

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม

ไฉน นามมุงคุณ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม

ไฉน นามมุงคุณ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHASARAKHAM PRIMARY SERVICE AREA OFFICE

CHANAI NAMMUNGKHUN

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

(COPYRIGHT MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม**
ชื่อนักศึกษา	:	**ไฉน นามมุงคุณ**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2566**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**ดร. วิมลพร สุวรรณแสนทวี**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	**รศ. ดร. สุเทพ เมยไธสง**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ. ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ :
ประธานกรรมการ

.....
(ศ. ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)

.....
(ดร. วิมลพร สุวรรณแสนทวี)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)

.....
(รศ. ดร. สุเทพ เมยไธสง)

กรรมการ

.....
(รศ. ดร. กฤษกนก ดวงชาทม)

กรรมการ

.....
(พระเมธีวัชราภรณ์, ผศ. ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic	:	Buddhist Management Strategies to Improve the Quality of Education in Small Schools under the Mahasarakham Primary Educational Service Area Office
Student's Name	:	Chanai Nammungkhun
Degree Sough	:	Doctor of Education
Program	:	Educational Administration
Anno Domini	:	2023
Advisor	:	Dr. Vimonporn Suwanseantawee
C0-Advisor	:	Assoc. Prof. Dr. Suthep Moeithaisong

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusrivirakhunsunthorn, Asst. Prof. Dr.)

Dissertation Committee :

Chairman .....
(Prof. Dr. Chaiyong Brahmawong)

Member (Advisor) .....
(Dr. Vimonporn Suwanseantawee)

Member (Co-Advisor) .....
(Assoc. Prof. Dr. Suthep Moeithaisong)

Member .....
(Assoc. Prof. Dr. Kritkanok Duangchatom)

Member .....
(Phrametheewatcharaphorn, Asst. Prof. Dr.)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม**
ชื่อนักศึกษา	:	**ไฉน นามมุงคุณ**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2566**
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	**ดร. วิมลพร สุวรรณแสนทวี**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	**รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เมยไธสง**

ดุษฎีนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม (2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม (3) เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้มี 3 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินกลยุทธ์ สำหรับแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา ระหว่าง 0.80-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิคการจัดลำดับความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$

ผลการวิจัยพบว่า :

1. แนวคิดทฤษฎีเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสมรรถนะขององค์การ (2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ (4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน (5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน 2. กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ มี 6 มาตรการ 6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน มี 10 มาตรการ 10 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน มี 9 มาตรการ 9 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 7 มาตรการ 7 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ มี 4 มาตรการ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อยืนยันกล

ยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม พบว่า ทุกกลยุทธ์ ทุกมาตรการ มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ, ยกระดับคุณภาพการศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก

ABSTRACT

Dissertation Topic	:	**Buddhist Management Strategies to Improve the Quality of Education in Small Schools under Mahasarakham Primary Service Area Office**
Student's Name	:	**Chanai Nammungkhun**
Degree Sought	:	**Master of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Anno Domini	:	**2023**
Advisor	:	**Dr. Vimonporn Suwanseantavee**
Co-Advisor	:	**Asst. Prof. Dr. Suthep Muiethaisong**

The objectives of this dissertation were (1) to study Buddhist management strategies to improve the quality of education in small schools under Mahasarakham Primary Service Area Office (2) to create Buddhist management strategies to improve the quality of education in small schools under Mahasarakham Primary Service Area Office (3) to confirm Buddhist management strategies to improve the quality of education in small schools under Mahasarakham Primary Service Area Office. The sample group used in the research included of 248 school administrators and teachers. The 3 types of instruments used in this research were questionnaires, interviews, and strategy assessments. The questionnaire had a 5- level rating scale with content validity between 0.80 – 1.00. The confidence value was .97. The statistic used in data analysis included of frequency, percentage, mean, standard deviation, and techniques for prioritizing needs $PNI_{modified}$

The results show that:

1. Concepts, theories, documents and related research results, and formulated a conceptual framework for research in 5 aspects, namely (1) Organizational competency, (2) Academic leadership, (3) Learning process organization, (4) School atmosphere, (5) Community participation, Second: Strategies. Buddhist Management to raise the quality of education in small schools under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area consisting of five strategies,

2. Buddhist management strategies to improve the quality of education in small schools under Mahasarakham Primary Service Area Office, it consisted of (I) Organizing the learning process, 6 measures and 6 indicators of success. (II) School atmosphere and environment, had 10 measures, and 10 indicators of success. (III) Community participation, had 9 measures, and nine indicators of success, (IV), Academic leadership, had 7 measures, and 7 indicators of success. (V), Organizational competency, had 4 measures, and 4 indicators of success.

3. Evaluating the suitability and feasibility to confirm Buddhist management strategies to improve the quality of education in small schools under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office found that all strategies and measures were appropriate can be used in small schools under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office effectively.

Keywords : Buddhist Management Strategies, Improve the Quality of Education, Small Schools

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตเล่มนี้ เป็นผลสำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะความเมตตานุเคราะห์จากท่าน พระเมธีวัชราภรณ์, ผศ.ดร. ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แนะแนว ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอกราบขอบคุณท่านอาจารย์ ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ให้ความรู้คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นคณะกรรมการสอบทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณะกรรมการทุกท่าน ที่กรุณาตรวจรูปแบบให้คำแนะนำแก้ไขรูปแบบ และรูปเล่มจนสมบูรณ์

ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ท่านศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ท่านปลัดจังหวัดมหาสารคาม นายอำเภอพยัคฆ-ภูมิพิสัย ท่านผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดมหาสารคามทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ครอบครัว“นามมุงคุณ” คุณแม่ พี่ชายทั้งสอง และน้องชาย ตลอดจนเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาเอก (รหัส 62 เพื่อนช่วยเพื่อน) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ ให้ความร่วมมือในการมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้

คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากดุษฎีนิพนธ์นี้ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการบูชาคุณพระรัตนตรัย คุณของบิดามารดา ครูอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง มหาวิทยาลัยอันดับหนึ่ง/มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยอันเป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย และผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ไฉน นามมุงคุณ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... จ

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ช

กิตติกรรมประกาศ..... ฌ

สารบัญ..... ญ

สารบัญตาราง..... ฐ

สารบัญภาพ..... ณ

บทที่

1 บทนำ..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 คำถามการวิจัย..... 6

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 6

1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... 6

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 7

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 7

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 11

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์..... 11

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ..... 49

2.3 การบริหารจัดการเชิงพุทธ..... 63

2.4 กลยุทธ์การบริหารเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา..... 75

2.5 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)..... 120

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย..... 139

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 146

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 153

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**155**
	3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	155
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	159
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	159
	3.4 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	160
	3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	161
	3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	161
	3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	162
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**165**
	4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	165
	4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	165
	4.3 ผลการวิจัย	234
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**240**
	5.1 สรุปผล	240
	5.2 อภิปรายผล	251
	5.3 ข้อเสนอแนะ	253
บรรณานุกรม		**255**
ภาคผนวก		**261**
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	262
	ภาคผนวก ข รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	264
	ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	266
	ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ	268
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)	274
	ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมสนทนากลุ่ม	278
	ภาคผนวก ช แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	288
	ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	298
	ภาคผนวก ฌ สรุปประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	301

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก ญ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้..... 311
ภาคผนวก ฎ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discission)..... 318
ประวัติผู้วิจัย..... 355

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา.....	79
2.2	คะแนนเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นอยู่จริงของตัวบ่งชี้.....	132
4.1	ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์.....	168
4.2	การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวม.....	173
4.3	การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านสมรรถนะขององค์การ.....	175
4.4	การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	177
4.5	การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้.....	181
4.6	การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านบรรยากาศของโรงเรียน.....	184
4.7	การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน.....	187
4.8	ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม	192

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.9 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้..... 194

4.10 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน..... 197

4.11 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านบรรยากาศของโรงเรียน กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน..... 200

4.12 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ..... 203

4.13 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ..... 206

4.14 ผลมาสร้างเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม..... 208

4.15 การสนทนากลุ่มกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม..... 214

4.16 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม..... 221

4.17 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้..... 223

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.18 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน..... 225

4.19 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน..... 228

4.20 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ..... 231

4.21 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 ด้านสมรรถนะขององค์การ..... 233

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์..... 44

2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ..... 83

2.3 การกำหนดสมรรถนะ..... 85

2.4 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์..... 86

2.5 คะแนนเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นอยู่จริงของตัวบ่งชี้..... 132

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 154

4.1 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม..... 193

4.2 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ 196

4.3 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน..... 199

4.4 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน..... 202

4.5 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ..... 205

4.6 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ..... 207

4.7 กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม..... 239

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกแห่งยุคหลังสมัยใหม่นิยม/สะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเชิงสัญลักษณ์ โดยมีเทคโนโลยีการสื่อสารและแรงงานความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภควัฒนธรรมสมัยใหม่นิยมแบบสุดขั้วด้วยลัทธิสุขนิยมและบริโภคนิยม พร้อมทั้งการแผ่ขยายอิทธิพลของวัฒนธรรมร่วมสมัยตะวันตก ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของการแข่งขันในสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีกลไกทางการศึกษามาพัฒนาประชากรอันเป็นปัจจัยสำคัญให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สามารถก้าวไปสู่ชนชั้นแนวหน้าได้อย่างมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพด้านทักษะพื้นฐานเพื่อก่อประโยชน์แก่ชีวิตครอบครัวและสังคม ด้วยการสอนให้รู้จักคิด เกิดจิตวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้เหมาะสมกับเหตุผลด้วยสติปัญญาและคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นภาระของโรงเรียน ซึ่งสังคมคาดหวังว่าเป็นกลุ่มของผู้นำที่สามารถสนองตอบบริการความรู้ที่เป็นประโยชน์ ใช้ความชำนาญมาช่วยชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด (Sallis and Jones, 2002, p. 23, อ้างถึงใน เฉลิมขวัญ พันธะกิจ, 2552, หน้า 2) ดังนั้นนอกจากวิธีการเรียนการสอน ผู้เรียนจึงต้องมีการจัดการตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ซึ่งสอดคล้องเจตนารมณ์ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2554, หน้า 6) เช่นเดียวกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมหาลัยสงฆ์ อันเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงสถาปนาขึ้นเพื่อเป็นสถาบันศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงที่เน้นจัดการศึกษาวิชาการด้านพระพุทธศาสนาควบคู่กับการปฏิบัติธรรม เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยแห่งพุทธศาสตร์ด้วยภารกิจ ผลิตบัณฑิต/วิจัยและพัฒนาส่งเสริมพระพุทธศาสนา บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีปรัชญาการศึกษาเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัยทางการคณะสงฆ์/และรัฐบาลที่ว่า

“เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม” (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550, หน้า 3)

การศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่นานาอารยะประเทศทั้งหลายได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนามนุษย์ในประเทศของตนเองอย่างแพร่หลาย เนื่องจากว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามได้ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านสังคม ทางด้านจิตใจ และทางด้านสติปัญญา สำหรับทางด้านกายภาพนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการพัฒนาสุขภาพร่างกายของตนทั้งทางด้านสุขอนามัย ตลอดทั้งการพัฒนาให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ ทั้ง 5 ด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้เกิดโทษ เป็นต้น ทางด้านสังคมนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการพัฒนาความประพฤติทำให้มนุษย์เป็นผู้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่ละเมิดกฎกติกาที่ดีงามของสังคมไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและเกื้อกูลกัน ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลไม่เบียดเบียดซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทางด้านจิตใจนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการพัฒนาด้านจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น เรื่องของคุณภาพจิต สมรรถภาพจิตใจ และ ด้านสุขภาพจิต เป็นต้น ทางด้านสติปัญญานั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง ตลอดทั้งเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา การพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามได้ตามที่กล่าวมานั้น ในปัจจุบันนานาอารยะประเทศทั้งหลายส่วนใหญ่ล้วนได้นำเอาการศึกษามาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในประเทศของตนทั้งสิ้น

ในสังคมไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้คนไทยที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นคนดีคน เก่งและมีความสุขการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต้องอาศัยการมีบุคลากรมืออาชีพบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใสและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารใหม่ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานทั้งงานวิชาการงบประมาณบริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพโดยยึดพุทธธรรมหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีโดยการยึดทั้งหลักนิติธรรมและหลักคุณธรรมหลักการมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และ

นโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ที่มีจุดมุ่งหมายตามมาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”และตามมาตรา 7 ที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากลตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในการบริหารสถานศึกษา มีทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารแนวพุทธเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สถานศึกษาที่จะดำเนินการนำหลักพุทธธรรมมาช่วยในการบริหารตลอดจนการปลูกฝัง ส่งเสริมให้บุคลากร นักเรียน ได้มีหลักพุทธธรรมในการดำเนินงานหรือการดำเนินชีวิตประจำวัน เพราะหลักพุทธธรรมทำให้มนุษย์รู้จักการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องกล่าวคือการดำเนินชีวิตที่นำมาซึ่งความสงบสุขมาสู่ตนและสังคมโดยส่วนรวม สถานที่ใดก็ตามที่ประกอบด้วยบุคคลควรยึดหลักพุทธธรรม เป็นหลักในการดำเนินชีวิต สถานที่นั้นจะสงบร่มเย็นมีแต่ความสุข ไม่มีการเบียดเบียนกัน ไม่มีการให้ร้ายป้ายสีกัน ไม่มีการอาฆาตพยาบาทจองเวรกัน มีแต่ความเมตตา อภัยซึ่งกันและกัน แนะนำในสิ่งที่พึงกระทำและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงกระทำ บุคคลที่อยู่ในสถานที่นั้นย่อมเป็นสุข และทำให้สังคมเกิดความสงบสุข

การจัดการศึกษานอกจากจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว มีระบบการบริหารจัดการในแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายการศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาครูบุคคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติเพิ่มขีดความสามารถของนักเรียนเพื่อรองรับการเปิด AEC ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งในและต่างประเทศในการจัดการศึกษาเพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเร่งรัดการส่งเสริมสุขภาพของเด็กและเยาวชนในโรงเรียน ควรเสริมสร้างความปลอดภัยของนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 25)

สำหรับการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายด้านการศึกษาสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย 1. การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้โดยการขยายการดูแลนักเรียน จากอิ่มท้องสมองดีสู่มีวินัย เช่น โครงการเด็กยิ้ม อิ่มท้อง โดยจัดอาหารเช้า อาหารกลางวัน และนม ให้นักเรียนรับประทานฟรีโครงการเรียนฟรีเรียนดีอย่างมีคุณภาพ ด้านการเรียนการสอน เช่น โครงการเพิ่ม

โอกาสการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และด้านวินัยเช่น การมีมารยาท การเข้าแถว เข้าคิว การรู้จักประหยัด อดออม การทำบัญชีการเงินของนักเรียน โครงการโรงเรียนสีขาว หลักสูตรโตไปไม่โกงเพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่ดี 5 ประการ ได้แก่ซื่อสัตย์มีจิตสาธารณะ มีความเป็นธรรม รับผิดชอบและอยู่อย่างพอเพียง ด้านความปลอดภัย เช่น โครงการหมวกนิรภัยสำหรับนักเรียนที่เดินทางมาโรงเรียนโดยรถจักรยานยนต์รวมถึงการจัดรถรับส่งนักเรียนฟรีในพื้นที่เดินทางไม่สะดวก 2. การพัฒนาทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายให้เด็กและเยาวชน มีความรู้ภาษาอังกฤษดีขึ้น เช่น โครงการโรงเรียนสองภาษา พัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาจีนของนักเรียน โครงการเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วย Data Base จัดหาโปรแกรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษโดยใช้คอมพิวเตอร์การฝึกอบรมครูและบุคลากรด้านการศึกษา การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการจัดบรรยากาศส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ โครงการค่ายภาษาอังกฤษ 3. การพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยขยายการเข้าถึงระบบการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น โครงการพัฒนาระบบอินเตอร์เน็ตและระบบ WIFI ในโรงเรียน โดยการติดตั้งระบบ WIFI ทุกโรงเรียน พร้อมพัฒนาระบบอินเตอร์เน็ตและ ระบบ WIFI ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อการใช้งาน การจัดบริการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) โดยได้พัฒนาและส่งเสริมห้องสมุดโรงเรียนจากปัจจุบันที่เป็นเพียงห้องสมุดธรรมดา ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของทุกโรงเรียนเข้าด้วยกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมสร้างเครือข่ายห้องสมุดขนาดใหญ่ และมีแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นต้น 4. การส่งเสริมการอ่านโดยการดำเนินการตามโครงการได้รับคัดเลือกจาก UNESCO ให้เป็นเมืองหนังสือโลก เช่น การให้โรงเรียน จัดบริการห้องสมุดนอกเวลาเรียน โครงการโรงเรียนรักการอ่าน โครงการพาน้องท่องอ่านโดยศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่และนำไปสู่การเขียน โครงการมัคคุเทศก์น้อยส่งเสริมให้หาความรู้จากการอ่านและถ่ายทอดเรื่องราวศิลปวัฒนธรรมไทยสู่อาเซียน ผ่านมุมมองของนักเรียน ส่งเสริมการอ่านผ่านการแสดงละครสร้างสรรค์โครงการรักการอ่าน ร่วมสืบสานมรดกศิลป์ไทย เป็นโครงการส่งเสริมการอ่านวรรณคดีผ่านการแสดงหุ่นละคร เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันนับว่าโรงเรียนประถมศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในนโยบายด้านการศึกษาที่รัฐต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกรวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมี

จิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 50)

นอกจากนี้ ผลการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดจำนวน 32,879 แห่ง สถานศึกษาดังกล่าวนี้เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มากกว่า 10,000 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, หน้า 1) ทำให้ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านคุณภาพทางการศึกษาค่อนข้างด้อยกว่าสถานศึกษาอื่น แม้ว่าโรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถจัดการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง และมีผลงานเชิงประจักษ์มากมายแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยภาพรวมที่ได้จากผลการทดสอบระดับชาติและผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นที่น่าพอใจได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมในหลายปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนงบประมาณ ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านั้นได้รับการศึกษาไม่เท่าเทียมกับสถานศึกษาขนาดอื่นที่จะเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล แต่การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาถือเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาทางวิชาการเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้เป็นผู้มีความรู้เพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำหรับการบริหารเชิงพุทธของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ในปัจจุบันให้เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานทักษะด้านการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นจุดรวมของบุคคลในโรงเรียนเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานการศึกษาในเบื้องต้นพบว่า โรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนหลายพื้นที่ยังขาดการนำหลักบริหารการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการโดยเฉพาะการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม, 2565)

จากเหตุผลข้างต้นดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยเป็นการนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้การบริหารโรงเรียน หลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์หลักพุทธธรรมตามเจตนารมณ์ของหลักธรรมที่ประกอบด้วยประโยชน์เป็นวิธีการแห่งปัญญาและแก้ปัญหาได้และหลักธรรมที่เป็นคุณเครื่องแห่งความสำเร็จ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามศักยภาพและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติสืบต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

1.2.2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นอย่างไร

1.2.3 ผลการยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.3.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.3.3 เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 145 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 425 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 670 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 145 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน และทำการเทียบสัดส่วน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 คน และครูผู้สอน จำนวน 196 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 92 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ Hanson (1996), Scribner (1999), Lunenburg & Ornstine, (2000), Sergiovanni (2001), Jackson,B.W.Holvino (2003), Alig – Mielcarek (2003), Hoy & Miskel (2005), Marcoulides GA, Heck RH. (1993), ประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2540), ภารดี อนันต์นาวี (2545), อำรุง จันทวานิช (2547), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551), วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด 5 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ปีการศึกษา 2565

1.4.4 ขอบเขตด้านสถานที่

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ผู้บริหารได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.5.2 ผู้บริหารได้แนวทางการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.5.3 สามารถนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไปใช้บริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนการปฏิบัติการที่นำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการด้านบริหารเพื่อกำหนดผลงานของโรงเรียนขนาดเล็กในระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

1.6.2 การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือศิลปะและกระบวนการการกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของและ

การจัดการ การกระทำนั้น ๆ จะ เป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุมและการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

1.6.3 การบริหารจัดการเชิงพุทธ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายที่อาศัยการบริหารด้วยสติปัญญา ด้วยความไม่เห็นแก่ตัว ไม่บริหารด้วยกิเลสตัณหา หรือความอยาก คำว่า พุทธ คือ ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน บริหารด้วยความพอดี ความไม่เห็นแก่ตัว ทำแล้วได้ประโยชน์ใช้สติปัญญาในการบริหารการบริหารแนวพุทธวิเคราะห์วิจัยเป็นขั้นเป็นตอนไม่มีทุกข์ ทุกขั้นตอนทำงานใช้สติปัญญาเมื่อผิดพลาด มีอุดมคติเห็นถูกต้อง สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทั่วไป บริหารคนและบริหารการศึกษา

1.6.4 การบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน พุทธศาสน์มั่นคง นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืนโดยบูรณาการความร่วมมือกับชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคง พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงพุทธ ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้เทคโนโลยี และบริหารจัดการ

1.6.5 การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารงานจัดการในโรงเรียนขนาดเล็กที่มุ่งเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นการบริหารจัดการเชิงพุทธที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะขององค์การ การจัดกระบวนการเรียนรู้ บรรยากาศของโรงเรียน และ การมีส่วนร่วมของชุมชน

1) ด้านสมรรถนะขององค์การ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในด้านความรู้ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าโดยสถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ จัดทำหลักการ หรือ แผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน มีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม จัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกันตามแนวพุทธศาสน์ที่มั่นคง มีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ โดยใช้หลักธรรมที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากร

2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในด้านคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้โดย สถานศึกษามี

การกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา การให้คำแนะนำคำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็วและใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน

3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการที่ผู้สอนและผู้เรียนช่วยกันจัดเป็นกิจกรรมขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์อันจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ เจตคติและค่านิยมที่ดีโดยสถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน จัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้สอนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ

4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยสถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในทุกโอกาสและจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงาจัดบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ จัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย จัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน มีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ กำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน จัดการให้

ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์การใช้ไฟฟ้าและการเล่นกีฬาในสนาม

5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง กระบวรการปฏิบัติงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา การให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา การจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน ร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม ร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน ร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น

1.6.6 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนของรัฐขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ในปีการศึกษา 2564

1.6.7 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เท่านั้น

1.6.8 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เท่านั้น

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.3 การบริหารจัดการเชิงพุทธ

2.4 กลยุทธ์การบริหารเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

2.5 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์ คือ แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสาหรับผู้บริหารงานทุกการดำเนินการที่มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้ในกรอบที่มีทิศทางที่แน่นอน มีการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ การกำหนดเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า

วิจิตร อาวะกุล (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ของการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ การใช้การเมืองเศรษฐกิจสังคมและจิตวิทยา เพื่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายรวมของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพอใจและการสนับสนุนเพื่อเพิ่มโอกาสให้ได้รับชัยชนะและลดโอกาสของความเสียหายพ่ายแพ้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ด้านต่างๆ ของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการ กระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้ และโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เป็นวิธีการ (means) ที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตทีกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543) ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารที่กำหนดแนวทางที่ดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพความสำคัญ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy เป็นศาสตร์ที่มีมานาน มากแล้วตั้งแต่เริ่มมีการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจาก ภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ Stratos ซึ่งหมายถึง กองทัพ และ Legei ซึ่งหมายถึง การนำหรือผู้นำ ดังนั้น Strategy มีที่มาจาก Strategia ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า Generalship ในช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมืองเศรษฐกิจ และการทหารเพื่อใช้ สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับ กระบวนการในการบริหารจัดองค์การธุรกิจภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

สุภาพร พิศาบุตร (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานนำไป ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

บุญมี จันทรวงษ์ (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงจุดมุ่งหมายหรือทิศทางที่ องค์การกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อใช้ปฏิบัติในอนาคต เป็นแผนที่พิจารณาทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว ตามที่องค์กำหนดและประสานแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตรงตามความเป็นจริง เกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544) ได้ให้ความหมาไว้ว่า กลยุทธ์ว่ามีขอบเขตที่แคบและ กว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธีการ (means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์การบรรลุถึงเป้าประสงค์หลัก ในระดับ กว้างจะให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์

เสนาะ ติเยาว์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธเป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหารเป็นศาสตร์ และศิลป์ในการอ านวยการกำลังทหาร (art and science of directing military forces) อันเป็น การใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่าการ กำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการ เลือกทาง เลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวขององค์การทั้ง การเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือ

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ในหลายๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระยุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องาวงแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาด ว่าจะนำไป สู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ๑๑ สมชาย ภคภาสน์ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก เพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง

สมคิด จาตุศรีพิพัฒน์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศ อันที่จะช่วยให้บรรลุซึ่งเป้าหมาย ทางเศรษฐกิจ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น (2548) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด แผนงาน และการปฏิบัติต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง จากความได้เปรียบทางการ แข่งขันที่สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” คำภาษาอังกฤษว่า“strategy” มาจากคำว่า“Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the total organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการอะไรที่ให้สำเร็จและทำอย่างไร

เกียรติชัย วีระญาณนนท์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “Stratos” (กองทัพ) + “Agein” (นำหน้า) หมายความถึง “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัย ครอบคลุมจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ อย่างไร กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรกลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรบรรลุผล กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามเป้าประสงค์ภายใต้ข้อจำกัด ของความสามารถและศักยภาพ กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งของ

องค์กรกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2550, หน้า 24) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงยุทธศาสตร์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำคือ “Stratos” แปลว่ากองทัพ และคำ “Age in” แปลว่านำหน้าทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพหรือการนำหน้าขององค์กรนักวางแผน บางคนให้ความหมายว่า “เป็นการนำทางให้องค์กรโดยรวม” แต่ในเชิงปฏิบัติคำว่า “ยุทธศาสตร์”จะให้ความหมายของแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุรพล บัวพิมพ์ (2550, หน้า 63-68) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงมโนมติ(Concept) ที่จะรวมกิจกรรมหรือ การปฏิบัติที่หลากหลายในองค์กรให้มีพลังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในการใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” จะใช้ในภาคราชการเช่นทหารกระทรวงทบวงกรมส่วนคำว่า “กลยุทธ์” จะใช้ในส่วนของภาคธุรกิจและเอกชนและบางองค์กรจะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” หมายถึงแผน และนโยบายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แผนยุทธศาสตร์จะใช้ในระดับ ผู้บริหารหรือนโยบายส่วนแผนกลยุทธ์คือหลักวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ซึ่งมักจะใช้กลยุทธ์ในระดับนโยบาย

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2553, หน้า 42) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงการกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะนำ ยุทธศาสตร์ที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดแนวทาง ปฏิบัติ โดยรู้จักข้อจำกัดและความแต่กต่าง ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำลงไปนั้นให้บรรลุ เป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง โดยกำหนดนโยบายและการวางแผน กำหนดโครงการและโครงงาน และหน่วยวิเคราะห์ การประเมิน การวัด และขั้นตอนปฏิบัติที่เรียกว่า กลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 21) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์หมายถึงวิชาว่าด้วยการพัฒนาและ การใช้อำนาจทางการเมืองเศรษฐกิจจิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบ และยามสงคราม

ธงชัย สันติวงษ์ (2556, หน้า 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ เป็นการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กระบวนการทำงาน ความต้องการขององค์การ และการเลือกระบบที่จะนำมาพัฒนา และใช้เป็นแผนแม่บทหรือแผนหลักของการพัฒนาระบบขององค์การ และ

กลยุทธ์สัมพันธ์กับประเด็นต่างๆ ส่วน กลยุทธ์ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของการบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย

2.1.2 องค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีจุดเริ่มต้น และถูกนำไปใช้บ่อยครั้งที่สุดทางด้านการทหารและการสงคราม หมายถึง วิถีทาง หรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู ต่อมากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจ โดยมีความหมายรวมไปถึงวิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศ ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทางธุรกิจการค้าที่ทวีความเข้มข้นทุกขณะ กลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในแง่ของวงการธุรกิจกันอย่างแพร่หลาย ปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนถึงความหมายของกลยุทธ์ในทางธุรกิจ หรือ องค์การอื่นๆ แต่มีอยู่ความหมายหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจ มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบกลยุทธ์ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1) การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆเพื่อดำเนินการทางทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดรับ

2) การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

3) มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่ สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัด วางกลยุทธ์ใหม่

4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณา เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีก นาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับ กิจการ (Enterprise Strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับ

ธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ชนิดใดจะเหมาะสมที่จะ นำมาใช้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย

1) ตลาดในปัจจุบันของผลิตภัณฑ์และ ฐานะทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์

2) ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (อัตราการเติบโตทางการตลาด)

3) ทรัพยากรของกิจการเทียบกับคู่แข่งขัน

4) ช่วงเวลา

5) ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ที่มีอยู่

6) การกระทำ และการปฏิบัติตอบต่างๆ ของคู่แข่งขัน

สมคิด จาตุศรีพิพัฒน์ (2547, หน้า 37) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ และการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชนินท์ ชุณหพันธรักษ์ (2550, หน้า 87-88) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยทั่วไปแบ่งเป็น3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจว่าธุรกิจควรขยายกิจการรักษาสภาพปัจจุบันลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจ มุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการแข่งขันของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเช่น การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแต่กต่างและการมุ่งเน้น 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ ระดับฝ่ายปฏิบัติการหรือแผนกต่างๆมุ่งเน้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจกรรม กระบวนการดำเนินงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์มากที่สุดเช่น กลยุทธ์การตลาดกล ยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์การผลิตกลยุทธ์การเงิน เป็นต้น

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า การนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ นั้น ผู้ที่มีความเกี่ยงข้องกับการบริหารกลยุทธ์จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้จัดการจากทุกส่วนใน องค์การในการมีส่วนในการสร้างและปฏิบัติตามแผนและเป้าหมาย โดยกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 6 ประการตามลำดับคือ

1. การกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย
2. การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก
3. การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งภายใน
4. การวิเคราะห์ SWOT และการสร้างกลยุทธ์
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
6. การควบคุมกลยุทธ

บุญมี จันทรวงศ์ (2553, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์โดยทั่วไปแบ่งเป็น3 ระดับได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจว่าธุรกิจควรขยายกิจการรักษาสภาพปัจจุบันลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจมุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการแข่งขันของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเช่นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนการสร้างความแต่กต่างและการมุ่งเน้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายปฏิบัติการหรือแผนกต่างๆมุ่งเน้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจกรรมกระบวนการดำเนินงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์มากที่สุดเช่นกลยุทธ์การตลาดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์การผลิตกลยุทธ์การเงินโดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติในอนาคตและเป็นแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวจะต้องตรงตามความเป็นจริงและเกิดจากความเข้าใจร่วมกันเพื่อมุ่งปฏิบัติเป็นสำคัญ

Thompson and Strickland (1995) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision. Mission Statement. Goal and Objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การ การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

สรุปว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการจัดการกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทยทั้ง 4

ด้าน ด้วยวิธีตรวจสอบสภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths = S) จุดอ่อน (Weaknesses = W) โอกาส (Opportunities = O) และ อุปสรรค (Threats = T) ตามลำดับ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธวิธี ด้วยการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ร่วมกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งผลจากการจับคู่ทำให้เกิดกลยุทธ์ขึ้น

3. การประเมินกลยุทธ์(Strategy Evaluation) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

2.1.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยสังเคราะห์มาเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การจัดทำกลยุทธ์
3. การดำเนินตามกลยุทธ์
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลัก (Output) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งกล่าวได้ว่าเด็กทั้ง 4 คน เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาโดยมี

กระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

ระดมความคิด กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ภารกิจสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์ เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่า มีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูล ในการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครองภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ

2.1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors :P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตรนโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure:S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

2.2.2 ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

2.2.3 บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

2.2.5 วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาการประชาสัมพันธ์

การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยแวดล้อมภายในที่ เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนใดบ้างเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาในการประเมิน

สมพงษ์ วิวัฒน์ศิริกุล (2547) คณะกรรมการจัดทำแผนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไว้ดังนี้

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในเงื่อนไขของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านที่เป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น กว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัดอุปสรรค หรือภัยคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็น สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกระบบสถานศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ภูมิประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา มี 2 คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งนิยมจำแนกออกเป็นปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors) เช่นโครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้ายอาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความรู้ ทัศนคติ พฤติกรรมของชุมชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบ

1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น โครงสร้างทางรายได้การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวการณ์ว่างงาน ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)เช่น นโยบายของนักการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติ ต่าง ๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (Operating Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง

1.2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา

1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์ และผู้รับบริการ (ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ)

1.2.3 ภารงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน

1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

1.2.5 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งเจตคติของชุมชน

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกระบบสถานศึกษา เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะปัจจัยภายในอาณาบริเวณขอบเขตรั้วสถานศึกษาเท่านั้น แต่รวมปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาด้วย มักนิยมจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์การ (Structure) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำ ตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษาและสถานศึกษา เช่น โครงการบริหารนโยบายองค์กร เป้าประสงค์ระยะยาว และระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการศึกษา ฯลฯ

2.2 การบริการและคุณลักษณะของผู้เรียน (Service/ Product) เช่น ความทั่วถึงและความสามารถในการบริหารทางการศึกษาของสถานศึกษาในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (เก่ง ดี มีสุข)

2.3 บุคลากร (Man) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบจากการฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ อาจสรุปเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณครู และคุณภาพครู

2.4 การเงิน (Money) ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ความสามารถในการจัดหาและประสิทธิภาพในการใช้

2.6 การบริหารจัดการ (Management) เช่น ความสามารถในการวางแผนดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผลการจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สถานศึกษาควรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นแกนหลักที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนและวิธีการพอสังเขป ดังนี้

1. วางแผน กำหนดขอบข่าย ปัจจัยและประเด็นตัวชี้วัดที่จะทำการวิเคราะห์

2. จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ทั้งที่เป็นเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณที่มีหลักฐานร่องรอยอยู่แล้ว และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามประเด็นที่จะศึกษา

2.1 กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data) อาจจัดเก็บได้โดยการสำรวจเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การศึกษาค้นคว้าเอกสาร การดำเนินงานของสถานศึกษาผลการวิจัย / สำรวจเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความคิดเห็นส่วนบุคคล

2..1..3 ระดมความคิดเห็น เช่น จัดอภิปรายกลุ่ม ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดสัมมนา ฯลฯ

2.1.4 สำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความเห็นพ้องในประเด็นที่ศึกษา (Delphi Technical) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบ และข้อเสนอแนะต่อสถานศึกษา

2.2 กรณีที่ต้องการข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) อาจกระทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และรายงานต่าง ๆ ทั้งของสถานศึกษา และหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการใช้แบบสำรวจ และแบบสอบถาม เพื่อสำรวจหาข้อมูลความเห็น (Opinion Survey) ของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.3 ประมวลผลกลั่นกรองข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา และสังเคราะห์น้ำหนักของสาระเนื้อหาจากข้อมูลที่รวบรวมได้ว่า ประเด็นตัวชี้วัดในปัจจัยใดบ้างที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.4 ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยอาจจัดประชุมชี้แจงแสดงความคิดเห็นโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วม เช่น ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้แทนนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ และเอกชน ฯลฯ เพื่อร่วมกันตรวจสอบ ทบทวน เพิ่มเติมปรับปรุงแก้ไขโดยคำนึงถึงความถูกต้องครอบคลุมของข้อมูลที่เชื่อถือได้ การประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อตอบคำถามที่สำคัญว่า

1. ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน
2. สถานภาพที่เราเป็นอยู่นี้เป็นที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด
3. (หากสภาพยังเป็นอยู่อย่างนี้) อนาคตเราจะเป็นอย่างไร
4. ภาวการณ์ที่เป็นอยู่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

สถานศึกษามีแนวทางประเมินสถานภาพปัจจุบัน โดยคณะทำงานหลักที่ได้รับการแต่งตั้ง นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผ่านการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุง แก้ไข แล้วประมวลสรุปเนื้อหาเชิงสังเคราะห์ตามองค์ประกอบตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่วิเคราะห์ เพื่อประเมินสถานภาพปัจจุบัน โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ประกอบกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อสถานศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

1.1 ปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายนอกมีน้ำหนักความสำคัญมีอิทธิพลส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาทั้งเชิงบวกและเชิงลบมากน้อยเพียงไร มากน้อยแต่กต่างกันหรือไม่ เพียงใด

1.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใดมีน้ำหนักความสำคัญมีอิทธิพลส่งกระทบต่อการดำเนินภารกิจของสถานศึกษา มากน้อยแต่กต่างกันหรือไม่เพียงใด

2. ประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านการบริการและผลผลิต(คุณลักษณะผู้เรียน) ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งปี เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

2.1 ปัจจัยแต่ละด้านในสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยมีน้ำหนักความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจในสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

2.2 ในจำนวนปัจจัยหลักทุกด้านในสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยใดมีน้ำหนักแต่กต่างกันมากน้อยเพียงใด

3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาพิจารณาผลการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ผลการประเมินว่า

3.1 ปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด

3.2 ภาวการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

หลักเกณฑ์วิธีการและเทคนิคในการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

แนวคิดที่อาจถือเป็นหลักในการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะเชิงเด่นด้อยภายใน มีดังนี้

1. อิทธิพลของปัจจัยแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาไม่เท่ากัน ทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา สภาพการณ์แวดล้อม(กระแส) และการประเมินค่าของผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม โดยธรรมชาติและความเป็นจริง ในสังคมในบริบทของการศึกษาแล้วปัจจัยด้านต่าง ๆ ย่อมมีความสำคัญมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษามากน้อยไม่ เท่ากัน ดังนั้น จึง เป็นความเสี่ยงอย่างยิ่ง ต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเท่าเทียมกัน

2. ในบรรดาองค์ประกอบของปัจจัยแต่ละด้านรวมถึงประเด็นตัวชี้วัดต่าง ๆ (ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นชุดตัวแปร) อาจมีองค์ประกอบหรือประเด็นตัวชี้วัด(ตัวแปร) ตัวใดตัวหนึ่งมีอิทธิพลมากที่สุดและเป็นเหตุนำ (ตัวแปรร่วม) ให้เกิดผลต่อองค์ประกอบย่อยตัวอื่น ๆ ในปัจจัยด้านเดียวกันทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. การใช้หลักวิชาการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นหลักการสากล ประกอบกับการพิจารณาความเป็นเหตุเป็นผลของปรากฏการณ์ทางสังคมจะช่วยให้การประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยด้านต่าง ๆ มีความเป็นปรนัย สอดคล้องกับสภาพจริงและน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นลักษณะของการกำหนดเกณฑ์เชิงสัมบูรณ์ (Absolute Criteria) เช่น การยึดหลักการว่าการศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคน “ผู้เรียนสำคัญที่สุด” ดังนั้น ปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักความสำคัญมากในอันดับแรก ๆ ที่ควรเฝ้าระวังคือ สมรรถนะของสถานศึกษาในการให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ส่วนปัจจัยภายนอกที่น่าจะมีความสำคัญอันดับแรก ๆ คือ ลักษณะกลุ่มสังคมของผู้ปกครอง ชุมชน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ฯลฯ

4. การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา ควรอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย เช่น เกี่ยวกับกระบวนการอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ดีกว่า คณะทำงานจะปฏิบัติการเองตามลำพังแต่มีข้อพึงระมัดระวังเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการเชิงอัตวิสัย (Subjective) โดยการสำรวจประมาณค่าความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ควรพิจารณาคุณสมบัติ (พื้นฐานความรู้ความเข้าใจ วุฒิภาวะ) ของผู้ประเมิน ตลอดจนวิธีการชี้แจงทำความเข้าใจในการให้ข้อมูลของคณะทำงาน เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจะได้ผลการประเมินที่เกิดจากเหตุผล และวิจารณญาณที่รอบด้านมากกว่าความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากอคติหรือความโน้มเอียงในผลประโยชน์ส่วนบุคคลขั้นตอนและเทคนิคในการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

1. ประเมินความสำคัญของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในแต่ละด้านว่ามีอิทธิพลต่อภารกิจของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด โดย

1.1 กำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยทั่วไปนิยมให้คะแนนเต็มของแต่ละด้านเท่ากับ 1 จากนั้นกำหนดน้ำหนักความสำคัญในหมวดตัวชี้วัด หากมีหลายหมวดและกำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละด้านตามสภาพแวดล้อมที่เป็นหรืออิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาในแต่ละรายการ ซึ่งอาจมีน้ำหนักในแต่ละรายการไม่เท่ากันหรือลดหลั่นกันตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลกระทบต่อองค์กรมากก็กำหนดน้ำหนักมากกว่ารายการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรน้อย

1.2 กำหนดน้ำหนักประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยการนำประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยแต่ละด้านมาพิจารณากำหนดน้ำหนักของแต่ละรายการ โดยอาศัยหลักการ และแนวทางเช่นเดียวกับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยในข้อ (1)

2. ประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินสมรรถนะเชิงเด่นเชิงด้อยของสภาพแวดล้อมภายใน

2.1 ให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละคนประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อสถานศึกษา ตามประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยในแต่ละด้าน โดยอาจกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานน้อยที่สุด

คะแนน 2 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานน้อย

คะแนน 3 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานปานกลาง

คะแนน 4 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมาก

คะแนน 5 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุด

2.2 แต่ละคนประเมินระดับสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยของประเด็นตัวชี้วัดแต่ละปัจจัยในสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนเช่นเดียวกับการประเมินผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ

คะแนน 1 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาน้อยที่สุด

คะแนน 5 หมายถึง ประเด็นตัวชี้วัดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษามากที่สุด

2.3 เมื่อผู้ประเมินให้คะแนนแต่ละประเด็นตัวชี้วัดอย่างอิสระและครบถ้วนทุกรายการแล้วให้นำคะแนนรวมของแต่ละรายการมาหาค่าเฉลี่ยจนครบทุกประเด็นตัวชี้วัดดำเนินการเช่นเดียวกันนี้ให้ครบทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 4 ปัจจัย (S T E และ P) มี 4 ตาราง และดำเนินการสำหรับทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในให้ครบทั้ง 6 ปัจจัย (S1 S2 M1 M2 M3 และ M4) อีก 6 ตาราง รวมทั้งสิ้น 10 ตาราง

2.4 นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักความสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย (มีช่องคะแนนเฉลี่ย น้ำหนักคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น)

2.5 นำคะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักความสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย (มีช่องคะแนนเฉลี่ย น้ำหนักคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น) ดำเนินการเช่นเดียวกันนี้ให้ครบทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ปัจจัย (S1 S2 M1 M2 M3 และ M4) มี 6 ตาราง

2.6 นำผลรวมของน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งได้กำหนดน้ำหนักคะแนนความสำคัญไว้แล้วคำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย (มีช่องคะแนนเฉลี่ย น้าหนักคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น)

2.7 นำผลรวมของน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในกรอกลงในตาราง ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักคะแนนความสำคัญไว้แล้ว คำนวณหาน้ำหนักผลกระทบโดยนำไปคูณกับน้ำหนักในแต่ละปัจจัยแล้วรวมทุกปัจจัย (มีช่องคะแนนเฉลี่ย น้ำหนักคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น)

2.8 นำค่าคะแนนเฉลี่ยของโอกาสที่มากที่สุดไปกำหนดจุดบนแกนตั้งด้านอุปสรรคของตาราง 2x2 (ในกรณีมีเฉพาะด้านโอกาสหรืออุปสรรคเพียงด้านเดียว ให้ใช้ค่าสูงสุดและต่ำสุดไปใช้แทน)

2.9 นำค่าคะแนนเฉลี่ยของจุดแข็งมากที่สุดไปกำหนดจุดบนแกนนอนด้านจุดแข็งของตาราง 2x2 (ในกรณีมีเฉพาะด้านโอกาสหรืออุปสรรคเพียงด้านเดียว ให้ใช้ค่าสูงสุดและต่ำสุดไปใช้แทน)

2.10 ลากเส้นขนานกับแกนนอนและแกนตั้งผ่านจุดทั้ง 4 ตามที่กำหนดไว้ใน ข้อ 2.8 และข้อ 2.9 แล้วจะได้รูปสี่เหลี่ยมเป็นกรอบพื้นที่แสดงสถานภาพของสถานศึกษาในสภาวการณ์ต่าง ๆ

2.11 นำค่าสรุปผลการวิเคราะห์ (Y) จากตารางมากำหนดจุดบนแกนตั้ง และนำค่าสรุปผลการวิเคราะห์ (X) จากตารางมากำหนดจุดบนแกนนอน

2.12 ลากเส้นขนานแกนตั้งและแกนนอน จากจุดในข้อ 2.11 เพื่อกำหนดจุดตัดจุดตัดจะบอกถึงตำแหน่งของสถานภาพของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปเป็นหลักที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้น เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา

3. การอธิบายสถานภาพของสถานศึกษาโดยแปลความหมายจากกราฟเป็นการอธิบายสถานภาพของสถานศึกษาจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อบอกให้ทราบว่า สถานศึกษามีสถานภาพเป็นอย่างไร และพื้นที่กราฟจะแสดงกรอบกำหนดกลยุทธ์แต่ละด้าน ส่วนที่เป็นสีขาววงในคือ พื้นที่ที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มข้น เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษาที่ประเมินได้มีลักษณะแต่กต่างกันอยู่ 4 ลักษณะด้วยกันคือ

3.1 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง (STARS) หมายถึงสถานศึกษามีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานจึงเป็นการที่เหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการขยายงาน และสร้างความเจริญเติบโต

3.2 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งของปริศนา (?) หมายถึงสมรรถนะภายในของสถานศึกษามีปัญหาที่ต้องแก้ไขจุดอ่อน ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการดำเนินกิจการ ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3.3 ตำแหน่งของวงรีอยู่ในตำแหน่งของสุนัขจนตรอก(DOGS) หมายถึง สถานศึกษามีปัญหาด้านสมรรถนะภายในที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง และยังไม่มีปัจจัยเอื้อที่จะขยายกิจการ สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา หาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขได้โดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้เข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินงานต่อไปได้ (โดยปกติองค์กรที่เป็นเอกชนหากสถานภาพขององค์กรตกอยู่ในตำแหน่งนี้ จะมีการพิจารณาชะลอการลงทุนหรือเลิกกิจการไปดำเนินกิจการประเภทอื่นที่มีผลตอบแทนหรือมีโอกาสในการดำเนินกิจการที่ดีกว่า)

3.4 ตำแหน่งของวงรีมีพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน (CASH COWS) หมายถึง สถานศึกษามีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่ขาดการสนับสนุนหรือไม่ได้รับความสนใจในการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้เมื่อสถานะของสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งนี้คือ การพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กร เพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการต่อไปเมื่อมีโอกาส

กาญจนา ศิริวงค์ (2552, หน้า 13) ได้สรุปเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต
   1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
   1.2 สำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์
   1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ
   1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
   2.1 วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม
   2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี
   2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของชุมชนในท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่น
   2.4 นำประเด็นที่จัดเรียงแยกเป็นด้านโอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
   3.1 วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ผลผลิต และการให้บริการ
   3.2 วิเคราะห์ด้านบุคลากร
   3.3 วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน
   3.4 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์
   3.5 วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ
   3.6 ระดมความคิด เรียงลำดับประเด็น แยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา

4. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษาในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา

4.2 ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา

4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

4.4 จัดเรียงลำดับของภารกิจ

แนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาควรยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิควิธีการที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่นิยมใช้กันมาก คือ การระดมสมอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ปฏิบัติงาน คือ ข้อมูลสารสนเทศจากการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ให้เห็นสภาพของสถานศึกษาที่แท้จริงอย่างชัดเจน โดยการแยกวิเคราะห์เป็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS เพื่อรู้สถานภาพของตนเองอันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และรู้ทิศทางในการบริหารจัดการตลอดจนการการกำหนดกรอบการตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเดินไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่วางไว้โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

2.1 กำหนดทิศทางในอนาคต

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการกำหนดทิศทางในอนาคต ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2548) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝันที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมปัญญา วิจารณญาณและแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา การจัดวางทิศทางของสถานศึกษาคือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่เป็นลักษณะกว้างเป็นความต้องการในอนาคตโดยมิได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความตามพันธกิจ (Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร

3. เป้าประสงค์ (Corporate Objective/Goals) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

ประดิษฐ์ ภิญโญภาสกุล (2552, หน้า 6-7) ได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในอนาคตไว้ว่า ทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการทุกด้านขององค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสถานศึกษา มากำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Objective) ซึ่งถือเป็นรากฐานที่มั่นคง และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นการกำหนดทิศทางร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเข้าใจและยึดถือตรงกัน เพื่อทุ่มเทความพยายามไปสู่จุดหมายเดียวกัน

1. วิสัยทัศน์ คือ การมองไปข้างหน้าว่าองค์กรจะเดินหน้าไปสู่จุดหมายใดในระยะยาว “Where we are going” เป็นความคาดหวังหรือเป้าหมายร่วมที่องค์กรปรารถนาจะบรรลุในอนาคต ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ โดยเป็นการระบุจุดหมายกว้าง ๆ แต่ไม่ได้ระบุวิธีการว่าจะต้องทำอย่างไรเปรียบเสมือนกับการปักธงไว้ที่จุดมุ่งหมายร่วมกันข้างหน้า

วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. กระชับ
2. มุ่งผลเลิศและเป็นไปได้
3. มีความท้าทายพอสมควร
4. สร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน
5. ระบุขอบเขตธุรกิจ และตลาดเป้าหมายไม่กว้างหรือไม่แคบจนเกินไปสำหรับความสามารถขององค์กร
6. เป็นองค์กรที่ผู้บริหารกำลังพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

2. พันธกิจ คือ การแสดงความประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร “Why we exist” ว่าจะทำธุรกิจในขอบเขตใด เป็นการแสดงพันธะหรือข้อผูกพันระยะยาวที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นค่านิยมขององค์กร และแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มี

ส่วนได้เสีย (Stakeholders)ทั้งหมดขององค์กร ทั้งบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคม พันธกิจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่จะทำให้บุคลากรทั้งองค์กรมีแรงบันดาลใจร่วมกันที่จะทุ่มเทสติปัญญา แรงกายแรงใจ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ในการกำหนดพันธกิจมี 9 องค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ

1) ลูกค้า : ลูกค้าของเราคือใครบ้าง ?

2) สินค้าหรือบริการ : เราทำธุรกิจอะไรในปัจจุบัน และในอนาคต

3) ตลาด : ส่วนตลาดเป้าหมายของเรามีขอบเขตอย่างไรในปัจจุบันและในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ?

4) เทคโนโลยี :เทคโนโลยีที่ช่วยในการทำธุรกิจคืออะไรและมีแนวโน้มพัฒนาไปอย่างไร?

5) ความอยู่รอด การเติบโต และผลกำไรของธุรกิจ : อนาคตธุรกิจของเราจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ? ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังคืออะไร ?

6) ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ : เรามีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจ ? เช่น ยึดมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เป็นต้น

7) หลักการที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร : เอกลักษณ์ของธุรกิจคืออะไรเช่น เอกลักษณ์ของวอลโว่คือ ความปลอดภัย เอกลักษณ์ของทรูคือบริการด้านการสื่อสารครบวงจร เป็นต้น

8) ภาพพจน์ขององค์กร : เราต้องให้ธุรกิจมีภาพพจน์อย่างไร เช่นธนาคารไทยพาณิชย์มีภาพพจน์ด้านการบริการที่ดี โรงพยาบาลศิริราชมีภาพพจน์ด้านความเชี่ยวชาญด้านบุคลากรทางการแพทย์ในฐานะโรงเรียนแพทย์

9) ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ : ธุรกิจของเรามีความรับผิดชอบต่อบุคลากรลูกค้าคู่ค้าและผู้ถือหุ้น รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

พิริยะ ผลพิรุฬ (2552, หน้า 61) ได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร คือการระบุหรือกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึง โดยเฉพาะภายใต้สภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรง โดยถ้าปราศจากการจัดวางทิศทางที่ชัดเจนแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นจะไม่สามารถผลักดันให้องค์กรมีความสามารถแข่งขันเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจอยู่ได้ การจัดวางทิศทางขององค์กรจะต้องกำหนดให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ด้วยเช่นกัน โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับสูงจะจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง (Strategic Management Team)เพื่อกำหนดภารกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรนั้น ๆ ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ 5 ประเด็น ตามภาพแสดงการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision)

เพื่อให้ทราบถึงจุดหมายปลายทางในการประกอบการว่าที่สุดแล้วองค์กรต้องการจะเป็นอย่างไร อยู่ไหนตำแหน่งไหนของวงการและเป็นทิศทางในระยะยาวที่องค์กรต้องการที่จะเป็นภายใต้การเปลี่ยนแปลงภายนอกและศักยภาพขององค์กรภายใน กิจการควรมุ่งหน้าไปในทิศทางใดเพื่อความอยู่รอด (Survival) หรือเจริญเติบโต (Growth) โดยสิ่งที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายที่จะเป็นในระยะยาวนั้นถือได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

จะเห็นว่าการวางวิสัยทัศน์ขององค์กรหนึ่ง ๆ นั้น จะประกอบไปด้วยสิ่งที่ได้ตั้งปณิธานที่จะเป็นในอนาคตก่อน โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรประกอบด้วย

1) Product ซึ่งหมายถึง เราเสนออะไรเข้าไปในตลาด โดยสิ่งที่เสนอนั้นควรมีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย มีความเป็นรูปธรรม แต่ไม่จำเพาะเจาะจงมากเกินไป

2) Market หมายถึง ประเภทของตลาดที่เราจะเสนอสินค้า(Product)เข้าไป โดยอาจจำกัดในเชิงของตามภูมิภาค (Market Geography) หรือตามกลุ่มประชากร(Population) หรือทั้งสองอย่าง

3) Aspiration หมายถึง ความมุ่งหวังและความทะเยอทะยานขององค์กรในเชิง บวก เช่น การเป็นผู้นำการประสบความสำเร็จหรือการบ่งบอกถึงตำแหน่ง (Position) ที่อยากจะเป็น เช่น เป็นองค์กรด้านความรู้ ด้านนวัตกรรม เป็นต้น

2. ภารกิจขององค์กร (Organization Mission)

เมื่อทราบจุดหมายแล้วต้องระบุว่าองค์กรต้องมีภาระผูกพันอะไรบ้าง มีภารกิจอย่างไรหรือต้องทำกิจกรรมหลักอะไรบ้างจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกอย่าง สิ่งที่แต่กต่างจากวิสัยทัศน์ คือ ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐาน (Basic Purpose)และเป็นขอบเขตการปฏิบัติการ (Scope of Operation) ขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร ดังนั้น ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดเจนว่า องค์กรอยู่ในรูปแบบธุรกิจอะไร (Business we are in) ซึ่งจะต้องทำให้กระจ่างเพื่อนำไปกำหนด

2.1 คู่แข่งขัน

2.2 ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน

การกำหนดธุรกิจที่ดีควรครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ขอบเขตของการดำเนินงานของธุรกิจอันประกอบไปด้วยกิจกรรมของธุรกิจ (Business Activities) ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย(Market or Consumer group) ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง(Consumer Needed) พื้นที่หรือเขตการขาย (Geographical Areas) วิทยาการหลัก (Core Technology) โดยการกำหนดขอบเขตจะช่วยให้เราสามารถตอบคำถามได้ว่า

เราผลิต จำหน่ายหรือให้บริการ ใครคือลูกค้าของเรา อยู่ที่ไหน เป็นตลาดใหญ่ (Mass Market) หรือตลาดย่อย (Niche Market) ลูกค้าต้องการอะไรเป็นความต้องการพื้นฐานหรือความต้องการที่เฉพาะเจาะจง มีความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างไรบ้าง

2. ปรัชญา ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของกิจการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งคนส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

3. เป้าหมายพื้นฐานขององค์กร และ/หรือนโยบายที่สำคัญในการดำเนินงาน เช่น เป้าหมายในการเจริญเติบโต นโยบายในการจัดหาเงินทุน นโยบายในการกระจายอำนาจ และนโยบายในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

4. การกำหนดภารกิจนี้ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องทำบ่อย ๆ เพราะเมื่อองค์กรได้กำหนดภารกิจขององค์กรไว้แล้ว ถ้าภารกิจนั้นยังใช้ได้ มีความเหมาะสมก็สามารถใช้ได้ต่อไป แต่เมื่อสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปมาก ภารกิจขององค์กรก็สามารถปรับปรุงได้ตามความเหมาะสม แต่อย่างไรก็ดี องค์กรอาจไม่สามารถกำหนดตำแหน่ง (Position) ที่ชัดเจนขององค์กรได้ ถ้าขอบเขตภารกิจที่กำหนดไว้นั้นกว้างเกินไป

อย่างไรก็ตาม จำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจทั้งแบบกว้างและแบบแคบโดยการกำหนดแบบแคบจะช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ในขณะที่การกำหนดแบบกว้างจะทำให้เห็นภาพรวมได้ง่ายขึ้น

3. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objective) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่องค์กรต้องเผชิญทำนองเดียวกับภารกิจและวิสัยทัศน์แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า โดยทั่วไปการกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กรนั้นนิยมตั้งเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ (Quantitative Indicator) เพื่อสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติของวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีดังนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจง ไม่ยากและไม่ง่ายเกินไป
2. สามารถวัดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
3. สนับสนุนภารกิจหลักและวัตถุประสงค์หลัก
4. มีกรอบของระยะเวลาเพื่อว่าต้องการบรรลุเมื่อใด
5. พนักงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดและมีแรงจูงใจแก่พนักงาน
6. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
7. ควรเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความชัดเจน

วัตถุประสงค์ที่มีลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร เป็นทิศทางที่ชัดเจนนำไปใช้ได้และช่วยทำให้การวัดหรือประเมินค่าสะดวกขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) ระบุว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์
2. กำหนดพันธกิจ
3. กำหนดเป้าประสงค์
4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

มีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตข้อความวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย กระบวนการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วยย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้วมองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลการประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพวาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในกำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นข้อความสั้น กระชับ แต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

2. กำหนดพันธกิจ

พันธกิจ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3. กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลงหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง สามารถวัดได้เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น

4. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้นให้กับนักเรียน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้

เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาและคุ้มทุน

กาญจนา ศิริวงค์ (2552, หน้า 13) ได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษาแล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต จัดกลุ่ม ภารกิจ หลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่าง ๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของสถานศึกษา กำหนดสถานภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจนแล้วเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

2. กำหนดพันธกิจ

นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมาย หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์แล้วเขียนเป็นข้อความพันธกิจในเชิงสร้างแรงจูงใจ

3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายต้นสังกัดโดยมีข้อมูลพื้นฐานด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 1 - 2) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดวางทิศทางของโรงเรียนเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวังตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ปรารถนาที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมพลังปัญญาวิจารณญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่น กรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

การจัดวางทิศทางของโรงเรียน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ของสถานศึกษาความคิดรวบยอดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ Vision Concept

1. เน้นคุณค่าหรือค่านิยมของสังคม (Social Values)

2. เน้นพลังผลักดันที่จะไปให้ถึงที่หมาย (Driving Forces)

3. เน้นความมุ่งมั่นในวิธีการที่จะไปให้ถึง (Strategic Intent)

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับนักเรียนและหรือสังคม

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้

2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร

3. ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร

4. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ

5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

พันธกิจ (MISSION)

พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนจะดำเนิน งานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดข้อความพันธกิจ (MISSIONSTATEMENT) ควรแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยมจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนที่ต้องบรรลุให้ถึงบ่งบอกทิศทางในอนาคตของโรงเรียน และขอบเขตของการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

เป้าประสงค์ (CORPORATE OBJECTIVES/GOALS)

เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐาน สำหรับการประเมินผลความสำเร็จของสถานศึกษาและกระบวนการดำเนินงาน

เป้าประสงค์ของสถานศึกษามีประโยชน์อะไร

1. แสดงเหตุผลที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

2. ชี้นำลักษณะของแผนการปฏิบัติงานและวิธีการดำเนินกิจกรรม

3. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละระดับชั้น

4. ประสานการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานย่อย (หมวด/ฝ่าย) ต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

5. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อม

6. เป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมและประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียนและกระบวนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การปรับแผนของโรงเรียน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2554, หน้า 1) ได้กล่าวถึง การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาที่พึงปรารถนาในอนาคต ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน อาจจะประมาณ 5 ปี และความเป็นไปได้เมื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสถานศึกษาได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาจนประสบผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์แล้ว อาจแก้ไขหรือพัฒนาจุดที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น คงหรือเพิ่มจุดเด่นของสถานศึกษาให้มากขึ้นจนบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษา และเมื่อครบรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสถานศึกษาสามารถปรับวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นได้อีก วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนความเป็นเลิศขององค์กร
2. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
3. แสดงถึงอัตลักษณ์ขององค์กร
4. มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้
5. เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร
6. ครอบคลุมสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น

แนวทางกำหนดวิสัยทัศน์

1) กำหนด คำสำคัญ (Key Word) ที่แสดงอัตลักษณ์สู่ความเป็นเลิศ

2) นำประเด็นที่เป็นคำสำคัญ (Key Word) ในระดับการวางแผนระดับนโยบาย สร้างความเชื่อมโยงไปสู่ คำสำคัญ (Key Word) ที่แสดงอัตลักษณ์สู่ความเป็นเลิศ

3) กำหนดช่วงเวลาความสำเร็จ

2. การกำหนดพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดำเนินการโดยนำคำสำคัญ (Key Word) ในวิสัยทัศน์ ในแต่ละข้อความ แต่ละส่วน มาสร้างองค์ความรู้ตั้งแต่ขอบเขตของความหมาย กระบวนการที่มีการศึกษา วิจัย หรือกล่าวไว้ในทฤษฎี หลักการต่างๆเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสังเคราะห์เป็นประเด็นภารกิจจากประเด็นย่อยจัดกลุ่มสร้างเป็นประเด็นใหญ่ที่ครอบคลุมจนเป็นประเด็นที่ใหญ่พอสมควร ซึ่งต้องจัดทำทุกคำสำคัญ (Key Words)แนวทางกำหนดพันธกิจ

1) ดึงคำสำคัญ (Key Word) ทุกคำมาสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ขอบเขตความหมาย ผลการวิจัย ทฤษฎี หลักการที่มีการกล่าวถึง

2) แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือคณะทำงานตามคำสั่งเพื่อสังเคราะห์ประเด็นกระบวนการที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มเดียวกัน

3) สังเคราะห์กลุ่มประเด็นกระบวนการแต่ละกลุ่ม ใช้หลักอะไรในการจัดให้เป็นกลุ่มเดียวกัน ให้ใช้หลักดังกล่าวกำหนดเป็นประเด็นของพันธกิจ โดยทั่วไปจะยึดกลุ่มภาพความสำเร็จผู้เรียนกลุ่มการสร้างกระบวนการพัฒนา และกลุ่มประสิทธิภาพการจัดการ

3. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)

การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นการกำหนดความต้องการที่เป็นอุดมการณ์ ที่ผู้วางแผนกลยุทธ์ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวางแผนการกำหนดเป้าประสงค์โดยทั่วไปจะมีลักษณะกว้าง มีระยะเวลาที่ปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ในระยะยาวประมาณ 5 ปี ดำเนินการโดยนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าถ้าดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดแล้ว จะเกิดผลผลิตอะไร กับกลุ่มใด ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นคือเป้าประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจะตอบการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาได้อย่างครบถ้วน

สรุปได้ว่าการกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ คือการกำหนดภาพหรือทิศทางของสถานศึกษาที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนและเป็นไปได้

2. การกำหนดพันธกิจ คือ การกำหนดภารกิจหรือภาระงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เพื่อดำเนินงานสู่เป้าหมายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างมีส่วนร่วม

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการตามภารกิจหรือพันธกิจเป็นรายข้อ ซึ่งมักกำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาว 3–5 ปี ซึ่งจะตอบสนองวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

การกำหนดแผนกลยุทธ์

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 62) กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดแผน กลยุทธ์ ไว้ว่า

1. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานการกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือก และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

2. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ ดุลยพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยกัน ในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุผล

3. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

วิธีการทางตรง (DIRECT APPROACH)

เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคาถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร” (THEN...HOW?)

วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (GOALS APPROCAH)

เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์ ” (HOW AND FOR WHOM?)

วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์(VISION OF SUCCESS APPROACH)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย” (HOW TO GET THERE?)

ระหว่างการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกให้ตั้งคำถามหลัก 3 คำถาม

1. กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองตรงประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษาหรือไม่
2. กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ของเราหรือไม่
3. วิธีการนี้คุ้มค่า คุ้มทุน หรือมีทรัพยากรพอจะทำได้หรือไม่

การตรวจสอบกลยุทธ์

สถานศึกษาต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์เพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

1. เป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ เพียงใด
2. กลยุทธ์ที่กำหนดครอบคลุมทุกเป้าหมายหรือไม่และแต่ละกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกันหรือไม่ เพียงใด
3. กลยุทธ์จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่ เพียงใด
4. กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ขณะนั้น รวมทั้งเหมาะสมกับกำลังและความสามารถของผู้ปฏิบัติหรือไม่ เพียงใด
5. ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเข้าใจกลยุทธ์อย่างถ่องแท้ เพียงใด
6. โรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการเพียงใดในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล

กรมสามัญศึกษา (2544) ระบุว่าการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อประโยชน์สูงสุดตาม

ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แต่กต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์การที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มนักเรียน ครู สถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ระดับองค์การ จะนำไปใช้จัดทำแผน (Program) ของสถานศึกษา

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนวิธีการดำเนินการในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ จะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity)ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

การดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่สำคัญ จำเป็นสำหรับทุกองค์การ โดยกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละองค์การจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์การนั้น ๆโรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ ได้นั้นจะต้องรู้สภาวะของตนเองก่อนโดยจำเป็นต้องสร้างชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาหรือทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ(Performance) ในระดับที่แต่กต่างกัน

กาญจนา ศิริวงค์ (2552, หน้า 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุการบริการ และผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

2. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์การ หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

3. กำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

4. ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า

5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา

6. ระบุแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

พิริยะ ผลพิรุฬ (2552, หน้า 61) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการจะเน้นในเรื่องของการวางแผนการพัฒนา (Development Plan) ซึ่งมีทั้งความสอดคล้องและแต่กต่างจากการวางแผนกลยุทธ์ของเอกชน โดยการกำหนดแผนงานของภาครัฐขึ้นอยู่กับนโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายการเมือง ที่ออกมาในรูปของพระราชบัญญัติ งบประมาณ แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผนงานพัฒนาองค์กรภาครัฐบาลมี ข้อจำกัดที่แต่กต่างจากภาคเอกชน 5 ประการคือ

1. ความหลากหลายของเป้าประสงค์การพัฒนาขององค์กรภาครัฐบาลทั้งเชิงเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งแต่กต่างจากเป้าประสงค์ขององค์กรภาคธุรกิจเอกชนซึ่งเน้นในเรื่องการแสวงหาผลกำไร

2. ความเคร่งครัดในการปฏิบัติงานที่ต้องยึดกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรภาครัฐบาล ซึ่งแต่กต่างจากวิธีการดำเนินงานขององค์กรภาคธุรกิจเอกชนซึ่งมีความยืดหยุ่นค่อนข้างมาก

3. ความสอดคล้องระหว่างแผนนโยบายที่กำหนดโดยนักการเมืองและแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยข้าราชการประจำที่มีช่องว่างมาก ซึ่งแต่กต่างจากองค์กรเอกชนที่แคบกว่า

4. องค์กรภาครัฐมีขนาดใหญ่ และมีการสั่งการแบบรวมอำนาจทั้งมีกฎระเบียบมากกว่าแต่ให้ความสนใจในการวัดผลความสำเร็จน้อยกว่าองค์กรเอกชน

5. องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับอิทธิพลทางการเมืองจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มากกว่าภาคเอกชน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 2) ระบุว่า การกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จให้เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดเป็นกลยุทธ์ริเริ่มหรือมาตรการที่มีเป้าหมาย (Targets) ของกลยุทธ์ริเริ่มเป็นตัวชี้ทางไปสู่กรอบการกำหนดโครงการ / กิจกรรม ในขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่ม (มาตรการ / โครงการ / กิจกรรม)

การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่มหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ดำเนินการโดยยึดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์กรและตัวชี้วัดความสำเร็จรายวัตถุประสงค์ นำประเด็นสถานการณ์ของตัวชี้วัดมาสืบค้น ศึกษาจากทฤษฎี หลักการ ข้อตกลงหรือกฎระเบียบ งานวิจัย การจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้คณะทำงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ ประยุกต์ต่อยอด หรือดำรงวิธีการเดิมที่เคยทำบรรลุเป้าหมายมาแล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ริเริ่มหรือมาตรการเพื่อเป็นกรอบในการนำไปกำหนดโครงการ/กิจกรรม ดำเนินการในแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป ทั้งนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับข้อกำหนดของการวางแผนในระดับนโยบายอยู่ตลอด ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ข้อกฎหมายหรือข้อระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ให้หลุดประเด็นความเชื่อมโยงในจุดหมายเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์

การกำหนดโครงการและกิจกรรม

เมื่อได้กลยุทธ์ริเริ่มหรือมาตรการที่ได้จากการนำประเด็นของสถานการณ์และเงื่อนไขของตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์กลยุทธ์มาสร้างความสัมพันธ์กับประเด็นนโยบายที่ถูกวิเคราะห์ไว้ตั้งแต่ขั้นการทำพันธกิจให้ตรวจสอบประเด็นกลยุทธ์ริเริ่มว่ามีนวัตกรรม วิธีการที่มีการศึกษาหรือวิจัยไว้นำมาอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาต่อยอดเป็นแนวทางการสร้างโครงการและรายการเกิดโครงการที่เรียกว่ากิจกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบการนำกลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัติในขั้นแผนปฏิบัติการประจำปี

การสร้างชื่อแผนงาน และสาระสำคัญของแผนงาน

เมื่อได้กลยุทธ์ริเริ่มหรือมาตรการที่มีกรอบของโครงการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันโดยพิจารณาว่าเข้าขอบข่ายประเด็นกรอบนโยบายใดให้ใช้เป็นแนวทางการตั้งชื่อแผนงาน ซึ่งโดยทั่วไปการตั้งชื่อแผนงานต้องมองให้ครอบคลุมกลุ่มของเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์องค์กรเพื่อไม่ให้เกิดแผนงานที่มากเกินไป โดยกำหนดส่วนสาระสำคัญของแผน ดังนี้

1. ชื่อแผนงาน
2. ชื่อโครงการในแผนงาน
3. ชื่อกิจกรรมในโครงการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดกรอบการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมภายใต้ นโยบาย ข้อกฎหมายหรือข้อระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ขององค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยไม่ หลุด กรอบนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด

3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 2) ระบุว่า ความสำเร็จทางด้าน กลยุทธ์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากโรงเรียนสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)

2. หากโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)

3. หากโรงเรียนวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติได้ดี ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติหากโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ

1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินการตามโครงการแล้ว จะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น

1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานเพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์

1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อทำให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์

1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และบริหารสถานศึกษา

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง

2. การทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่โรงเรียนควรจะมี ประกอบด้วย

2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นต้องอาศัยความต่อเนื่อง

2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

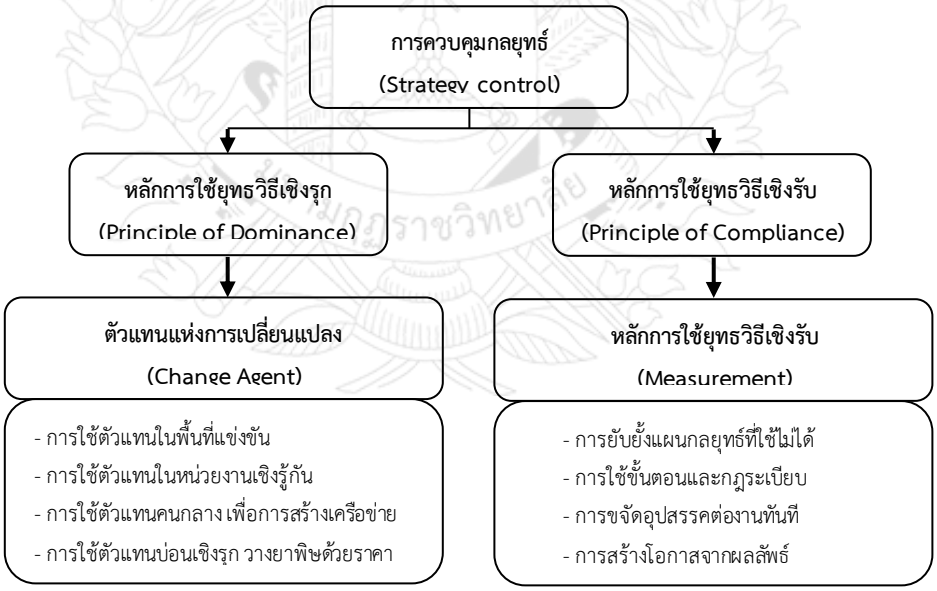
2.4 ความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มี ความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ เหมาะสมกับการดำเนินงาน

2.5 การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.6 การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)

ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณการแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การขจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงาน และการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแสดงตามภาพขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้ (ภาณุ ลิมมานนท์, 2550)



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์

ที่มา : ภาณุ ลิมมานนท์ (2550)

กล่าวเกี่ยวกับการควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ว่า คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผล การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยไม่เกิดความเสียหาย ควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยให้องค์กรห่างจากวงจรของความถดถอย

กระบวนการควบคุม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การประเมินและแก้ไข

พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช (2541) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ และประเมินผล ดังนี้

1. การควบคุมกำกับและการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใดซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

2. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ถือเป็นส่วนสุดท้ายใน 4 หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและควบคุม (Controlling)ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการวางแผนการปรับองค์การและภาวะผู้นำมากกว่าแต่ปัจจุบันประแสนิยมในด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การเริ่มรับความนิยมอย่างแพร่หลาย

3. การติดตามผลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงานบรรลุผลที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการติดตามผลเป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามระบบที่กำหนดไว้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ในการการควบคุมและกำกับกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. เพื่อติดตามการดำเนินงานขององค์การว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่

2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การและกลไกในการควบคุมต่างๆหรือไม่

3. เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับองค์การว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและองค์การได้มีการปรับกลยุทธการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่

4. เพื่อให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์การว่าได้บรรลุเป้าหมายหรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด

5. เพื่อประโยชน์ในการตอบแทนหรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำอันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

หลักการควบคุมกำกับกลยุทธ์

ระบบการควบคุมองค์การไม่ว่าจะเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการควบคุมกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 2 – 3 ส่วน องค์ประกอบเหล่านี้ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงานการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานจริงการประเมินเหตุผลของความเบี่ยงเบน และการแก้ไขถ้ามีความจำเป็น ระบบการควบคุมจะกำหนดปฏิกิริยาย้อนกลับหรือการแก้ไขในตัวเองเพื่อให้องค์การอยู่ในสภาพที่มั่นคง ปฏิกิริยาย้อนกลับนี้จะช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าความก้าวหน้านั้นเป็นไปตามแนวทางที่มุ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ ระบบการควบคุมทั้งหมดจะประกอบไปด้วยการควบคุมมาตรฐานการวัดความก้าวหน้าเป็นระยะ การเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การชี้ประเด็นปัญหาและการแก้ไขนำไปสู่การปรับหรือกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

คุณลักษณะที่ควรจะเป็นของการควบคุม

การที่ผู้บริหารจะควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์การย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้เพราะการควบคุมที่มากจนเกินความพอดีจะขัดขวางโอกาสใหม่ ๆที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งยังเป็นการลดนวัตกรรมขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการควบคุมองค์การควรต้องมีลักษณะเฉพาะที่ช่วยสนับสนุนให้การควบคุมได้ผลซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การควบคุมควรตั้งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอย่างแท้จริง และมีความสอดคล้องกับเวลา

2. เป็นการควบคุมเฉพาะส่วนที่สำคัญ

3. มีความยืดหยุ่น

4. มีความประหยัด

5. ไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ

6. กระทำได้ในเวลาที่เหมาะสม

7. เน้นในเรื่องที่เป็นกรณีพิเศษ

การควบคุมกำกับเชิงกลยุทธ์

1. การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การสามารถจัดแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ประเภท คือการควบคุม เบื้องต้นหรือการควบคุม การปฏิบัติงานล่วงหน้า การควบคุม ในขณะปฏิบัติงานและการควบคุมโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

2. การควบคุมจะแต่กต่างกันในแต่ละระดับของผู้บริหารในองค์การองค์การโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งถูกควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น ในแต่ละระดับขององค์การจะมีกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกัน 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะถูกควบคุมโดยผู้บริหาร ในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

3. การควบคุมกำกับกลยุทธ์เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จในการควบคุมกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพแวดล้อมขององค์การผู้บริหารจะอาศัยเครื่องมือและเทคนิคบางอย่างในการดำเนินงานกระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. มีความยืดหยุ่น (Flexible) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมได้ในทุกสถานการณ์

2. ระบบการตรวจสอบและประเมินผลควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างแท้จริงการค้นหาข้อมูลเพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยากสามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

กระบวนการในการควบคุมกำกับกลยุทธ์ ในลักษณะของ Feed forward control และ Concurrent control จะเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากหรือไม่ซับซ้อนจะมีลักษณะเป็นเพียงการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์เท่านั้น แต่สำหรับการควบคุมกำกับกลยุทธ์ในลักษณะของ Feedback control จะมีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากกว่าซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน (Determine what to measure) ผู้บริหารจะต้องกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องสามารถประเมินหรือวัดอย่างชัดเจนจากที่มีการกล่าวไว้ในข้างต้นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการวิเคราะห์

สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การและสามารถกำหนดสถานะความสำเร็จขององค์การในอนาคตได้รวมทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการเหล่านี้จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นส่วนที่มีความเฉพาะเจาะจงมีความชัดเจน สามารถเปรียบเทียบ และสามารถวัดได้

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะสามารถสะท้อนถึงกลยุทธ์และทิศทางที่แท้จริงขององค์การได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญๆขององค์การเพื่อนำมากำหนดเป็นสิ่งที่จะวัดหรือประเมินได้

2. การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติงาน (Establish Standard or Targets of Performance) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะได้จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ถ้าองค์การมีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้น กลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกครั้งหนึ่งหรืออาจได้จากการตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้ เช่น การกำหนดกลยุทธ์เป็นผู้นาด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) อาจกำหนดมาตรฐานเป็นการลดต้นทุนลงร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบจากปีก่อนหรือเมื่อเทียบกับมาตรฐานกลาง เป็นต้น หรืออาจกำหนดจากมาตรฐานกลางที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพต่างๆ

3. การวัดหรือการประเมิน (Measure Actual Performance)ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการเพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็นในการควบคุมนอกจากนี้การประเมินควรกำหนดรูปแบบให้การวัดหรือการประเมินนั้นมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แต่กต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกด้าน เช่น ผู้ใช้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน ชุมชนทั่วไป เป็นต้น

4. การเปรียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐานที่กำหนด (Compare Actual Performance with the Standard) หากผลการดำเนินงานขององค์การที่วัดได้สูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดก็จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดกระบวนการควบคุมและกำกับกลยุทธ์แต่หากว่าผลการดำเนินงานขององค์การสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มากผู้บริหารควรพิจารณาว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มีความถูกต้องเพียงใดและหากผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะตรวจสอบว่ามาจากสาเหตุใดซึ่งอาจกระทำได้โดยการทบทวนแผน ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์รวมทั้งการตรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข

5. การตรวจสอบเพื่อหาแนวทางการแก้ไข (Take Corrective Action)ในการที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดองค์การจำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งอาจพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

5.1 พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินว่าเป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจควบคุมได้ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสม

5.2 พิจารณากระบวนการต่างๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

5.3 พิจารณาความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัด

การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ หรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอนดังนี้ 1) การสำรวจสภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน 4) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา 5) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 6) การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎีการบริหาร มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เน้นรัฐกิจและพันธกิจที่ไม่หวังผลกำไรเช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้ คำว่า การบริหาร มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรทางการศึกษามาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2542) ได้เสนอว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) ระบุว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่

บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนอย่างมีระบบ และให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จันทรานี สงวนนาม (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวถึง การบริหารว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหลักการในการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ นักบริหารที่มีชื่อเสียงได้ให้ความหมายของการบริหาร (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร, 2542) ดังนี้

Drucker Peter.F. (1968) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเขาได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการที่มีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) ในหนังสือ “The Practice of Management : 1954” ซึ่งหนังสือเล่มดังกล่าวได้ระบุถึงแนวคิดในการบริหารจัดการที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรยึดถือปฏิบัติในการบริหารจัดการและถูกนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานขององค์กรธุรกิจโดยมีหลัก ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย และภารกิจ (Mission) ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดภารกิจนี้ให้ชัดเจน และให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และทำงานเพื่อที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. ควรต้องสร้างระบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะ (Team Charter) โดยกระตุ้นให้พนักงานทุกคนนำพลังที่มีอยู่ออกมาใช้ผลิตงานอย่างเต็มที่ พร้อมกับหล่อหลอมความพยายามจากคนและทีมงาน ซึ่งแม้ว่ามีหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน ทำประโยชน์ให้องค์กรต่างกัน แต่ก็มีวัตถุประสงค์สูงสุดร่วมกัน คือการพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. ภายใต้หลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนทำงานอย่างเต็มที่นี้จึงต้องมีระบบการตอบแทนผลงานตามความสำเร็จ โดยอาศัยเครื่องมือชี้วัดเข้ามาวัดผลของการทำงาน ซึ่งผลลัพธ์จะประเมินจากความสำเร็จของธุรกิจ มีการบริหารผลกระทบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

นั่นคือ MBO เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารต้องพยายามกระตุ้นให้พนักงานทุกคนนำความสามารถและพลังที่มีอยู่ในแต่ละคนออกมาใช้ในการผลิตงานได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งมีการตอบแทน/รางวัลจากความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ประเภทของธุรกิจที่แต่กต่างกันไปย่อมทำให้รูปแบบของการบริหารจัดการงานแต่กต่างกันไป อาทิ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอาจเน้นความสำคัญของ

R&D ธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เพื่อผู้บริโภคให้ความสำคัญในเรื่องของการตลาด แต่ไม่ว่าคุณจะทำธุรกิจอะไร MBO จะเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการที่สามารถปรับเปลี่ยนตามโครงสร้างขององค์กรนั้น ๆ

การบริหารจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ของ Peter F. Drucker จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในยุคปัจจุบัน เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรของคุณจะสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ โดยการขับเคลื่อนของกลุ่มบุคคลที่เหมาะสมในรูปแบบของทีมงานเฉพาะ

Herbert A. Simon (1950) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

แนวคิดของ Herbert A. Simon เป็นแนวคิดการบริหารแบบระบบ โดยได้มองบริษัทหรือองค์กรทางธุรกิจ เป็นระบบที่อาจปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งระบบดังกล่าวนี้ประกอบด้วยชิ้นส่วนต่างๆ ทั้งที่เป็นกายภาพ บุคคลและสังคมซึ่งประกบเข้าด้วยกันด้วยเครือข่ายการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และโดยความเต็มใจของบรรดาสมาชิกในองค์กรที่จะร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ประเด็นที่ถือว่าเป็นของใหม่ในความคิดของไซมอนที่เด่นชัดที่สุดก็คือ การที่ปฏิเสธข้อสมมติฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดั้งเดิมว่า กิจการธุรกิจหมายถึงผู้ประกอบการที่เป็นสัพพัญญู, มีเหตุมีผลและมุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด

Herbert A. Simon ได้เปลี่ยนข้อสมมติฐานดังกล่าวเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินการอย่างมีเหตุมีผล มีขอบเขตจำกัดอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ในผลที่ตามมาภายหลังการตัดสินใจ และที่มาจากขีดความสามารถของบุคคลและกลุ่มบุคคลเมื่อบุคคลกลุ่มดังกล่าวไม่สามารถที่จะเลือกดำเนินการในทางที่ดีที่สุดได้ ก็จำเป็นจะต้องพอใจกับทางเลือกที่เห็นว่าพอจะรับได้ ดังนั้น บริษัทหรือองค์การเอกชน จึงมิได้มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด แต่จะค้นหาทางออกที่พอจะรับได้ในปัญหาที่รุ่นแรงซึ่งต้องเผชิญ ซึ่งการนี้อาจจะหมายถึงว่าจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานหลายประการที่ขัดแย้งกันอยู่ แต่จะต้องให้บรรลุถึงในขณะเดียวกันแต่ละบุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการธุรกิจได้พยายามที่จะค้นหาทางออกที่พอใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ โดยการนั้นก็ได้นำเอาการแก้ไขปัญหาของบุคคลอื่น ๆ มาพิจารณาร่วมด้วย

ทฤษฎีและข้อสังเกตของไซมอนอันเกี่ยวกับการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ขององค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบ และในเทคนิคของการวางแผนธุรกิจ การจัดสรรงบประมาณและการควบคุมดูแลซึ่งดำเนินการกันอยู่ในธุรกิจสมัยปัจจุบัน ตลอดจนในการบริหารรัฐกิจด้วยทฤษฎีของ Herbert A. Simon ดังกล่าวนี้ อาจจะไม่หรูหรา อีกทั้งไม่สู้จะเข้ากับการวิเคราะห์เศรษฐกิจเป็นส่วนรวมมากเท่ากับทฤษฎีผลกำไรสูงสุดที่รู้จักกันมาแต่ดั้งเดิม แต่ก็เป็นทฤษฎีที่เปิดกว้างมากกว่า

สำหรับความเข้าใจ และการพยากรณ์สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ในกรณีการปรับเปลี่ยนกลวิธีในการตลาดภายใต้ภาวการณ์แข่งขัน การเลือกซื้อหลักทรัพย์เพื่อเป็นการลงทุน และการเลือกประเทศที่จะไปลงทุน เหล่านี้เป็นต้นงานวิจัยทางเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการบริหารจัดการสมัยใหม่ ส่วนใหญ่จะอาศัยแนวความคิดของ Herbert A. Simon

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวความคิดของ Herbert A. Simon ให้ความสำคัญกับการใช้เหตุผล โดยสร้างทฤษฎีการตัดสินใจการใช้เหตุผลอย่างมีขอบเขตจำกัด จัดลำดับเป้าหมายตามลำดับความสำคัญ จากนั้นจึงมีการเปรียบเทียบ มีการเสนอทางเลือกหลายทางที่เป็นไปได้ รวมทั้งผลของทางเลือกด้วย

Sergiovanni (1980) เสนอว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Barnard, Chester I. (1972) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Barnard, Chester I. (1972) เขียนหนังสือชื่อ The Functions of The Executive เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลและระบบของความร่วมมือองค์การและเป้าหมาย ขององค์การ กับความต้องการของบุคคลในองค์การต้องสมดุลกัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร, 2542)

Harold Koontz (1993) เสนอว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัย คน เงินวัตถุสิ่งของเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

แนวคิดของ Barnard, Chester I. ให้ความสำคัญของการจัดระบบสื่อสารภายในองค์การระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และอิทธิพลขององค์การที่ไม่เป็นทางการ โดยได้เสนอทฤษฎีการให้ความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard's Theory of Compliance) และให้ความสำคัญกับเรื่อง "การจูงใจ (Motivation)" ในการดำเนินการและความร่วมมือในองค์การโดยพิจารณาหลักพื้นฐาน 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1 ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ

2. การยินยอม

3. ความชัดเจนต่อแนวทางปฏิบัติ

4. การจูงใจ

นอกจากนี้ Barnard เสนอให้องค์การมีลักษณะเป็นระบบเปิดคือติดต่อและสนใจสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ ให้แยกประสิทธิภาพและประสิทธิผลออกจากกันอย่างชัดเจน สมาชิกในองค์การไม่ได้หวังเพียงแค่ด้านการเงินอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ยังหวังสิ่งอื่นๆ อีกด้วย เช่นการได้รับการยอมรับนับถือการมีส่วนร่วมศักดิ์ศรี เป็นต้น มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์การมากขึ้น

รวมทั้งการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การอย่างไม่เป็นทางการจะมีส่วนช่วยในการเติบโตขององค์การด้วย นอกจากนี้บาร์นาร์ด ยังเสนอถึงเรื่องการมีศีลธรรมของผู้บริหารว่าจะมีผลต่อการบริหารงานในองค์การด้วย

กล่าวโดยสรุป Barnard, Chester I. เสนอให้องค์การมีลักษณะเป็นระบบเปิดคือติดต่อและสนใจสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์การมากขึ้น รวมทั้งการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การอย่างไม่เป็นทางการจะมีส่วนช่วยในการเติบโตขององค์การ

Carrolland Gillen (1987, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัย หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. ความหมายของการบริหาร

เกษม จันทร์แก้ว (2540, หน้า 512 -514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปการดำเนินการนำวัตถุดิบสู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกัน ถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling Resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

สรุปว่า การบริหารเป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสั่งการในการบริหาร จัดการควบคุมและนำแผนที่กำหนดไว้ไปดำเนินการให้แล้วเสร็จ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18 -19) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” ได้ดังนี้

การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator)จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999, p. G -2)

การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/ Directing) หรืออำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

สรุปว่า การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรืออำนวยการและการควบคุม ซึ่งมีความสัมพันธ์ กับทรัพยากรองค์กร (6 Ms)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 3 -5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็น ผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรกจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจจุดหมายและแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การและขอบข่ายงานเฉพาะขององค์การหรือที่ทำให้องค์การแต่กต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็น ผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือใน การ

วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การต้อง อาศัยหลักทางการบริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะทำให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523, หน้า 5 -6) กล่าวว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) และคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ สมพงศ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมใจ (Collective Mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

สรุปว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากล 9 ประการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ บุคคล ทรัพยากร กระบวนการดำเนินการ การรวมกันของกลุ่มคน ความร่วมใจ การมีเหตุผล การตรวจสอบ และความเป็นอยู่ของมนุษย์

วิจิตร ศรีสะอ้าน และคณะ (2523, หน้า 4) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สำหรับการบริหารในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่ง มีลักษณะเป็นศาสตร์โดยสมบูรณ์เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา

มีองค์แห่งความรู้ หลักการและทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า เชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารจึงเป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้โดยนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน

สรุปว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหารเพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523) ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์(อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

จักรกริช หมอประกอบ (2547, หน้า 17 -18) สรุปไว้ว่า มีความสำคัญต่อทำงานที่มีประสิทธิภาพมากหากขาดเสียซึ่งการบริหาร 4M ที่ดีในข้อหนึ่งข้อใด ก็จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกันและจะทำให้การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ และการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่มีกระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดีจากความหมายดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตโดยมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลการนำกระบวนการบริหารมาใช้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นการเปิดกว้างอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารในการบริหารไม่จำเป็นจะต้องกำหนดตายตัวว่าจะใช้เทคนิคใดใช้กระบวนการใดเพราะมันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายของงานเป็นสำคัญสถานภาพของผู้บริหารเองก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และโอกาสเช่นกันผู้บริหารเองจะต้องมีความรู้จริงในทุกกระบวนการแต่การที่จะนำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป การทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้ามาเป็นผู้กำหนดตายตัวว่าจะใช้กระบวนการใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทุกกระบวนการที่จะนำมาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและโอกาส

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 3) การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือรัฐบาลหรืองาน ธุรกิจเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอยู่เสมอองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์

และการจัดการในบรรดาเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีค่าในแต่ละองค์การจะมีงานที่รับผิดชอบอยู่จำนวนหนึ่งซึ่งจะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย ดังนั้นในแต่ละองค์การจึงต้องมี“บุคคล” ซึ่งเรียกว่าข้าราชการบ้าง เจ้าหน้าที่บ้างหรือพนักงานบ้างเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานจึงสำเร็จและได้ผลตามเป้าหมายโดยทั่วไป การเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยราชการ หรือองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ๆ จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์เป็นอย่างดี เช่น มีการกำหนดพื้นความรู้ มีการสอบแข่งขันสอบคัดเลือกเมื่อผ่านการทดสอบแข่งขันหรือการสอบคัดเลือกได้แล้วยังกำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งก่อน เมื่อปรากฏว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้วจะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประจำอีกต่อไป แต่การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานดังกล่าวแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นเครื่องประกันที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เสมอไป ทั้งนี้เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมากได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าได้อย่างดี ดังนั้นคนที่เคยเหมาะสมอยู่ในระยะแรกเข้าทำงานอาจกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมไปได้โดยง่ายในระยะเวลาต่อมา ประกอบกับบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานไปนาน ๆ อาจจะเกิดความเบื่อหน่ายความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานน้อยลง ดังนั้น หากได้มีการเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถความชำนาญและให้ประสบการณ์ใหม่ๆ ย่อมทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น อันเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญในการบริหารคือคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่ง “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีค่า

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2535, หน้า 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์การหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ ฟรีแมน (Freemen,1992, p. 3) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำและการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กรและการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดรัคเกอร์ (Drucker, 1998, p. 163, อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2523, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ

เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

บาร์โทล และมาร์ทีน (Bartol & Martin, 1997, p. 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จโดยการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

สรุป การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารงานจัดการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือศิลปะและกระบวนการการกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการ การกระทำนั้น ๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุมและการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

เฮอร์เบิร์ก (Herbert, 1947, p. 3) ให้นิยามว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

นิวแมน และชาล (Newman & Charles, 1964, p. 9) อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการ ทางสังคมที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ นั้น มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ จากคำกล่าวของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับความหมายของการบริหาร

สรุปว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ต้องมีการร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ อันจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องมีปัจจัยใน การดำเนินการ ได้แก่ คนเงิน วัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ

3. กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณา ถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermethorn, 1999, pp. G-7) ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการ อย่างไรเพื่อให้บรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนประกอบด้วย

1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ

1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่ กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน นั้น (Schermerhorn, 1999, pp. G-7) หรือเป็นการจัดแบ่งงาน และจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, pp. G-8) การจัดองค์การประกอบด้วย

2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties)

2.3 การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.4 การอธิบายสิ่งจำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ

2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3.การชักนำ (Leading)

การชักนำเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ (Schermehorn, 1999, pp. G-5) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการให้

ความพยายามของผู้จัดการที่กระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพ ในการทำงานสูง ดังนั้นการชักนำ (Leading) จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย

3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

3.2 การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ

3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

3.5 การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและ สถานการณ์เปลี่ยนแปลง

3.7 การทบทวนและการปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม (Controlling)

เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่ง ที่จำเป็น (Schermerhorn, Hunt & Osborm, 2000, pp. G-3) หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ (Schermerhorn, 1999, pp. G-2) การควบคุมประกอบด้วย

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

ฟาโย (Fayo) ยังได้พูดถึงหน้าที่ของนักบริหาร (Administrative Dties) 16 ประการคือ

1. วางแผนอย่างสุขุม

2. คำนึงถึงโครงสร้างของหลักทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ

3. กำหนดสายบังคับบัญชาตามลำดับ

4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน

6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก

7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน

8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ

9. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด

10. รักษาระเบียบข้อบังคับ

11. มีการลงโทษ

12. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล

13. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

14. มีการควบคุมในทุกกิจการ

15. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ

16. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเดินไป

4. ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory)

ลิเคิร์ท (Likert, 1977, pp. 134-137, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2537, หน้า 33) กล่าวว่า

1. การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย

2. การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยงก็คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน

3. การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นกลุ่มให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจผูกพัน ยอมรับนับถือกัน

สรุปว่า จากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า การบริหารองค์กรจะครอบคลุมเรื่องการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงานและบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

กูลิคและเรดอน (Gulick & Lydall, 1973, pp. 47-88, อ้างถึงใน พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544, หน้า 22) เป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหารได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการคือการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงานการรายงานและการงบประมาณหรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

P = Planning หมายถึงการวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุมีผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึงการจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรมกองแผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน (Organization) เช่นหน่วยงานหลัก (Line)หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก(Line)หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) เป็นต้น

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Jobกับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึงการศึกษาวิธีการอำนวยการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศ งานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และ การจูงใจ(Motivation) เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัย สั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมากเหตุเพราะว่าการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมี การตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

Co = Coordinating หมายถึงความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานการร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากใน การบริหารเพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ทุกระดับของงานการร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตนเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ที่จะต้องแจ้งให้ชุมชนทราบด้วยอันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือ ผู้ร่วมงานฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไป มักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ(Executive Preparation and Submission)

2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ(Legislation Authority)

3. การดำเนินการ (Execution)

4. การตรวจสอบ (Audit)

สรุปว่า ในการบริหารผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการคือการวางแผน การจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ

2.3 การบริหารจัดการเชิงพุทธ

ความหมายและความสำคัญของหลักการบริหารการบริหารเชิงพุทธนั้น ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2543, หน้า 1) ได้กล่าวการบริหารการบริหารแนวพุทธไว้ว่าเป็นการบริหารที่ต้องอาศัยการบริหารด้วยสติปัญญา ด้วยความไม่เห็นแก่ตัว ไม่บริหารด้วยกิเลสตัณหา หรือความอยาก คำว่า พุทธ คือ ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน การบริหารแนวพุทธ คือ บริหารอย่างผู้รู้ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน ซึ่งจะต้องบริหารด้วยความพอดี ความไม่เห็นแก่ตัว ทำแล้วได้ประโยชน์ใช้สติปัญญาในการบริหารการบริหารแนวพุทธวิเคราะห์วิจัยเป็นขั้นเป็นตอนไม่มีทุกข์ ทุกขั้นตอนทำงานใช้สติปัญญาเมื่อผิดพลาด มีอุดมคติเห็นถูกต้อง สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทั่วไป บริหารคนและบริหารการศึกษา

การบริหารเชิงพุทธคือ บริหารงานแล้วยังเป็นผู้รู้ ผู้ตื่นและผู้เบิกบานในทุกขั้นตอนการทำงานของสิ่งที่จะบริหาร ผู้รู้ คือ รู้ในสิ่งที่ควรรู้ ไม่จำเป็นต้องรู้ทั้งหมด มิเช่นนั้นจะเป็น “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” สิ่งที่จำเป็นคือต้องรู้ในสิ่งที่จะทำงานอย่างแท้จริง และต้องมีสิ่งควบคุมความรู้เพื่อป้องกันการนำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่มิชอบ การรู้ต้องรู้ที่ถูกต้องไม่รู้อย่างหลับ เช่น ทางไสยศาสตร์ต้องรู้ว่าต้องพึ่งตนเอง พึ่งธรรมะ มาใช้ในการบริหารในการทำงาน พระพุทธเจ้าเน้นต้องพึ่งตนเองต้องปฏิบัติด้วยตนเองและแก้ไขความผิด ข้อบกพร่องด้วยตนเอง

ผู้ตื่น คือ ตื่นจากหลับ ทั้งทางโลกและทางธรรม

ผู้เบิกบาน คือ มีความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ไม่ยึดตัวกูเป็นหลัก และไม่เห็นแก่ตัว หลักการแบบพุทธ คือทุกปัญหาที่พบ จะไม่ทุกข์ ไม่ท้อถอย ไม่ผิดหวังต่อความผิดพลาด มีข้อผิดพลาดก็เอามาแก้ไขโดยไม่ทุกข์

ส่วน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 38-43) ได้กล่าวถึงหลักอันเป็นแนวทางที่เป็นทฤษฎีในทางบริหารของพระพุทธศาสนานั้นคือการบริหารที่ดีมีหลัก ดังนี้

1. จักขุมา (วิสัยทัศน์)

2. วิธูโร (วางแผนรอบคอบ)

3. นิสสยสัมปันโน (รอบรู้ คน งาน สถานที่)

สำหรับการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาธิปไตย การบริหารงานบุคคลที่อาศัยหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา เป็นวิธีการที่เน้นการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมปฏิบัติงาน มากกว่าทฤษฎี พระพุทธองค์ยึดหลักการบริหารที่เน้นให้ดู ให้เห็น ให้ปฏิบัติ ด้วยการทำให้เป็นแบบอย่างพุทธวิธีที่เน้นการสื่อสารเพื่อการบริหารคือ

1. สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง)

2. สมาทปนา (จูงใจ)

3. สมุตเตชนา (แกล้วกล้า)

4. สัมปหังสนา (ความร่าเริง)

อุทัย เอกสะพัง (2541, หน้า 18) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธศาสนา ต้องอาศัยปัญญา หรือความรู้ 3 อย่างในการบริหาร คือ

1. สุตมยปัญญา ความรู้อันเกิดจากการสดับตรับฟัง

2. จินตามยปัญญา ความรอบรู้เกิดแต่การคิดพิจารณา หาเหตุผล

3. ภาวนามยปัญญา ความรอบรู้เกิดแต่การฝึกฝนอบรมตนด้วยการลงมือปฏิบัติจนเกิดเป็นประสบการณ์

นวพร เรืองสกุล (2549, หน้า 155) กล่าวถึงเรื่องการบริหารแบบพระพุทธเจ้าว่า พระพุทธเจ้า ทรงก่อตั้งบริหารพระศาสนามา และการที่พระพุทธศาสนาอยู่ยาวนานมาจนใกล้จะครบ 2,600 ปี นี้ มี เหตุ 2 ประการที่น่าสนใจคือ

1. ความเป็นสุดยอด ซี อี โอ ของพระศาสนา

2. พระพุทธศาสนามีความสุดยอดแห่งคำสอน อันได้แก่ พระธรรมที่ทนต่อการพิสูจน์และพระวินัยที่รักษาองค์การสงฆ์ไว้ได้พระพุทธศาสนาจึงมีความน่าสนใจในแง่การบริหารที่มีความเป็นเอกลักษณะเฉพาะตัวเป็นอย่างยิ่ง

ส่วนพระอุบาลีคุณูปมาจารย์ (ฟู อัตตสิวมหาเถร, 2545, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงพุทธ คือ การบริหารที่พระพุทธเจ้าวางหลักปฏิบัติไว้ปฏิบัติ ที่เรียกว่า ไตรสิกขา เป็นหลักการที่

สาวกต่างรู้ดีว่าเป็นหลักการภายในตนเอง และการบริหารในเชิงภายนอก มี 3 ประการคือ 1. ศีล 2. สมาธิ 3. ปัญญา

ในขณะที่ รัชกุล ปฐมทศพร (2547, หน้า 20-23) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยอาศัยศีล สมาธิ ปัญญา นับว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธว่าชีวิตมนุษย์จะสมบูรณ์ได้เพราะอาศัยหลักไตรสิกขา คือศีล สมาธิ ปัญญา อย่างบูรณาการอันประกอบด้วย

1. อธิศีลสิกขา การศึกษาติดต่อสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ สังคมและเพื่อนมนุษย์ รวม ทั้งสรรพสัตว์ และสิ่งแวดล้อมทางวัตถุ

2. อธิจิตตสิกขา การศึกษาทางด้านจิตใจ หรือระดับจิตใจของมนุษย์ เช่น การพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิตใจในด้านคุณธรรม เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา มีไม่ตรี

3. อธิปัญญาสิกขา การศึกษาเพื่อพัฒนาปัญญาให้รู้จริง เริ่มจากความเชื่อที่มีเหตุผลความเห็นที่ถูกเข้าสู่ความเป็นจริง

นอกจากนี้ สุรีย์ มีผลกิจ (2550, หน้า 172) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษาแนวพุทธศาสตร์ตามหลักพรหมวิหารธรรม (ธรรมอันเป็นอยู่ของผู้ใหญ่) ว่าพรหมวิหารธรรม คือหลักธรรมของพระพรหมธรรมที่สามารถทำให้มนุษย์เป็นพรหม อันประกอบด้วยคุณธรรม 4 ประการคือ

1. เมตตา ความรัก ความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเพื่อนมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายให้พ้นจากความทุกข์

3. มุทิตา ความยินดีด้วย พลอยยินดี ในเมื่อผู้อื่นมีความสุข

4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง

สำหรับการบริหารที่เป็นยอดของการบริหารนั้นคือทศพิธราชธรรม อันเป็นธรรมของพระราชาที่ทรงธรรม คุณธรรมของผู้นำประเทศ คุณธรรมของผู้บริหารทั่วไปอันประกอบด้วย

1. ทาน การให้ การสละทรัพย์สินสิ่งของ

2. ศีล ความประพฤติดีงาม

3. ปริจาคะ การบริจาค การให้

4. อาชวะ ความเป็นผู้ซื่อตรง ซื่อสัตย์

5. มัททวะ ความอ่อนโยน

6. ตบะ ความพากเพียรแผดเผากิเลสตัณหา

7. อักโกธะ ความไม่โกรธ กิริยาที่ไม่แสดงความโกรธให้ปรากฏ

8. อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ลำบาก

9. ขันติ ความอดทน

10. อวิโรธนะ ความหนักแน่นเป็นกลาง

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2542, หน้า 33) ได้กล่าวถึงผู้ปกครองหรือพระราชาว่าไม่ควรละเลยทศพิธราชธรรม หรือจักรวัตติธรรมว่าผู้ปกครองไม่พึงละเลยธรรมเหล่านี้คือ

1.ทาน

2. ศีล

3. การเสียสละ

4. ความซื่อตรง

5. ความอ่อนโยน

6. ความเพียร

7. ความไม่โกรธ

8.ความไม่เบียดเบียน

9. ความอดทน

10. ความตั้งมั่นในธรรม

สำหรับการบริหารขั้นพื้นฐานที่ต้องมีนั้น ควรใช้หลักสังคหวัตถุธรรม ธรรมที่เป็นเครื่อง ยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้เกิดความสามัคคี อันประกอบด้วยหลัก

1. ทาน การให้ คือความเอื้อเฟื้อ

2. ปิยวาจา มีวาจาเป็นที่รัก กล่าวคำสุภาพไพเราะ

3. อัตถจริยา ขวนขวายบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

4. สมานัตตตา ทำตนเสมอต้น เสมอปลาย

ด้าน พระราชวิจิตรปฏิภาณ (พิพิธธรรมสุนทร, 2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึงหลักการเป็นผู้นำในทางศาสนา เช่นเดียวกับการบริหารพระศาสนาของพระพุทธเจ้าว่าการเป็นผู้บริหารนั้นต้อง

1. มีความรู้กว้างขวาง

2. มีความไว้วางใจคน

3. ให้โอกาสคน

4. มีความดำริ ก้าวหน้า

5. เมื่อเกิดปัญหาต้องรีบแก้ไข

6. ป้องกันภัยทำร้าย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543, หน้า 5-15) ได้กล่าวถึงการดำเนินชีวิตของผู้บริหารนั้นต้องมีความประเสริฐ ในทางพระศาสนาพระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า การดำเนินชีวิตที่ประเสริฐนั้น คือ การดำเนินตามมรรคมีองค์ 8 ซึ่งสามารถย่อลงเป็นหลักธรรม 3 ประการคือ หลักแห่งไตรสิกขา ซึ่งก็คือศีล สมาธิ ปัญญา นั่นเอง เพราะศีล สมาธิ ปัญญา มีความสัมพันธ์กับมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาด้วย

ธนภณ สมหวัง (2541, หน้า 29-31) ได้ศึกษางานของพระเถระที่มีความรู้และมีคุณ ธรรมเป็นเลิศในเรื่องทฤษฎีหรือแนวคิดทางด้านการบริหารและการจัดการองค์การของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) นั้นพบว่ามีประโยชน์มากสำหรับการนำไปใช้ในแง่มุมต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่อง ผู้นำ โดยได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่ดีนั้นมีลักษณะดังนี้ ประการแรกตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้ คือ ต้องทำดีเป็นตัวอย่างแก่เขาและมีความรู้ความสามารถที่จะมานำเขาได้ ประการต่อไปนอกจากเป็นกัลยาณมิตรให้กับเขาแล้วตัวเองก็ต้องมีกัลยาณมิตรด้วย คือ ต้องเลือก ต้องหาที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงานที่ดี ลักษณะนี้แสดงถึงความเป็นคนที่ใฝ่แสวงปัญญา หมายความว่าในการทำงานหรือจะนำเขาไปนั้น ไม่ใช่ว่าตัวผู้นำเองจะทำได้คนเดียวแต่จะต้องฟังเสียงผู้อื่น และใฝ่ แสวงปัญญาอยู่เสมอด้วย ข้อนี้สำคัญมาก แม้แต่เป็นพระเจ้าจักรพรรดิ พระพุทธเจ้าก็ตรัสว่าต้องมีหลักข้อนี้ คือ ต้องมีที่ ปรึกษาที่ไต่ถามจะได้แสวงปัญญา ค้นคว้าหาความรู้ ให้ทันต่อความ เป็นไป และได้ความคิดที่ จะมาใช้ในการปกครองหรือดำเนินกิจการ ประการต่อไปผู้นำก็ต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาท คือ มีสติ คอยตรวจตราสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเป็นไป และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อะไรก็ตามที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อชีวิตต่อองค์การ ต่อชุมชน ต่อสังคม ไม่พลาดสายตา จับเอามาตรวจตราพิจารณาทั้งหมดแล้ว ดำเนินการหาเหตุหาปัจจัย และหาทางแก้ไข ปรับปรุง ผู้นำต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา คนที่เป็นผู้นำนั้น แน่นอนว่าปัญญาสำคัญที่สุด คุณสมบัติข้อนี้อาจจะใกล้กับคำว่า มีวิสัยทัศน์ แต่คงไม่ใช่เท่านั้น มองกว้างคือ ไม่ใช่มองอยู่แค่องค์การหรือชุมชนของตน แต่มองไปทั่ว ไม่ว่าอะไรที่เกี่ยวข้องมีผลส่งมาหรือมีอิทธิพลกระทบจากภายนอก จากสังคมอื่น จากคนพวกอื่น กลุ่มอื่น จากปัญหาของโลกจากกระแสโลกาภิวัตน์อะไรต่าง ๆ ก็รู้เท่ารู้ทัน คิดไกล หมายความว่า คิดในเชิงเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลังและสืบไปข้างหน้า คือภาวะหรือสถานการณ์ปัจจุบันตั้ง แล้วใช้ปัญญาสืบสาวหาเหตุปัจจัยในอดีต ย้อนยาวไปให้เห็นว่าที่เป็นอย่างนี้เป็นเพราะอะไร

กมล ฉายาวัฒนะ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวถึง คุณธรรมที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานแบบพุทธนั้นมีมากมาย เพราะพระพุทธศาสนานั้นเป็นศาสนาประจำชาติไทยมาช้านาน หลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลกำหนดชีวิต การทำมาหากิน ค่านิยมและพิธีกรรมตลอดจนการศึกษาที่เกี่ยวข้อง หลักธรรมดังกล่าว ได้แก่

1. อริยสัจ 4 (ธรรมที่เป็นจริง)
2. พรหมวิหารธรรม 4 (ธรรมของพระพรหม)
3. อิทธิบาทธรรม 4 (ธรรมของความสำเร็จ)
4. สังคหวัตถุธรรม 4 (ธรรมของการสงเคราะห์ช่วยเหลือกัน)
5. สัปปุริสธรรม 7 (ธรรมของคนดี)
6. ทศพิธราชธรรม 10 (ธรรมของพระราชาผู้นำ)

สุชีพ ปุญญานุภาพ (2532, หน้า 251) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานทางด้านพระพุทธศาสนาไว้ว่า พระพุทธศาสนา เป็นศาสนาที่สอนให้ถือธรรม คือความถูกต้องตามเหตุและผล เป็นประมาณที่เรียกว่า การบริหารแบบธรรมาธิปไตย ไม่สอนให้ถือตนเองเป็นใหญ่ หลักคำสอนเรื่องผู้เห็นธรรมเชื่อว่าเห็นพระพุทธเจ้า คำสอนเรื่องอามิสบูชาและปฏิบัติบูชา และการตั้งพระธรรมวินัยไว้เป็นศาสดาแทนพระองค์ของพระพุทธเจ้าก็เป็นการเน้นการบริหารแบบธรรมาธิปไตยเหมือนกับที่ปรากฏในพระไตรปิฎกฉบับชุมชน (พระเทพเวที, 2533, พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 20, หน้า 168) ว่าหลักการบริหารในทางพระศาสนามี 3 อย่าง คือ

1. อัตตาธิปไตย การถือตนเป็นใหญ่

2. โลกาธิปไตย การถือโลกเป็นใหญ่

3. ธัมมาธิปไตย การถือธรรมเป็นใหญ่

การบริหารการศึกษาตามแนวทางแห่งธรรมาธิปไตย คือการบริหารที่ยึดหลักการหลักธรรม เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพราะพระพุทธศาสนามีวิธีการบริหารที่ตรงไปตรงมาเป็นอย่างดีด้วยอานิสงส์แห่งธรรมาธิปไตยสอดรับกับที่ ไสว มาลาทอง (2542) ได้กล่าวถึงธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสั่งสอนให้การศึกษาแก่ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติมจากธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน เรียกว่ากัลยาณมิตรธรรม 7 ประการดังนี้

1. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้ผู้เรียนอยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

2. ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจเป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

3. ภาวะนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่างทำให้ศิษย์เอ่ยอ้างและรำลึกถึงด้วยความซาบซึ้งมั่นใจและภาคภูมิใจ

4. วัตตา จะ รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้วาเมื่อไรควรพูด อะไร อย่างไรคอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี

5. วะจะนักขะโม อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ซักถามแม้จุกจิกตลอดจนคำล่วงเกิน และคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ อดทนฟังได้ ไม่เบื่อหน่ายไม่เสียอารมณ์

6. คัมภีรัญจะ กะถัง กตตา แถลงเรื่องล้ำลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้

7. โน จัฏ ฐาเน นิโยชะเย ไม่ชักนำในอฐานะ คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่ เสื่อมเสียหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

บุรัญชัย จงกลนี (มปป, หน้า 50-57) ได้กล่าวถึงคุณธรรมของนักบริหารว่าการเป็นนักบริหารที่ดีนั้น ควรใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่มีประโยชน์ต่อการปกครอง เพราะการปกครองโดยธรรมย่อมมีประโยชน์ เป็นอุดมการณ์สูงส่งในหลักการปกครอง การยึดถือหลักศาสนธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ย่อมจะมีส่วนเสริมสร้างต่อการมีอำนาจในการครองใจคน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้เป็นหัวหน้าอยู่มาก หลักธรรมที่ส่งเสริมการปกครองดังกล่าว ประกอบด้วยหลักพรหมวิหารธรรม 4 คือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขว้างดุจพระพรหม 4 อย่างต่อไปนี้

1. เมตตา ความรัก คือความปรารถนาดีมีไม่ตรี
2. กรุณา ความสงสาร
3. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี
4. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง

ส่วนหลักแห่งการอยู่ร่วมอาศัยซึ่งกันและกันในสังคม เรียกว่าสังคหวัตถุธรรม ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้สามัคคีคือ

1. ทานให้ปัน คือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง
3. อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขาคือช่วยเหลือด้วยแรงกายและช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ
4. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน ทำตัวให้เข้ากับเขาได้

ส่วนหลักแห่งการบริหารที่วางไว้ 3 ประการนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องพยายามใช้อย่างมีศิลป์เพราะเป็นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารต้องประสบแน่นอนในเรื่องการบริหาร หลัก 3 หลักที่ว่าคือ

1. อัตตาธิปไตย การบริหารที่ตนเองเป็นใหญ่
2. โลกาธิปไตย การบริหารที่ถือโลกเป็นใหญ่ ถือเสียงข้างมากถือธรรมเป็นใหญ่ถือ หลักการความจริงความถูกต้องดีงาม
3. ธรรมาธิปไตยการบริหารโดยยึดถือธรรมเป็นหลัก ขณะที่องค์ประกอบอีกประการที่จะขาดไม่ได้ เพราะเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารพึงตระหนัก และมิควรประพฤตินันคือหลักอคติ (ความลำเอียง) เพราะเป็นหลักที่ทำให้ขาดจากความเป็นผู้นำ

1. ฉันทาคติลำเอียงเพราะชอบ
2. โทสาคติลำเอียงเพราะชัง
3. โมหาคติลำเอียงเพราะหลง
4. ภยาคติลำเอียงเพราะกลัว

จากหลักธรรมดังกล่าว จะเห็นได้ว่าคำสอนในทางพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองของชาติเป็นอย่างยิ่งทำนองเดียวกันกับที่

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 54-60) ได้กล่าวการบริหารพระศาสนาในเชิงรุก และการบริหารทั่วไปว่าจะต้องเป็นการบริหารด้วยปัญญา ปัญญามี 3 ขั้น คือ

1. สุตมยปัญญา ปัญญารู้จำ

2. จินตามยปัญญา ปัญญารู้คิด

3. ภาวนามยปัญญา ปัญญารู้ทำ

สำนักเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ (2546, หน้า 23) กล่าวถึงหลักการปกครองตามหลักพระพุทธศาสนาว่าการบริหารการปกครองที่พระพุทธเจ้าทรงใช้บริหารปกครองคณะสงฆ์นั้น มีหลัก 3 ประการ ที่ทรงใช้ในการบริหารคือ

1. ใช้หลักธรรมาธิปไตย คือการบริหารโดยอาศัยหลักแห่งเหตุและผลแห่งธรรม

2. เคารพนับถือกันตามพระธรรมวินัยไม่ถือชั้นวรรณะและยศ ชาติกำเนิด

3. แบ่งปันประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามหลักแห่งความเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2542, หน้า 197) กล่าวถึงผู้ปกครองวาการเป็นผู้บริหารนั้นสิ่งสำคัญ คือ ไม่ควรลืมธรรมสำหรับเป็นตัวหลักการปกครอง 3 ประการซึ่งอิงอาศัยซึ่งกนและกันช่วยกันประคับประคองหลักการบริหารให้หลักเกณฑ์อันประกอบด้วย

1. อัตตาธิปไตย การบริหารที่ถือตน ความคิด การกระทำตนเองเป็นใหญ่

2. โลกาธิปไตย การบริหารที่ถือโลก สังคมรอบตัวเป็นใหญ่

3. ธรรมาธิปไตย การบริหารที่ถือธรรม ความเป็นเหตุเป็นผลเป็นใหญ่

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต, 2549, หน้า4 0-41) ได้กล่าวถึงหลักธรรมสำหรับนักปกครองว่าธรรมะของผู้ปกครองตามหลักพุทธศาสนานั้น ท่านแสดงไว้มากมาย มีทั้งคำสอนแบบบรรยาย ทั้งข้อความสั้นๆ เป็นคติอยางที่เรียกกันว่าสุภาษิต และหลักธรรมที่จัดไว้เป็นหมวด ๆ ตามจำนวนข้อธรรมในแต่ละชุด อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 จักรวรรดิธรรม 12 สังคหวัตถุธรรม 4 ราชพละหรือขัตติยพละ 5 พรหมวิหารธรรม 4 สังคหวัตถุธรรม4 สัปปุริสธรรม 7 ทั้งหมดอาจกล่าวได้ว่าเป็นการปกครองแบบธรรมาธิปไตย ที่ยึดธรรมะเป็นหลักในการปกครองนันเอง

เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 14) ได้กล่าววาการบริหารโรงเรียนสมัยใหม่จะไม่ให้ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่บริหารคนเดียวหมดทุกอย่างจะให้ผู้แทนชุมชนมาเป็นคณะกรรมสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสะท้อนความต้องการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เห็นได้ว่าในปัจจุบันนั้นได้เน้นหลักธรรมหรือธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาโดยหลักนิติธรรม คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า นับว่ามีส่วนสำคัญเป็นอย่างสูงในการจัดการศึกษา

ทศพิธราชธรรมหรือธรรมะสำหรับนักบริหาร 10 ประการคือ

1. การให้ทานเพื่อลดความตระหนี่ลดกิเลส สร้างมิตรไม่ตรีกบเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือผู้เดือดร้อน

2. การรักษาศีล เพื่อทำให้สังคมปกติสุข สันติสุข โดยการรักษากฎ ระเบียบ การทำงาน และรักษาศีล5

3. การบริจาคเพื่อชำระกิเลสออกจากตัว โดยการสละบริจาคออกไป ขจัดความเห็นผิด

4. ความซื่อตรงแต่ไม่ใช่เถรตรง เพื่อสร้างความไว้วางใจของบุคคลทั่วไป

5. ความอ่อนน้อมถ่อมตน ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกทำให้เข้ากับคนอื่นได้ดี

6. กำจัดบาป โดยการพยายามให้ความชั่ว กิเลสหมดไปจากใจตน

7. ไม่โกรธ เพื่อป้องกนการตัดสินใจผิดจากความโกรธไม่สร้างความหวาดกลัวให้กับลูกน้อง

8. ไม่เบียดเบียน ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

9. อดทน สามารถพอใจจากการรอคอยจนถึงเวลาที่พร้อมได้รับผลโดยไม่เครียด เช่น จากการเจ็บป่วย จากการตรากตรำทำงาน จากความเจ็บใจและจากความบีบคั้นของกิเลส

10. มั่นคงในธรรม ให้ความเที่ยงธรรม ยุติธรรมต่อทุกคนโดยไม่มีอคติ

พิทูร มลิวัลย์ (2528, หน้า 19 -24) ได้ให้ทัศนะเสริมเรื่องการบริหารที่มีความหลากหลาย แต่ต้องไม่ลืมธรรมไว้ว่า การบริหารปกครองจะเป็นการปกครองในระบบใดและรูปแบบใดก็ตาม นอกจากจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของสังคมแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้คือการปกครองนั้นต้องมีธรรมเป็นบรรทัดฐาน และผู้มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองต้องมีธรรมประจำใจ ใช้อำนาจหน้าที่โดยธรรมจึงจะเกิดความเป็นธรรมในสังคม โดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าหมู่คณะเป็นประธาน และเป็นประมุขของประเทศถือได้ว่าเป็นผู้นำในสังคมยิ่งจำเป็นต้องมีธรรมจึงจะเป็นแบบฉบับและแบบอย่างที่ดีของสังคมนำสังคมไปสู่เป้าหมายหรือทิศทางที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้

ไสว มาลาทอง (2542, หน้า 139) ที่กล่าวถึงการปกครองของคฤหัสถ์ว่าการปกครองนั้นจะเป็นการปกครองในระบอบใดก็ตามที่จะนับได้ว่าเป็นการปกครองที่ดีจะต้องเป็นการปกครองด้วยธรรม เป็นการปกครองที่สร้างความเป็นธรรมในสังคม

กรมการศาสนา (2550, หน้า 96) ได้สรุปแผนพัฒนาส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวที่ประสานกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ว่าการเป็นนักบริหารที่ดีนั้น ต้องประกอบด้วยหลัก 4 ป ดังนี้

1. โปร่งใส (สุจริต)

2. เป็นธรรม (ธรรม)

3. ประหยัด (มัชฌิมา)

4. ประสิทธิภาพ (อิทธิบาท)

สำหรับการบริหารที่ลึกซึ้งนั้นประกอบด้วยหลัก 4 พ ในการครองตน อันหมายถึง

1. พึ่งตนเอง ด้วยสติปัญญาความรู้

2. พอดีพอเหมาะเป็นขั้นตอน

3. พอเพียง สมเหตุสมผล

4. พอใจ ภูมิใจในสถานภาพของตน

พระมหาอภิชัย ธัมมชโย (2543) ได้กล่าวถึงคุณธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นหลักในการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้แบ่งคุณธรรมออกเป็น 3 หมวด คือ

คุณธรรมเป็นที่ใช้ในการครองตน ครองคน และครองงานของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. คุณธรรมในการครองตน ได้แก่ สัปปุริสธรรม 7 ธรรมคุ้มครองโลก ธรรมมีอุปการะมาก อริยสัจ 4 ทิฏฐธัมมิกตถประโยชน์ ความสุขของคฤหัสถ์ศีล 5 โดยเฉพาะสัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมที่ครอบคลุมข้อธรรมอื่น ๆ ในหมวดการครองตนได้เป็นอย่างดี่

2. คุณธรรมในการครองคน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ4 ทศพิธราชธรรม ทิศ 6 หลักธรรมในเรื่องการครองตนนั้น พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ครอบคลุมหลักธรรมข้ออื่นๆได้ดี และ ถือว่าพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมสำหรับนักปกครอง

3. คุณธรรมในการครองงาน ได้แก่ ฆราวาสธรรม และอิทธิบาท 4 สำหรับอิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมในการครองงานเป็นธรรมที่สำคัญที่สุด เพราะหากมีคุณธรรมข้อนี้แล้วการดำเนินงาน ต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จ สามารถครองงานไว้ได้ถือได้ว่าฆราวาสธรรม ครอบคลุมคุณธรรมใน การครองงานได้ดีที่สุด

สมชาย พุกผล (2543) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้บริหารที่ดีว่าผู้บริหารที่ดีนั้นควรจะมีหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 (Holy Abiding) ได้แก่

1. เมตตา (Living Kindness) แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดีโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

2. กรุณา (Compassion) แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ให้หมดทุกข์ตาม กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังทรัพย์

3. มุทิตา (Sympathetic Joy) แปลว่า มีจิตอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา

4. อุเบกขา (Neutrality) แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบและทรงความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

ผู้บริหารที่ดีนั้นควรจะมีธรรมะที่เรียกว่า สังคหวัตถุ4 (Base of Sympathy) ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้ตนเป็นที่รักของคนทั่วไป อันได้แก่

1. ทาน (Giving Offering) คือการให้เสียสละแบ่งปันแก่ผู้อื่น

2. ปิยวาจา (Kindly Speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์พูดในทางสร้างสรรค์พูดให้เกิดพลังใจ

3. อัตถจริยา (Useful Conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถกำลังทรัพย์ และเวลาที่มีอย่างไม่เป็นที่เดือดร้อนแก่ตนหรือผู้อื่น

4. สมานัตตตา (Even and Equal Treatment) คือวางตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขสม่ำเสมอ

ปัญญา สละทองตรง (2549, หน้า 2) กล่าวถึงความซื่อสัตย์อันเป็นคุณธรรมพื้นฐานของผู้นำ หรือผู้บริหารต้องมีซึ่งได้แยกความซื่อสัตย์ออกเป็น 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่
2. ซื่อสัตย์ต่อการงาน
3. ซื่อสัตย์ต่อวาจา
4. ซื่อสัตย์ต่อบุคคล
5. ซื่อสัตย์ต่อเวลา
6. ซื่อสัตย์ต่อความดี

ไชย ณ พล (2539, หน้า 45) กล่าวถึงการที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น มีองค์ประกอบที่เป็น หลัก คือ ในการเป็นผู้นำหลายด้าน ซึ่งแต่ละด้านก็มีความสอดรับกันและกัน สมควรที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนพัฒนาตนต่อไป อันประกอบด้วย

1. ต้องมีความกล้าหาญ
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
3. มีจิตใจที่ยิ่งใหญ่
4. มีความพร้อมที่จะให้อภัยเสมอ
5. มีความเป็นมิตรแท้และกัลยาณมิตร
6. มีความแน่วแน่มั่นคงต่อเป้าหมาย
7. ธำรงธรรม
8. มีความงดงามด้วยธรรมเป็นเครื่องค้ำจุน
9. มีความน่าศรัทธา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2543, หน้า 57) ได้กล่าวถึงการดำเนินชีวิตของมนุษย์ซึ่งจะ ต้องอาศัยปัญญาในการประคับประคองในการดำเนินชีวิต เพราะชีวิตมนุษย์นั้นดำเนินไปในท่ามกลางความเคลื่อนไหว 3 ประการ กล่าวคือ 1. พฤติกรรมสัมพันธ์ 2. จิตใจ 3. ปัญญา เมื่อดำเนินชีวิตครบสมบูรณ์ไม่บกพร่องแล้ว ชีวิตผู้นำก็จะมีแต่ความประเสริฐ ดังเช่น ต้นไม้ที่มีองค์ประกอบทำให้มีความรื่นรมย์คือ

ลาภสักการะ เหมือนกิ่งไม้

ศีล เหมือนสะเก็ดไม้

สมาธิ เหมือนเปลือกไม้

ปัญญา เหมือนกับกระพี้ไม้

วิมุตติ์เหมือนเป็นแก่นไม้

กรมการศาสนา (2544, หน้า 3-4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักพุทธธรรมว่ามีบทบาทในการนำคน นำงานและนำการศึกษาเกือบจะทุกด้านว่า

1. พุทธธรรมมีผลต่อการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

2. พุทธธรรมส่งเสริมการศึกษาไม่ให้แยกการศึกษาออกจากชีวิตของมนุษย์ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ถูกต้อง

3. สิกขา ในพระพุทธศาสนานั้นคือ การศึกษา ซึ่งเปรียบเสมือนมหาวิทยาลัยที่ยิ่งใหญ่ของมนุษย์คือการศึกษาตัวเองและสิ่งรอบข้าง โดยอาศัยหลักอริยสัจ 4 และปฏิจจสมุปบาท

4. การศึกษาที่ถูกต้องต้องกระทำไปควบคู่กับการพัฒนาจิตใจ

5. พุทธธรรมกับการศึกษา หรือการบริหาร การปกครอง ควรต้องไปควบคู่กัน เพราะการศึกษาทำให้คนมีความรู้พุทธธรรมทำให้คนมีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นคนมีเหตุผลมีสติ มีสมาธิรู้จักยับยั้งชั่งใจ พุทธธรรมจะเข้าไปขัดเกลาจิตใจ ทำให้จิตใจไม่เศร้าหมอง มีความสงบเย็น เยือกเย็น มีความสุขได้ในที่สุด

สำนักเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ (2544, หน้า 13) ได้กล่าวถึงเรื่องหลักธรรมอันเป็นที่พึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำต้องอาศัยหลักนาถกรณธรรม 10 ประการ ใช้สำหรับประคับประคองตัวเองแล้วนำหลักธรรมเป็นที่พึ่งในยามคับขัน ในยามที่ต้องการจะหาทาง ออกสำหรับชีวิตคือ

1. ความประพฤติดี(ศีล)

2. ความรู้ดี (พาหุสัจจะ)

3. การมีหรือการเป็นกัลยาณมิตร (กัลยาณมิตตตา)

4. การรับฟังถ้อยคำของบุคคลอื่น (โสวจัสสตา)

5. ความสามารถในกิจการต่างๆ (กิงกรณีเยสุทักขตา)

6. ความเป็นผู้มีจิตใจสูง (ธัมมกามตา)

7. ความเพียร (วิริยะ)

8. การยินดีเฉพาะของของตน (สันตุฏฐี)

9. ความรอบคอบ (สติ)

10. ความฉลาด (ปัญญา)

ฉวีวรรณ จันทแม่ง (2552, หน้า 60-61) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่จะต้องมีลักษณะของการเป็นนักคิดสร้างสรรค์ 10 ประการดังนี้

1. มีความคิดหลักแหลม เฉลียวฉลาด

2. มีความไวต่อปัญหา

3. มีความละเอียดในการพิจารณาตรวจแก้ปัญหาหรือสิ่งต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

4. มีความกระตือรือร้น

5. มีความขยัน มานะอดทน คิดจริง ทำจริง

6. รู้จักยืดหยุ่น ประนีประนอม

7. มีอารมณ์ขัน

8. สรรหาความคิดใหม่

9. มีความรู้สึกเป็นอิสระ

10. ชอบจินตนาการ

ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 10 ประการสามารถเทียบเคียงกับหลักพุทธธรรมดังนี้ คุณลักษณะข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 ตรงกับสมาธิและปัญญา คือทำสิ่งใดด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง คุณลักษณะข้อที่ 4 ข้อที่ 5 ตรงกับหลักอิทธิบาท 4 ที่หมายถึงการทำด้วยใจชอบ มีความ พยายามต่อสิ่งที่ทำคุณลักษณะข้อที่ 6 ข้อที่ 7 ตรงกับความเมตตากรุณาคุณลักษณะข้อที่ 8 ข้อที่ 9 ข้อที่ 10 ตรงกับหลักอริยสัจ 4 ความเป็นจริงของชีวิตและธรรมชาติ

จากการที่นักวิชาการทั้งที่เป็นคฤหัสถ์และบรรพชิตได้แสดงทัศนะและกล่าวถึงหลักการบริหารแบบพุทธธรรมไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม คือการบริหารที่ผู้บริหารนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ในการบริหาร เช่น การบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ให้เป็นไปตามแนวพุทธธรรม คือเน้นที่คุณภาพชีวิต และประสิทธิภาพตลอดจนความสุขในการทำงาน โดยอาศัยธรรมะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และนอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมตามแนวทางพุทธศาสนาอีกด้วย เพราะคุณธรรมถือเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมีประจำใจอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่บริหารตามแนวพุทธธรรม และมีคุณธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนายอมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.4 กลยุทธ์การบริหารเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

สำหรับองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ดังต่อไปนี้

Caldwell & Spinks (1990) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินที่มีประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านปัจจัย และกระบวนการ ไว้ดังนี้

1) ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย (1) โรงเรียนมีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน (2) โรงเรียนมีแผนงานที่รับการวางแผนไว้อย่างสมดุล และเป็นระบบสามารถสนองความต้องการของ

ผู้เรียนได้ (3) โรงเรียนมีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ และ (4) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียน

2) ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย (1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของโรงเรียนในระดับสูง (2) คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง และ (3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง

3) ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย (1) โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนใดอย่างมีประสิทธิผล และ (2) โรงเรียนมีครูที่มีความสามารถ และมีแรงจูงใจ

4) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) การแบ่งสรรหน้าที่ และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (2) การจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา (3) การตอบสนอง และสนับสนุนความต้องการของครู (4) ความใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพครู (5) การกระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และใช้ครูที่มีทักษะ (6) มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง (7) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครู และนักเรียน (8) มีตัวแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (9) มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (10) จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูในระดับสูง และ (11) มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

5) ด้านบรรยากาศ ประกอบด้วย (1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมที่สำคัญ (2) ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพัน และจงรักภักดีต่อจุดหมาย และค่านิยมของโรงเรียน (3) โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ ตื่นเต้น และท้าทายต่อครู และนักเรียน (4) มีบรรยากาศการยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกันของครูกับนักเรียน (5) มีบรรยากาศความไว้วางใจ และการนสื่อสารแบบเปิดในโรงเรียน (6) มีความคาดหวังในโรงเรียนว่านักเรียนทุกคนจะทำดี (7) มีพันธะที่เข้มแข็งที่จะให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน (8) ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีความคาดหวังในความสำเร็จระดับสูง (9) นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง (10) นักเรียนมีความยอมรับนับถือผู้อื่น และความเป็นเจ้าของของผู้อื่น (11) จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน (12) มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในโรงเรียน (13) ผู้บริหารอาวุโสมีโอกาสเล็กน้อยที่จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องวินัยของนักเรียน (14) อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ (15) อัตราการพักการเรียนของนักเรียนต่ำ (16) อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำ (17) ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง (18) ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และน้ำใจความเป็นกลุ่มในระดับสูง (19) อัตราการขาดงานของครูต่ำ (20) การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

Chrispeels (1990) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนโดยการศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 8 แห่ง โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การวิจัยดังกล่าวศึกษาเกี่ยวกับ (1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน (2) หลักสูตร และการสอน

(3) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม ผลของการทดลอง และแบบบันทึกข้อมูล ผลจากการศึกษาพบว่า (1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตร และครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน (2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ และ (3) ต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ดี

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การมีจุดหมายร่วม (2) เน้นการเรียนรู้ และ (3) มีบรรยากาศการเรียนรู้ โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยออกไปอีก

องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา (Organization of Economic Co – operation and Development) หรือ OECD ทำการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้ข้อสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาพบว่า เกิดจากปัจจัย 8 ประการ คือ (1) วิสัยทัศน์ และคุณค่า (2) ระบบการเรียนการสอน (3) การบริหารจัดการ (4) กระบวนการกำหนดนโยบาย (5) ความเป็นผู้นำ (6) การพัฒนาบุคลากร (7) ความสัมพันธ์กับชุมชน และท้องถิ่น และ (8) วัฒนธรรมของโรงเรียน

Hanson (1996) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้คือ (1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ (3) มีการติดตาม กำกับกระบวนการเรียนการสอน (4) มีบุคลากรที่ได้มาตรฐาน (5) มีการส่งเสริม และรักษาระเบียบวินัยนักเรียน และ (6) มีการจัดสภาพแวดล้อม และสวัสดิการ

Lunenburg & Ornstine (2000) เสนอว่าปัจจัยสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective School) คือ (1) สภาพแวดล้อมปลอดภัย และเป็นระเบียบเรียบร้อย (2) พันธกิจชัดเจน (3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (4) บรรยากาศของความคาดหวังสูง (5) การทำงานตรงเวลา (6) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ (7) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน

Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ (1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี (3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (4) บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก (5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม (6) มีการพัฒนาบุคลากร (7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

จีรนันท์ พันธ์ฉลาด (2552, หน้า 33) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยจำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกมาเป็น 4 ด้านคือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากรในองค์การ ลักษณะขององค์การ และนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ สภาพการเมือง

คุณลักษณะของผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารบุคคล โครงสร้างองค์การ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจ สังคม ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของผู้ร่วมงาน (ศึกษานิเทศก์) และบรรยากาศองค์การ

ภารดี อนันต์นาวี (2553, หน้า 21) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

อำรุง จันทวานิช (2553, หน้า 1-2) ให้ข้อคิดและแนวทางที่นำเสนอเป็นนิยามตัวแบบการวิเคราะห์เชิงระบบที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินงานสู่โรงเรียนคุณภาพที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความเป็นโรงเรียนที่ดี (Good Schools) ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งระบบคือ ด้านบริบท (Context) ได้แก่ สภาพแวดล้อม ด้านปัจจัย (Input) ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัตถุ เทคโนโลยี และงบประมาณการศึกษา และด้านผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้เรียน และโรงเรียน ภายใต้ความต้องการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้บังเกิดความเสมอภาคของการให้บริการการศึกษาแก่เด็กไทยทุกคนมีความเท่าเทียมกันในคุณภาพของการจัดการศึกษา

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2551, หน้า 248) ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนสรุปได้ดังนี้ (1) ความสามารถในการผลิต (2) ความสามรถในการพัฒนาเจตนคติทางบวก (3) ความสามารถในการปรับตัว (4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (5) การพัฒนาบุคลากร (6) ความสามัคคีบุคลากร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 206) ได้ศึกษา หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 4 ปัจจัย คือ สมรรถนะขององค์การภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และบรรยากาศของโรงเรียน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 12) ได้ศึกษาวิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการต่างประเทศซึ่งผลการศึกษาวิเคราะห์ได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 7 ประการ ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสวงหางบประมาณหรือแสวงหาความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (4) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนตามศักยภาพควรเป็น (5) ผู้บริหารโรงเรียน

จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ (7) ผู้บริหารโรงเรียนเน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งในด้านหลักสูตรการเรียนการสอนและประเมินผล

จากผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม แบ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์/เป็นสาเหตุได้สองลักษณะคือส่วนที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) เช่น วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ ภาระงาน โครงสร้าง เทคโนโลยี/ทรัพยากร บุคลากร การสนับสนุนของชุมชน และความเชื่อในศักยภาพนักเรียน และส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) เช่น การบริหารจัดการ/ยุทธวิธี ภาวะผู้นำ/ภาวะผู้นำทางวิชาการ กระบวนการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การมีส่วนร่วม/การตัดสินใจ และบรรยากาศ/สภาพแวดล้อม ดังตารางสรุปต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

ประเด็น	ภารดี อนันต์นาวี (2553)	อำรุง จันทวานิช (2553)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2553)	จีรันท์ พันธ์ลาด (2552)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2551)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง(2551)	Hoy & Miskel (2005)	Jackson,B.W.Holvino (2003)	Sergiovanni (2001)	Lunenburg & Ornstine, (2000)	Hanson (1996)	ความถี่	ร้อยละ
1. สมรรถนะขององค์กร	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	8	72.72
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	7	63.63
3. การจัดกระบวนการเรียนรู้	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	8	72.72
4. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	8	72.72
5. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับ	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	3	27.27
6. การมีส่วนร่วม/ในการตัดสินใจ	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	2	22.22

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็น	ภารดี อันต์นาวี (2553)	อำรุง จันทวานิช (2553)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2553)	จีรันท์ พันธ์ลาด (2552)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2551)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง(2551)	Hoy & Miskel (2005)	Jackson,B.W.Holvino (2003)	Sergiovanni (2001)	Lunenburg & Ornstine, (2000)	Hanson (1996)	ความถี่	ร้อยละ
7. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	2	18.18
8. การมีส่วนร่วมของชุมชน	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	7	63.63

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น มีปัจจัยตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 8 ปัจจัย แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) หรือทั้งนี้พิจารณาเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีค่าความถี่ของนักวิชาการ ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนมี 5 ปัจจัย คือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

การบริหารจัดการเชิงพุทธในโรงเรียนขนาดเล็ก

1) ด้านสมรรถนะขององค์การ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การ

องค์การต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ

สมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคิลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล(excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competen Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮเมลและซีเค. พราฮาราด (Gary Hamel และ C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์การ

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2554, หน้า 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งาน

บริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

Parry, Scott B. (1998) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550, หน้า 48)

McClelland David.C. (1973) กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

เทื้อน ทองแก้ว (2550, หน้า 26-27) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

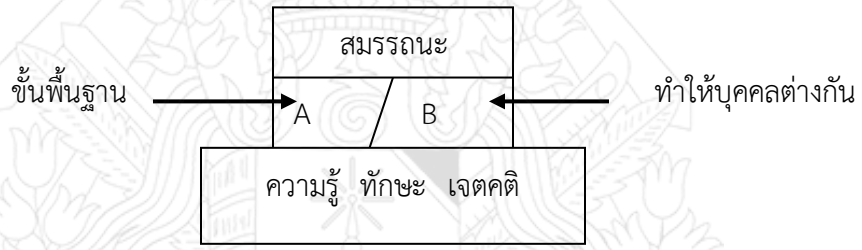
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังนี้ Skill และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยากจะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ที่มา : McClelland, David C. (1973)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้นความรู้โดด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแต่กต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแต่กต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แต่กต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)

หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

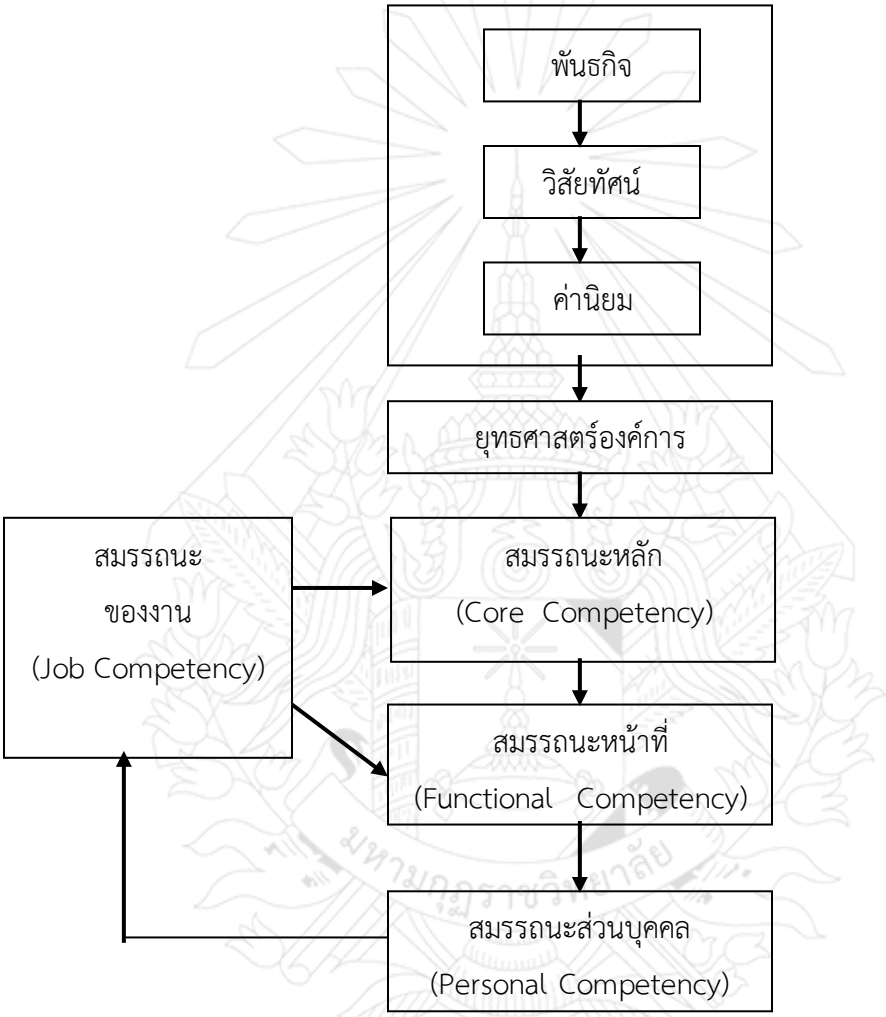
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (เทื้อน ทองแก้ว, 2550, หน้า 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550, หน้า 50 – 51)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ

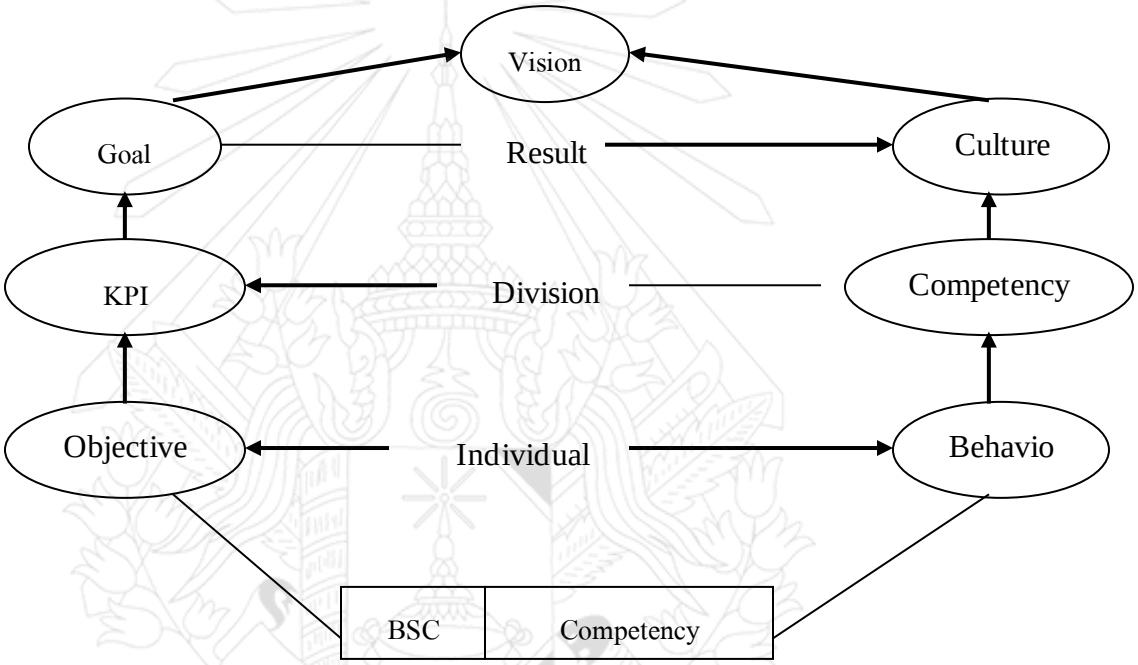
ที่มา : เทื้อน ทองแก้ว (2550)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งตาม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกันงานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 Performance Management System
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556)

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึงการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะซึ่งเหมาะสำหรับการ

คัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามากและอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับการสัมภาษณ์แบบแบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแต่กต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแต่กต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

(1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)

(2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)

(3) ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)

(4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)

(5) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expect)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น 2. ระดับมีความรู้บ้าง 3. ระดับมีความรู้ปานกลาง 4. ระดับมีความรู้สูง 5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี - สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในงาน - สามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม - สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง - สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	■ สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี Competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable Factor) เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการ Competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง Competency ของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด Competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบ Competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การ

วางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคนวางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

2. การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

2.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ Competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา Core Competency และ Core Products

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการและนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด Competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical Incident Technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะและลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ในการกำหนด Core Competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ Competency

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ Competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก Competency เป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

สรุปได้ว่า ด้านสมรรถนะขององค์การ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในด้านความรู้ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าโดยสถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ จัดทำหลักการ หรือ แผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน มีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม จัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกันตามแนวพุทธศาสน์ที่มั่นคง มีระบบการ

ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ โดยใช้หลักธรรมที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากร

2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ "Instructional Leadership" ได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมท่ามกลางหมู่นักการศึกษาในฐานะเป็นผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งจะเริ่มเห็นได้จากงานวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนมีมากขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 และต้นปี ค.ศ. 1980 (Howley, 2005) ดังที่สอดคล้องกับงานวิจัยนั้น "ภาวะผู้นำทางวิชาการ" เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติของโรงเรียนมีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น (Larson and others, 2006) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Hopkins, 2001, p. 16) และพบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิผลของโรงเรียน (Buzzi, 1991)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีการแสดง ออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2552, หน้า 5) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ

Daft (1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Ivancevich and Matteson (2002, p. 425) นิยามความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ถาวร เส้งเอียด (2550, หน้า 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมพลัง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Glickman (1981, p. 131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

Girvin (2001, p. 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมินเพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

McEwan (2003, p. 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอนประกอบด้วยครูผู้สอนนักเรียนและหลักสูตรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้มากมาย ดังนี้

กิติมา ปรีดิลก (2551, หน้า 155) ได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาครูใหญ่ในรัฐอิลลินอยส์พบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่และแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู
2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
3. เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
7. พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน
8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี
9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 23) กล่าวว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นแนะนำครูให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปใช้
2. การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
4. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
5. การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง
6. การพัฒนาความเป็นผู้นำครู
7. การมีทัศนคติเชิงบวก

วิลัยพรณ์ เสรีวัฒน์ (2555, หน้า 219) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction Management)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิทักษ์เวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแต่กต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความ สามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

Hallinger and Murphy (1985, pp. 221 – 224) ได้เสนอองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานการนำหลักหลักสูตรไปใช้
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

Davis and Thomas (1989, p. 40) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
2. มีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานโรงเรียน
3. สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ
4. กำกับติดตามดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ
5. ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์

6. สร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย

7. ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู

8. สังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

Heck and others (1990, p. 95) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2. สื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทราบถึงความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู

4. อำนวยแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ครูในการจัดการเรียนรู้

5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู

6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

Winter and Sweeney (1994 cited in Lunenburg and Ornstein, 1996, pp. 322-323) ได้เสนอพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลโดยมีจุดเน้นทางด้านวิชาการ ดังนี้

1. มีความคาดหวังสูงในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2. มีความชัดเจนในเรื่องของหลักสูตร

3. มีความชัดเจนในเรื่องโปรแกรมการเรียนการสอน

4. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย จุดประสงค์และมาตรฐาน

5. การใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มาก

6. เน้นทักษะในการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์

7. มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร

8. ให้ความสำคัญกับห้องเรียนและโปรแกรมการสอน

9. มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

10. มีรางวัลให้แก่ครูและนักเรียน

11. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน

12. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก

Chell (2001, p. 9) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวิชาการ จากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีการนิเทศและประเมินผลการสอน

2. มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

3. มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน

4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

5. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย

6. พัฒนาบรรยากาศในโรงเรียน

7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

Glickman (1990, cited in Chell, 2001, p. 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล

1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา

1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร

1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ

2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน

2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม

2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

3.1. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร

3.1.3 ทักษะการนิเทศ

3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

3.2.3 ทักษะการสังเกต

3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

Flemming and Flemming (2001, p. 6) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้มีพฤติกรรมดังนี้

1. สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนแก่ครู
3. ให้ความสนใจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการสอน
4. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วม การกำหนดเงื่อนไขและให้ผลสะท้อนกลับ
5. ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
6. ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

Weber (1989, cited in Lashway, 2002, p. 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน คือ

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในทางบวก
3. สังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. จัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. ประเมินผลโปรแกรมการสอน

McEwan (2003, p. 13) กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้น ในการที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
2. เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง
6. พัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำ
7. พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและผู้ปกครอง

Van Deventer and Kruger (2003, p. 247) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน

2. การจัดการหลักสูตรและการสอน

3. การนิเทศการสอน

4. การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน

5. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

Resnick (2002, cited in Sergiovanni, 2004, pp. 83 - 84) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน

2. แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้

3. ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน

4. มีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครู ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

6. ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง

คณะกรรมการการศึกษารัฐเมรี่แลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005 : Online) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (สิร์รานี วสุภัทร, 2551, หน้า 54-55)

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และโอกาสต่างๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมาย ท้าทายในระดับที่เหมาะสมและเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิผล ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอนและคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตรการสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยของ สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 194) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและ เชิงยืนยันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษารัฐเมรี่แลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005) โดยได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนชื่อ ดังนี้

1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์

2) การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล

3) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และ

4) การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

Huber (2006, pp. 30-34) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของแนวการปฏิบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
2. มุ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก
3. ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
5. พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติด้านหลักสูตร การสอนและการประเมินผลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
7. มีความรู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน และให้ความสำคัญกับงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล
8. เป็นผู้ที่สามารถพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย
9. ใช้ทีมภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาหลักสูตร นโยบายของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างอิสระ
10. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ
11. ออกแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลอื่นและปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับความเชื่อด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดผลในทางบวก
12. มีความตระหนักในสถานการณ์ มีการปรับตัวในการปฏิบัติทางภาวะผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย

สรุปได้ว่า ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในด้านคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้โดย สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา การให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้าน

การวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็วและใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน

3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

ความหมายของการจัดการเรียนรู้

การเรียนรู (Learning) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาความคิดและความสามารถ โดยอาศัยประสบการณและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและ สิ่งแวดลอม

Bloom (1956) ได้จำแนกการเรียนรู้ไว้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) หมายถึง พัฒนาการด้านสติปญญาและความคิด

2. ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) หมายถึงพัฒนาการทางด้านความรูสึกนึกคิด ความสนใจ คานิยม ความซาบซึ้ง การปรับตัวและเจตคติต่างๆ

3. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) หมายถึง การพัฒนาทักษะในทางปฏิบัติ ได้แกทักษะในการใชอวัยวะต่างๆ เชน การเคลื่อนไหว การลงมือทำงาน การทำการทดลอง

Gagne (1970) ได้เสนอเงื่อนไขของการเรียนรูไว 8 ประการคือ

1. การเรียนรูเมื่อได้รับสัญญาณ (Signal Learning)
2. การเรียนรูในลักษณะของการกระตุน-ตอบสนอง(Stimulus-Response Learning)
3. การเรียนรูโดยการเชื่อมโยงการกระตุน-ตอบสนอง (Chaining)
4. การเรียนรูโดยสรางความสมพันธกระตุน-ตอบสนองด้วยภาษา (Verbal Association)
5. การเรียนรูแบบแยกแยะ (Discrimination Learning)
6. การเรียนรูในแนวความคิดหลัก (Concept Learning)
7. การเรียนรูในกฎเกณฑ์ (Rule Learning)
8. การเรียนรูเชิงแกปัญหา (Problem Solving)

Hough & Duncan (1970, p. 144) อธิบายความหมายของการจดการเรียนรู้ว่าหมายถึง กิจกรรมของบุคคลซึ่งมีหลักและเหตุผล เป็นกิจกรรมที่บุคคลได้ใช้ความรูของตนเอง อย่างสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนใหผู้อื่นเกิดการเรียนรูและความผาสุก ดังนั้นการจัดการเรียนรู จึงเป็นกิจกรรมในแงมุมต่างๆ 4 ด้าน คือ

1. ด้านหลักสูตร (Curriculum) หมายถึง การศึกษาจุดมุงหมายของการศึกษาความเขาใจ ในจุดประสงครายวิชาและการตั้งจุดประสงคการจัดการเรียนรูที่ชัดเจน ตลอดจนการเลือกเนื้อหา ได้เหมาะสมสอดคลองกับทองถิ่น

2. ด้านการจัดการเรียนรู (Instruction) หมายถึง การเลือกวิธีสอนและเทคนิคการจัด การเรียนรูที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุถึงจุดประสงคการเรียนรูที่วางไว

3. ด้านการวัดผล (Measuring) หมายถึง การเลือกวิธีการวัดผลที่เหมาะสมและสามารวิเคราะห์ผลได้

4. ด้านการประเมินผลการจัดการเรียนรู (Evaluating) หมายถึง ความสามารถ ในการประเมินผลของการจัดการเรียนรูทั้งหมดได้

Good (1976, p. 588) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเรียนรูวาการจัดการเรียนรู คือ การกระทำอันเป็นการอบรมสั่งสอนผู้เรียนในสถาบันการศึกษา

Hills (1982, p. 266) ให้คำจำกัดความของการจัดการเรียนรูไววาการจัดการเรียนรู คือ กระบวนการให้การศึกษาแกผู้เรียน ซึ่งตองอาศัยปฏิสัมพันธระหวางผู้สอนกับผู้เรียน

Moore (1992, p. 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรูไววาการจัดการเรียนรู คือ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่พยายามช่วยให้บุคคลอื่นได้เกิดการพัฒนาตนในทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนั้นยังมีผู้ให้ความหมาย ของการจัดการเรียนรูไวอีกหลายทัศนะ เชน การจัดการเรียนรูคือ การจัดสถานการณสภาพการณหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณอันก่อให้เกิดการเรียนรูได้ง่าย ซึ่งจะสงผลให้ผู้เรียนมีความเจริญ งอกงามและพัฒนาการทั้งทางกายและทางสมอง อารมณ์และสังคม

การจัดการเรียนรูคือการอบรมผู้เรียนโดยการจัดกิจกรรม อุปกรณ์และการแนะแนว ให้กับผู้เรียน การจัดการเรียนรูคือ การจัดประสบการณให้แกผู้เรียน

การจัดการเรียนรูคือ การช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรูและความสามารถในการนำ ความรูนั้นไปใชในชีวิตประจำวันได้

การจัดการเรียนรูคือ การจัดกิจกรรมต่างๆให้ผู้เรียนได้มีสวนร่วม

การจัดการเรียนรู้ คือ การแนะแนวทางให้ผู้เรียนพบความรูด้วยตนเอง

การจัดการเรียนรูคือ การจัดสรรประสบการณที่เลือกสรรแล้วเป็นอย่างดีให้กับผู้เรียน

จากความหมายของการจัดการเรียนรูที่กล่าวมานี้จะเห็นได้วาการจัดการเรียนรู มีความหมายครอบคลุมทั้งด้านวิธีการ กระบวนการและตัวบุคคล

ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรูเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สงเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียน ตั้งใจเรียน และเกิดการเรียนรูขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสูจุดหมายปลายทาง คือ ความสำเร็จในชีวิต หรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยูกับการจัดการเรียนรูที่ดีของผู้สอน หรือผู้สอนด้วยเชนกัน หากผู้สอนรูจักเลือกใชวิธีการจัดการเรียนรูที่ดีและเหมาะสมแลว ยอมจะมีผลดีตอการเรียน ของผู้เรียนดังนี้คือ

1. มีความรูและความเขาใจในเนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมที่เรียนรู

2. เกิดทักษะหรือมีความชำนาญใน เนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมที่เรียนรู
3. เกิดทัศนคติที่ดีตอสิ่งที่เรียน
4. สามารถนำความรูที่ได้ไปประยุกต์ใชในชีวิตประจำวันได้
5. สามารถนำความรูไปศึกษาหาความรูเพิ่มเติมตอไปอีกได้

อนึ่ง การที่ผู้สอนจะสงเสริมใหผู้เรียนมีความเจริญงอกงามในทุกๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญานั้น การสงเสริมที่ดีที่สุดก็คือการใหการศึกษา ซึ่งจาก ที่กลาวมาจะเห็นได้วาการจัดการเรียนรูเป็นสิ่งสำคัญในการใหการศึกษาแกผู้เรียนเป็นอย่างมาก

ลักษณะของการเรียนรู้

การจัดการเรียนรูของผู้สอนจะได้ผลดีนั้นผู้สอนตองมีทักษะในการจัดการเรียนรู มีความเข้าใจในระบบการจัดการเรียนรูมีความเขาใจในเนื้อหาวิชาที่เกี่ยงข้อง และมีความเข้าใจ เกี่ยวกับการใชจิตวิทยาการจัดการเรียนรูด้วย การเรียนรูในทัศนะของนักจิตวิทยาโดยทั่วไปนั้น เป็นกระบวนการที่เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรของพฤติกรรม เป็นกระบวนการ ที่จิตใจมีปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งพิจารณาได้จากการที่ แต่ละบุคคลแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้าอย่างไร การเรียนรูเป็นกระบวนการที่ เกิดขึ้นเฉพาะของแต่ละบุคคลและเฉพาะเรื่อง

โดยที่ผู้เรียนตองกระทำตอวัตถุและปรากฏการณในสิ่งแวดลอม การเรียนรูอาจอยูในรูปของเจตคติความเชื่อ ขอเท็จจริง มโนมติหลักการ กฎการแกปญหา และทักษะปฏิบัติการ การเรียนรูในบางเรื่อง ผู้เรียนอาจเรียนรูได้เร็ว บางเรื่องอาจเรียนรูได้ชา ตองใชเวลาและ มีประสบการณการเรียนรูบางเรื่องจะไม่ลืมงาย แต่บางเรื่องจะลืมได้ง่ายถ้าไม่มีการใช้บ้าง

Caroll (1963) ได้กลาวถึง ความสำเร็จในการเรียนรูของผู้เรียนวาขึ้นอยู่กับองคประกอบ 5 ประการ คือ

1. ความถนัดทางการเรียนของผู้เรียน
2. ความสามารถส่วนตัวของผู้เรียนที่ จะเขาใจการจัดการเรียนรูของผู้สอน
3. ความพยายามในการเรียนของผู้เรียน
4. เวลาที่ใชในการเรียนของผู้เรียน
5. คุณภาพการจัดการเรียนรูของผู้สอน

ผู้สอนจะตองทำหนาที่ในการจัดการเรียนรูใหผู้เรียนเกิดการเรียนรูเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสติปัญญาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นผู้มีความรูความสามารถ ผู้สอนตองสอนให ผู้เรียนมีความรูเป็นผู้สืบเสาะหาความรูเป็นผู้คนพบ เป็นผู้คิดอย่างพินิจพิเคราะหและสามารถแกปญหาต่างๆได้โดยประยุกตใชความรูที่ได้เรียนไปแลว ดังนั้นผู้สอนจึงจำเป็นตองรูเกี่ยวกับ การเรียนรูที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนใหมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรที่จะเป็นผู้มีความรู ความสามารถ เชน การเรียนรูจากการปฏิบัติ (Learning by Doing) ของดิวอี้ (Dewey, 1972) การเรียนรูเกี่ยวกับทฤษฎี

พัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน (Theory of Cognitive Development) ของเปยเจต (Piaget, 1958) ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการคนพบ (Discovery Learning) ของบรูเนอร (Bruner, 1961) ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรูอย่างมีความหมายของออซูเบล (Ausubel, 1968) และหลักการเรียนรูของกาจเย (Gagne, 1970) ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้สอนสามารถ จัดกระบวนการเรียนรูและสภาพการณต่างๆ สำหรับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม อันเป็นพฤติกรรมที่ตองการให้เกิดในตัวผู้เรียนได้อย่างถาวร

จากหลักการจัดการเรียนรูและแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของ เปยเจต จะมีประโยชนตอผู้สอน ในการจัดการเรียนรูดังนี้

1. ผู้สอนควรคำนึงถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน วาผู้เรียนทุกคนจะผานขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาทั้งสี่ขั้นตามลำดับ ผู้เรียนที่มีอายุเทากันอาจมีขั้นพัฒนาการ ทางสติปัญญาที่แต่กต่างกัน พัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนแต่ละคนเป็นเครื่องแสดง ความสามารถของบุคคลนั้น ผู้เรียนแต่ละคนจะได้รับประสบการณทางกายภาพและทางสมอง พัฒนาการทางสติปัญญาเป็นผลเนื่องจากการปะทะสัมพันธระหวางผู้เรียนกับสภาพแวดลอม ซึ่งรวมทั้งผู้สอนด้วย ผู้เรียนควรเป็นผู้มีความกระตือรือรนในการรวมกิจกรรมเพื่อพัฒนา สติปัญญาของตนเอง การจัดกิจกรรมที่ทำให้เรียนสนใจและตั้งใจเรียนทำให้สภาวะสมดุล เกิดขึ้นได้ซึ่งเป็นผลใหมีพัฒนาการทางสติปัญญาผู้สอนควรมีเป้าหมายในการจัดการเรียนรู อันแนวแนที่จะสรางผู้เรียนให้เป็นคนที่ สามารถทำสิ่งใหมๆ มิใชแต่เพียงเป็นคนคอยลอกเลียน แบบผู้อื่น เป็นคนที่มีความคิดสรางสรรครูจักประดิษฐและสืบเสาะหาความรูเป็นผู้มีความคิด วิพากษวิจารณรูจักที่จะพิสูจนสิ่งต่างๆ ไม่ยอมเชื่ออะไรงายๆ โดยไม่มีเหตุผล

2. ผู้สอนควรใชหลักสูตรและการจัดการเรียนรูบนพื้นฐานทฤษฎีพัฒนาการทาง สติปญญาของเปยเจตกลาวคือ ในการจัดการเรียนรูผู้สอนตองไม่เนนแต่เพียงขอเท็จจริงเทานั้น การจัดการเรียนรูตองเนนให้ผู้เรียนใชศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด จัดเนื้อหาและอุปกรณ การจัดการเรียนรูให้สอดคลองกับพัฒนาการของผู้เรียนและคำนึงถึงความตองการของผู้เรียน ด้วย ผู้สอนควรจัดการเรียนรูให้ผู้เรียนพบกับความแปลกใหม โดยการเสนอปญหาที่ เกิน ขั้นพัฒนาการทางสติปญญาของผู้เรียนเพียงเล็กนอย เพื่อให้ผู้เรียนหาหนทางที่ จะแกปญหานั้น เนนการเรียนรูที่ตองอาศัยกิจกรรมการเสาะแสวงหาความรูและคนพบ ให้ผู้เรียนที่มีระดับ พัฒนาการทางสติปญญาที่ แต่กต่างกันทำงานรวมกันมากขึ้น โดยอาจแบงผู้เรียนออกเป็น กลุมยอย อุปกรณการจัดการเรียนรูและกิจกรรมต่างๆ ควรเริ่มจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมไปสูสิ่งที่เป็น นามธรรม ในการจัดการเรียนรูผู้สอนควรถามคำถามมากกวาการให้คำตอบ โดยเฉพาะคำถาม ประเภทปลายเปด เมื่อถามคำถามแลวผู้สอนควรรอคำตอบของผู้เรียน เพราะผู้เรียนตองการ เวลาที่ จะดูดซึมคำถามและปรับเปลี่ยนขยายโครงสรางของสมองเพื่อตอบคำถามนั้นๆ การจัดการเรียนรูให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธกับผู้อื่นจะช่วยให้ผู้เรียนคำนึงถึงเหตุผลของผู้อื่น

มากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลของตนเองเป็นใหญ ทำให้ผู้เรียนได้หลายๆ แนวความคิด เป็นการพัฒนา สตปัญญาให้สูงขึ้น

นอกเหนือจากแนวคิดตามทฤษฎีของเปยเจตแล่ว แนวคิดที่ สามารถนำมาประยุกตใช กับการจัดการเรียนรูได้ดีอีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดของ

บรูเนอรซึ่งสอนให้ผู้เรียนคนพบ ด้วยตนเองตามลำดับดังนี้

1) นำเสนอปญหา

2) ให้ผู้เรียนมีโอกาสทำความเขาใจแก้ปัญหา

3) ให้ผู้เรียนแกปญหาพรอมกับกำหนดวัสดุอุปกรณมาให

4) ให้ผู้เรียนแสดงผลการแกปญหาด้วยตนเอง

5) อธิบายเพิ่มเติมโดยผู้เรียนและผู้สอนในเรื่องที่ เกี่ยวกับการแกปญหา

6) สรุปผลที่ได้จากการแกปญหา

การสอนโดยวิธีสอนแบบคนพบด้วยตนเองจะเป็นประโยชนตอผู้เรียนดังนี้คือ

1) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพทางสติปญญาของผู้เรียน

2) กอให้เกิดแรงจูงใจภายใน

3) ผู้เรียนได้ฝกความคิดและการกระทำ ทำให้ได้เรียนรูวิธีจัดระบบความคิดและ วิธีการเสาะแสวงหาความรูด้วยตนเอง

4) ทำให้มีความรูคงทนและถายโยงการเรียนรูได้

5) ทำให้ผู้เรียนเป็นศูนยกลางของการจัดการเรียนรู

6) ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดและมีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มมากขึ้น

7) ฝกให้ผู้เรียนได้เรียนโดยใช้กระบวนการแสวงหาความรูไม่ได้เรียนโดยการทองจำ แต่ก็มีขอจำกัดคือ ตองใชเวลามากในการจัดการเรียนรูครั้งหนึ่งๆ

สำหรับหลักการสำคัญที่ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรูนั้น บรูเนอรได้เสนอไวดังนี้

1) เนื้อหาวิชาที่ สอนควรจัดแบ่งแยกออกเป็นส่วนย่อย ๆ และจัดลำดับให้เหมาะสมกับผู้เรียน

2) การจัดการเรียนรูตองคำนึงถึงความพรอมของผู้เรียนและแรงจูงใจ

3) แบบของการเสนอการเรียนรูแบงออกเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นลงมือปฏิบัติกับของจริงขั้นเรียนรูจากรูปแบบของภาษาและจินตนาการขั้นเรียนรูจากการใชตัวเลขแทนสัญลักษณ์ในการแทนค่า

4) วิธีสอนที่จะให้ผู้เรียนมีความรูคงทนและถ่ายโยงการเรียนรู้ได้คือ วิธีสอนแบบคนพบด้วยตนเอง

5) การจัดกิจกรรมและประสบการณ การเรียนตองสรางสิ่งแวดลอมใหม่ที่ท่าทายความคิดและการกระทำโดยจัดให้มีกิจกรรมที่ผู้เรียนตองใช้กระบวนการคิดเพื่อแก้ปญหา

6) การเรียนรูกระบวนการมีความสำคัญและจำเป็นมากกวาการเรียนรูเนื้อหา ด้านความรูเพราะบรูเนอรถือวาความรูเป็นกระบวนการ ไม่ใชเป็นผลิตผล กลาวคือ ทำอย่างไร จึงจะช่วยให ผู้เรียนมีสวนในการแสวงหาความรูนั้นๆ ซึ่งต่างจากการจัดการเรียนรูโดยทั่วๆ ไปที่ มุงใหผู้เรียนจำสิ่งต่างๆ โดยที่ผู้สอนเป็นผู้บอกให

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเรียนรูและการเรียนรู

การจัดการเรียนรูและการเรียนรูมีความสัมพันธกันอย่างใกลชิด ซึ่งหากศึกษาและ ทำความเขาใจอย่างถองแทแลวจะเห็นความสัมพันธกันดังนี้

1. การจัดการเรียนรูและการเรียนรูเป็นกระบวนการที่ จะแยกจากกันไม่ได้เมื่อมีการจัดการเรียนรูก็ตองมีการเรียนรูควบคูกันไป

2. การจัดการเรียนรูและการเรียนรูเป็นกระบวนการที่ผู้สอนกับผู้เรียนต่องร่วมมือกัน จึงจะช่วยใหการจัดการเรียนรูประสบผลสำเร็จตามความมุงหมาย

3. การจัดการเรียนรูที่ดีช่วยใหการเรียนรูดำเนินไปด้วยดีทำใหการเรียนน่าสนใจ สนุกสนานและผู้เรียนเกิดความพอใจในการเรียน

4. การจัดการเรียนรูที่ดียอมทำใหการเรียนรูเกิดขึ้นได้โดยง่ายและได้ผลตรงตาม จุดมุ่งหมายของผู้สอน

5. การจัดการเรียนรูที่ดียอมสงเสริมใหผู้เรียนเกิดการเรียนรูเป็นอย่างดีคือ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีความรูความเขาใจ ทักษะ และเจตคติ

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ตลอดชีวิต คำจำกัดความที่นักจิตวิทยา มักจะกล่าวอ้างอยู่เสมอ แต่ยังไม่ถึงกับเป็น ที่ยอมรับ กันอย่างสากล คือ คำจำกัดความของ Kimble & Gregory, A. (1963) กล่าวว่า การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงศักยภาพแห่งพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกหรือการปฏิบัติที่ได้รับ การเสริมแรง (Learning as a relatively permanent change in behavioral potentiality that occurs as a result of reinforced practice)

จากความหมายของการเรียนรู้ข้างต้นแยกกล่าวเป็นประเด็นสำคัญได้ 5 ประการ คือ

1. การที่กำหนดว่า การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็แสดงว่าผลที่เกิดจากการเรียนรู้ จะต้องอยู่ใน รูปของพฤติกรรม ที่สังเกตได้ หลังจากเกิดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถทำสิ่งหรือเรื่องที่ไม่เคยทำมาก่อนการเรียนรู้นั้น

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างถาวร นั่นก็คือพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้น จะไม่เป็นพฤติกรรมในช่วงสั้น หรือเพียงชั่วครู่ และในขณะเดียวกันก็ ไม่ใช่พฤติกรรมที่คงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงอีกต่อไป

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนไปอย่างทันทีทันใด แต่มันอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (Potential) ที่จะกระทำ สิ่งต่าง ๆ ต่อไปในอนาคต การ

เปลี่ยนแปลง ศักยภาพนี้อาจแฝงอยู่ในตัวผู้เรียน ซึ่งอาจจะยังไม่ได้แสดงออกมา เป็นพฤติกรรมอย่างทันทีทันใดก็ได้

4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงศักยภาพในตัวผู้เรียนนั้นจะเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือศักยภาพอันเนื่องมาจากสาเหตุอื่นไม่ถือเป็นการเรียนรู้

5. ประสบการณ์หรือการฝึกต้องเป็นการฝึกหรือปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง (Reinforced practice) หมายความว่า เพียงแต่ผู้เรียนได้ รับรางวัลหลังจากที่ตอบสนอง ก็จะให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในแง่นี้คำว่า “รางวัล” กับ “ตัวเสริมแรง” (Reinforce) จะให้ความหมายเดียวกัน ต่างก็คือหมายถึงอะไรบางอย่างที่อินทรีย์ (บุคคล) ต้องการ

ปัจจัยสำคัญในสภาพการเรียนรู้

ในสภาพการเรียนรู้ต่างๆ ย่อมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ตัวผู้เรียน (Learner)
2. เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นตัวเร้า (Stimulus Situation)
3. การกระทำหรือการตอบสนอง Action หรือ Response

ลำดับขั้นในกระบวนการเรียนรู้

George J. Mouly (1973) กำหนดลำดับขั้นในกระบวนการเรียนรู้ไว้ 7 ขั้น ดังนี้

1. เกิดแรงจูงใจ (Motivation) เมื่อใดก็ตามที่อินทรีย์เกิดความต้องการหรืออยู่ในภาวะที่ขาดสมดุลก็จะมีแรงขับ (Drive) หรือแรงจูงใจ (Motive) เกิดขึ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเพื่อหา สิ่งที่ขาดไปนั้นมาให้ร่างกายที่อยู่ในภาวะที่พอดี แรงจูงใจมีผลให้แต่ละคนไวต่อการสัมผัสสิ่งเร้าแต่กต่างกัน เป็นสิ่งที่จะกำหนดทิศทางและความเข้มของพฤติกรรมและเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น สำหรับการเรียนรู้

2. กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เมื่อมีแรงจูงใจเกิดขึ้นแต่ละบุคคลก็จะกำหนดเป้าประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เป้าประสงค์จึงเป็น ผลบั้นปลายที่อินทรีย์แสวงหา ซึ่งบางครั้งอาจจะชัดเจน บางครั้งอาจจะเลื่อนลอย บางครั้งอาจกำหนดขึ้น เพื่อสนองความต้องการทางสรีระ หรือบางครั้งเพื่อสนองความต้องการทางสังคม

3. เกิดความพร้อม (Readiness) คนแต่ละคนมีขีดความสามารถที่จะรับ และความต้องการพื้นฐานเพื่อที่จะเสาะแสวงหาความพอใจ หรือหาสิ่งที่จะสนอง ความต้องการได้จำกัดและแต่กต่างกันไปตามสภาพความพร้อมของแต่ละบุคคล เช่น เด็กทารกซึ่งมีความเจริญ ทางสรีระ ยังไม่มากก็จะไม่พร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการหาอาหารด้วยตนเองได้ เด็กที่ร่างกายอ่อนแอ หรือมีความบกพร่องของอวัยวะบางส่วน ก็จะไม่พร้อมในการเล่นกีฬาบางอย่างได้ กล่าวได้ว่าสภาพความพร้อมในการเรียนของบุคคลนั้นจะต้องอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ หลายประการ อาทิเช่น ความเจริญเติบโตของ

โครงสร้างทางร่างกาย การจูงใจ ประสบการณ์ด้วย เป็นต้น เรื่องของความพร้อมนี้นับว่า เป็นสิ่งจำเป็นมากที่จะต้องดีก่อนที่จะเกิดการเรียนรู้

4. มีอุปสรรค (Obstacle) อุปสรรคจะเป็นสิ่งขวางกั้นระหว่างพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจกับเป้าประสงค์ ถ้าหากไม่มีอุปสรรค หรือสิ่งกีดขวางเราก็จะไปถึงเป้าประสงค์ได้โดยง่าย ซึ่งเราก็ถือว่าสภาพการณ์เช่นนี้ ไม่ได้ช่วยให้เกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาและเรียนรู้ ตรงกันข้ามการที่เราไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้จะก่อให้เกิดความเครียดและจะเกิดความพยายามที่จะหาวิธีการแก้ปัญหาซึ่งจะทำให้เกิด การเรียนรู้ขึ้น

5. การตอบสนอง (Response) เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจ มีเป้าประสงค์ เกิดความพร้อมและเผชิญกับอุปสรรคเข้าก็จะมีพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้น พฤติกรรมนั้นอาจเริ่มด้วยการตัดสินใจ เกิดอาการตอบสนองที่เหมาะสมทดลองทำแล้วปรับปรุงแก้ไขการตอบสนองนั้นให้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งแนวทางของ การตอบสนองอาจมุ่งสู่เป้าประสงค์โดยตรงหรือโดยทางอ้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. การเสริมแรง (Reinforcement) การเสริมแรงก็หมายถึง การได้รางวัลหรือให้สิ่งเร้าที่ ก่อให้เกิดความพอใจ ซึ่งปกติผู้เรียนจะได้รับ หลังจากที่ตอบสนองแล้ว ตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของหรือวัตถุที่มองเห็นได้เสมอไป เพราะความสำเร็จ ความรู้ ความก้าวหน้า ฯลฯ ก็เป็นตัวเสริมแรงได้เช่นเดียวกัน

7. การสรุปความเหมือน (Generalization) หลังจากที่ผู้เรียนสามารถตอบสนองหรือหาวิธีการที่จะมุ่งสู่เป้าประสงค์ได้แล้ว เขาก็อาจจะประสงค์ใช้กับปัญหา หรือสถานการณ์ที่จะพบในอนาคตได้นั้นก็แสดงว่า ผู้เรียนเกิดความสามารถที่จะสรุปความ เหมือนระหว่างสถานการณ์การเรียนรู้ที่มีมาก่อน กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เพิ่งจะพบใหม่ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของพฤติกรรม

สรุปได้ว่า ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการที่ผู้สอนและผู้เรียนช่วยกันจัดเป็นกิจกรรมขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรูจากประสบการณ อันจะทำให้เกิดความรูความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ เจตคติและค่านิยมที่ดีโดยสถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน จัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้สอนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ

4) ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

บรรยากาศ หมายถึง ความรู้สึกหรือสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัว ส่วนคำว่าสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาวะต่างๆ ที่แวดล้อมมนุษย์อยู่ สภาวะดังกล่าวเป็นสภาวะของสิ่งต่างๆ ทั้งทางธรรมชาติและสังคมที่อยู่รอบๆ ตัวมนุษย์ มีทั้งที่ดีและไม่ดี ดังนั้น บรรยากาศจัดการเรียนการสอนเป็นสภาพแวดล้อมอย่างหนึ่งและเป็นที่ยอมรับกันว่าบรรยากาศที่ดีเป็นผลมาจากการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมที่ดีเป็นผลมาจากการมีบรรยากาศที่ดีด้วยเช่นกัน

บรรยากาศในชั้นเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งไม่ใช่สภาพแวดล้อมทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมถึงระดับของอารมณ์และความรู้สึกด้วย (Good , 1976 : 106) ส่วนสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน หมายถึง สภาวะที่อยู่รอบตัวผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งเกื้อหนุนให้ผู้เรียนและผู้สอนทำงานด้วยกันมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สื่อสารระหว่างกันจนเกิดบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี

โดยความสำคัญของสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในชั้นเรียน ซึ่งสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนจะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของปฏิสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในห้องเรียน รวมทั้งเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ถ้าสภาพแล้วล้อมดีจะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และส่งผลต่อพัฒนาการของผู้เรียนในด้านต่างๆ เช่น อารมณ์ สังคม เป็นต้น ซึ่งการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนควรมีลักษณะเป็นดังนี้

1. ที่นั่งสบายแสงสว่างเพียงพอ
2. ผู้สอนส่งเสริมให้กำลังใจ
3. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทำงานด้วยตนเอง
4. ผู้สอนสั่งงานชัดเจน
5. ผู้เรียนให้ความสำคัญต่อความพยายามของตนเอง
6. ห้องเรียนมีระเบียบมีการพักในบางโอกาส

ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเชิงกายภาพ และสภาพแวดล้อมเชิงปฏิสัมพันธ์ โดยการจัดสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพ หมายถึง ลักษณะของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยปกติผู้เรียนจะใช้เวลาอยู่ในห้องเรียนหลายชั่วโมง ลักษณะของห้องเรียนจึงควรอยู่ในสภาพที่ดีที่ผู้เรียนอยากเข้ามาอยู่และอยู่ด้วยความสบายทั้งทางกายและทางใจ ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมเชิงปฏิสัมพันธ์ หมายถึง สภาพหรือบรรยากาศของห้องเรียนที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน รวมทั้งนักเรียนกับนักเรียน โดยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอาจเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก เช่น บรรยากาศของห้องเรียนอบอุ่น เป็นมิตร คุ้นเคย เป็นกันเอง หรืออาจเป็นความสัมพันธ์เชิงลบ เช่น มีความเย็นชา ขาดการสื่อสารที่ดี บรรยากาศเป็นเผด็จ

การ หรือปล่อยเสรี ซึ่งในการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพจะส่งผล ให้เกิดการพัฒนาการด้านจิตใจและสังคมของผู้เรียน อำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนให้วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนบรรลุผล ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการของผู้เรียน พัฒนาทักษะในการกำกับการเรียนด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่อบอุ่นและเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

การจัดการชั้นเรียน

การบริหารจัดการชั้นเรียนเป็นปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ที่สำคัญ ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้เรียน ผู้สอนต้องพยายามบริหารจัดการชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียน คือ พฤติกรรมของผู้สอนในการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการเรียนรู้ของของนักเรียน เป็นการกระทำทุกอย่างของผู้สอนที่จะทำให้ห้องเรียนมีระบบระเบียนที่ดี ที่จะช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติกิจกรรมและการสร้างสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยองค์ประกอบที่ควรคำนึงในการจัดการชั้นเรียน ประกอบด้วย จัดมุ่งหมายการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน เนื้อหาสาระของบทเรียน วัยของผู้เรียน จำนวนผู้เรียน และขนาดลักษณะของห้องเรียน

เทคนิคการบริหารจัดการชั้นเรียน

1. ผู้สอนบอกหรือสื่อสารให้ผู้เรียนทราบเกี่ยวกับระเบียน กฎเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงาน
2. ผู้สอนใช้พฤติกรรมทางกายหรือภาษาท่าทางช่วยในการควบคุมชั้นเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย
3. การใช้เวลาของผู้สอน ควรใช้เวลาสอนให้มากและไม่เสียเวลากับการจัดการห้องเรียน
4. การทำงานกับผู้เรียน ผู้สอนควรทำงานกับผู้เรียนทั้งชั้น สามารถสั่งและควบคุมงานหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ปล่อยให้นักเรียนคนใดคนหนึ่งไม่ปฏิบัติกิจกรรมหรือไม่ทำงาน
5. การควบคุมพฤติกรรมที่เหมาะสม ผู้สอนต้องสามารถใช้วิธีห้ามพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้เรียนโดยคำนึงถึงวัยของผู้เรียน
6. การสื่อสารของผู้เรียนให้ผู้เรียนทราบว่าผู้สอนมุ่งหวังอะไรในการเรียนการสอน

จากเทคนิคการบริหารจัดการชั้นเรียนผู้สอนกับงานสอนและการบริหารจัดการชั้นเรียนจึงต้องมีการเตรียมการสอน โดยต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน ศึกษาหาแหล่งสื่อการเรียนการสอนและฝึกทำอุปกรณ์หรือสื่อการสอน เพื่อให้การสอนราบรื่น รวมถึงผู้สอนต้องมีภาระหน้าที่ในการประเมินผลการสอนเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการเรียน

วิชาญ สุวรรณวงษ์ (2549, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ภายในโรงเรียน ที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความปลอดภัย มีวัสดุอุปกณ์เสริมสร้างพัฒนาการและเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสิ่งยั่วยุ ให้เกิดการเรียนรู้และไม่มีมลภาวะ

อรพันธุ์ ประสิทธิรัตน์ (2545, หน้า 54-55) ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง สภาพสภาวะ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรืออาจเป็น สิ่งที่ถูกจัดทำสร้างขึ้น อาจเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต เป็นรูปธรรมที่มองเห็นได้หรือเป็นนามธรรม ที่ไม่สามารถมองเห็นได้อยู่ในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียน ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลใน การเรียนรู้ของผู้เรียน และได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมของผู้เรียนจะเป็นอย่างไรนั้น เกี่ยวข้องหรือได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีที่เหมาะสม กับวันและระดับ ของผู้เรียนจะเป็นสิ่งที่พึงพอใจในการเรียนทำให้เกิดสมาธิและปัญญา

นงลักษณ์ มีจรูญสม (2546, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพสิ่งแวดล้อมหมายถึง สิ่งที่มีอยู่โดยรอบหรือปะปนกันของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่มีผลกระทบต่อสิ่งที่มีชีวิต สิ่งที่อยู่โดยรอบนี้จะมีผลกระทบต่อสิ่งที่มีชีวิตนั้น มิใช่เพียงที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น วัฒนธรรมความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯก็มีผลผูกพัน ความรู้สึกนึกคิดและกิจกรรมของมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย ซึงเรียกว่า เป็นสภาพสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมด้วยดังนั้น สภาพสิ่งแวดล้อมของมนุษย์จึงต้องรวมทั้งสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสภาพสิ่งแวดล้อมทางสังคมเข้าไว้ด้วยกัน

ปฏิคม พงษ์ประเสริฐ(2550, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนหมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงาม ร่มรื่นเป็นระเบียบและมีบรรยากาศดี มีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างการพัฒนาการและเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

สุพล อนามัย (2549, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาวะแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงาม ร่มรื่นเป็นระเบียบและมีบรรยากาศดี มีความปลอดภัยมีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างพัฒนาการและเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสิ่งยั่วยุ ให้เกิดการเรียนรู้และไม่มีมลภาวะ

ทรรศนีย์ วราห์คา (2554, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึงองค์ประกอบต่างๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงาม ร่มรื่น เป็นระเบียบและมีบรรยากาศดี มีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างการพัฒนาการและเสริม การเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสิ่งยั่วยุให้เกิดการเรียนรู้และไม่มีมลภาวะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น ส่งเสริม

สนับสนุน ให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้ไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่โรงเรียนหรือ สถานศึกษานั้น ๆ กำหนด

อารียา สตารัตน์ (2556, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงาม ร่มรื่นเป็นระเบียบและมีบรรยากาศดีมีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างการพัฒนาการและส่งเสริม การเรียนรู้อย่างหลากหลายจะช่วยพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สถานศึกษาควรจัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างมีศักยภาพ

Astin (1968, p. 3) ได้อธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาไว้ว่า ลักษณะใด ๆ ก็ตามของสถานศึกษาที่เป็นสิ่งเร้า (Stimulus) ที่มีศักยภาพและอิทธิพลต่อนักศึกษา

Harold (1964, p. 233) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมสถานศึกษาหรือสถาบันอุดมศึกษา หมายถึงระบบการศึกษาระบบการปกครองและกิจต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียน นักศึกษา ได้รับประสบการณ์ตรงในการพัฒนาตนเอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติและความสนใจ

โดยสรุป สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในโรงเรียน หมายถึง ลักษณะหรือสภาพต่าง ๆ ในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เป็นสิ่งที่มีอยู่โดยรอบ หรือปะปนกันทั้งมีอยู่ตามธรรมชาติหรือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น ทำให้นักเรียนเกิดการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งด้านอาคารสถานที่ด้านการบริหารบรรยากาศการเรียน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูนักเรียนและผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลและผลกระทบต่อการเรียนการสอน ทั้งทางตรงและทางอ้อม การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย มีวัสดุ อุปกรณ์เสริมสร้างพัฒนาการและการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเหมาะสม

แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการเรียน

อรุณชัย กัณฑภา (2548, หน้า 21) ได้สรุปแนวคิด และหลักความสำคัญไว้ว่า ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องเสริมสร้างผู้เรียนได้รับโอกาส อันพึงที่จะควรได้รับในการพัฒนาศักยภาพตามวัยการพัฒนาองค์กร หรือโรงเรียนสิ่งหนึ่งที่มีการกล่าวถึงและให้ความสำคัญอย่างมากคือการจัดสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้านที่ส่งผลต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียน สภาพแวดล้อมที่ดีหมายถึงส่วนประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้ผู้เรียน มีพัฒนาการมีความปลอดภัย มีแรงจูงใจและเกิดความสุขความเต็มใจในการแสวงหาความรู้ตรงกันข้าม โรงเรียนที่ขาดการเอาใจใส่ในด้านสภาพแวดล้อมไม่เห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อม จะทำให้บุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาขาดปฏิสัมพันธ์ที่ดีมีบรรยากาศที่น่าเบื่อขาดความอบอุ่น และบรรยากาศที่เป็นมิตรและขาดศรัทธาต่อโรงเรียน ทำให้ส่วนประกอบของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ขาดความสมบูรณ์ตามมาในที่สุด

เชิดชู กาฬวงค์ (2545, หน้า 14) กล่าวถึงแนวคิดและความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อม ในโรงเรียนว่าโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จัดมวลประสบการณ์แก่นักเรียน ทั้งทางตรงและทางออ้ม เพื่อน าประสบการณ์เหล่านั้นไปพัฒนาตนเองในอนาคต แต่จะทำอย่างไรให้เด็กชอบมาโรงเรียน เป็นคนใฝ่รู้มีความรู้สึกสนุกสนาน มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน การที่โรงเรียนจะได้รับการตอบสนอง จากนักเรียน โรงเรียนต้องดำเนินการสร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนให้เกิดความคิดว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ของสถานศึกษาดังกล่าว แนวทางในการจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โรงเรียนต้องดำเนินการพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ให้มีผลต่อการเรียนรู้สามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม กับการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงเพศและวัยของผู้เรียน

ทรรศนีย์ วราห์คา (2554, หน้า 17) กล่าวถึงแนวคิดและความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อม ในโรงเรียนว่า สภาพแวดล้มในโรงเรียน ความมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างครูและนักเรียน รวมทั้งช่วยส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะนักเรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนได้ ตามธรรมชาติได้ฝึกปฏิบัติจริงดังนั้น สภาพแวดล้อมในโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มี ความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อผู้เรียนและช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความคิด บุคลิกภาพ มีความรับผิดชอบและประสบผลสำเร็จในการศึกษา

อารียา สตารัตน์ (2556, หน้า 11) กล่าวถึงแนวคิดและความสำคัญ ของการจัดสภาพแวดล้อม ในโรงเรียนว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้ผู้เรียนมีพัฒนาการ มีความปลอดภัย มีแรงจูงใจ ทำให้เกิดความสุขและประสบผลสำเร็จเนื่องจากสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่วัดมวลประสบการณ์ แก่นักเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อมผู้เรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนตามธรรมชาติได้ฝึกปฏิบัติจริงดังนั้น สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ และ มีอิทธิพลต่อผู้เรียนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน ความรู้ความคิด บุคลิกภาพ มีความรับผิดชอบ และประสบผลสำเร็จในอนาคต

ทัศนา แก้วพลอย (2554, หน้า 198-199) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ของเด็กว่า อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสถานศึกษาปฐมวัยเป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าตัวครูที่สร้างความเจริญงอกงามและพัฒนาการทุกด้านให้กับเด็กอีกทั้งยังมีอิทธิพลเหนือจิตใจและพฤติกรรม ตลอดจนขวัญกา ลังใจในการท างานให้กับบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา Freud Erikson และ Piaget เป็นการศึกษาที่เห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อการพัฒนาการของเด็ก ที่เห็นพ้องกันว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เด็กได้รับในวัยเด็กย่อมส่งผล ต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็กในวัยต่อ ๆ มาการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีให้แก่เด็ก การจัดเครื่องเล่น และให้คำแนะนำที่ดีจะช่วยพัฒนาโครงสร้างทางสติปัญญาของเด็กอย่างยิ่ง นอกจากกิจกรรมและประสบการณ์แล้วอีกสิ่งหนึ่งซึ่งครูและสถานศึกษาเป็นผู้จัดให้แก่เด็กคือ สภาพแวดล้อม การจัด

สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและมีคุณค่าทำให้เด็กได้ประสบการณ์ตรงเกิดการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น การจัดสภาพแวดล้อมมีผลต่อการสร้างเสริมพัฒนาการเด็กอย่างมาก เริ่มต้นตั้งแต่สภาพแวดล้อมทางบ้าน ซึ่งมีพ่อแม่ญาติและผู้ใกล้ชิด คอยดูแล ลำดับต่อมาเป็นสภาพแวดล้อมนอกบ้าน สภาพแวดล้อมนอกบ้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อเด็กปฐมวัยมากคือ สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ความสำคัญ ของการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาปฐมวัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อเด็กครูและ บุคลากรอื่น ๆ เป็นอย่างงมาก ดังนั้น สถานศึกษาจา เป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องต่อ ความต้องการของเด็กและบุคลากรตามที่เน้นให้เห็นความสำคัญข้างต้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ได้ให้ความสำคัญ ต่อสภาพแวดล้อม โดยบัญญัติไว้ในหมวด 4 มาตรา 23(2) กำหนดให้การจัดการศึกษา “ต้องให้ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลยั่งยืน” ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 24(5) “ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมสื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ จากข้อกำหนดดังกล่าว พอจะคาดคะเนได้ว่า สถานศึกษาน่าจะได้มอบหมายให้มีบทบาทเป็นแกนนำในการมีส่วนร่วมในการจัดการแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมและทรัพยากร ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ชุมชน ประเทศและโลกจะกลายเป็นสถาบันหลักที่ให้ความรู้และประสบการณ์ จริงในการจัดการอนุรักษ์และพัฒนารวมทั้งปลูกฝังในจริยธรรมด้านสภาพแวดล้อมด้วยสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรับภาระ ตั้งแต่การให้ความรู้ความเขาใจในสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญ ของสภาพแวดล้อม ปลูกฝังค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อสภาพแวดล้อมและ ฝึกทักษะให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์และพัฒนาสภาพแวดล้อมไปโดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อคนในสถานศึกษาแล้วยังจะต้องส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคคลและ สภาพแวดล้อมนอกสถานศึกษาด้วย”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 235) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาว่า สถานศึกษาเป็นเสมือนบ้านแห่งที่สองของนักเรียน ซึ่งนักเรียนจะต้องใช้ชีวิตในสถานศึกษาเป็นเวลาหลายชั่วโมงในแต่ละวัน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งนักเรียนยังอยู่ระหว่างประถมวัยควรได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ สถานศึกษาจึงควรจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้คล้าคลึงหรือดีกว่าที่บ้าน โดยสนองความต้องการของนักเรียน เพื่อช่วยพัฒนาทั้งด้านร่างกายอารมณ์สังคม จิตใจและสติปัญญาการจัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อจัดและปรับสภาพแวดล้อม เสริมสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เหมาะสม

2. การเรียนการสอน ความเป็นอยู่ของนักเรียน ตลอดจนครูอาจารย์ในสถานศึกษา

3. เพื่อให้นักเรียนรักและภูมิใจในสถานศึกษาของตน

4. เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือร่างกายอารมณ์สังคม สติปัญญา

5. เพื่อให้นักเรียนมีความเป็นระเบียบ รักสวย รักงาม และมีรสนิยมที่ดี

6. เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่เป็นตัวอย่างแก่ชุมชน

มยุรี สิงห์โทราช (2551, หน้า 21) กล่าวถึงความสำคัญ ของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่มีผลทางการศึกษาว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่เด็กได้พบสิ่งแวดล้อมหลายอย่าง เช่น ได้มีการสมาคม ติดต่อกับครูและเพื่อนนักเรียนในวัยต่าง ๆ ได้อ่านหนังสือในห้องสมุดได้ดูภาพยนตร์และโทรทัศน์ ได้ฟังวิทยุที่ครูจัดขึ้น เพื่อประกอบการสอน ซึ่งล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้เด็กมีประสบการณ์มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้านที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยจัดและปรับสภาพแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เหมาะสมมีความปลอดภัย มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเกิดความสุขและประสบผลสำเร็จ มีความเต็มใจในการแสวงหาความรู้และความมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างครูและนักเรียน จะช่วยส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทั้งด้านร่างกายอารมณ์สังคม และสติปัญญา มีความปลอดภัย มีแรงจูงใจและเกิดความสุขการจัดภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เหมาะสมและคุณค่าจะทาให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อม ทางการเรียนรู้ในโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบผลสำเร็จในการศึกษา

สรุปได้ว่า ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยสถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในทุกโอกาสและจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ จัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย จัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน มีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ กำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน จัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุจัดการให้ความรู้

เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์การใช้ไฟฟ้าและการเล่นกีฬาในสนาม

5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ความหมายการมีส่วนร่วมของชุมชน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ ศึกษาและเรียบเรียงไว้ ดังนี้

ประชัย ศรีจามร (2549) ได้ให้ ความหมายของการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า เป็นการสร้างโอกาส ให้ชุมชนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในแนวทางการพัฒนา โดยผ่านทางกระบวนการส่งเสริม ชักนำการสนับสนุนให้ ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการเรียนรู้ การริเริ่มในการคิดร่วมกำหนดแนวทางในการ พัฒนาร่วมแก้ไขและวางแผนปฏิบัติ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือทรัพยากรทางการบริการ ตลอดจน อำนาจในการตัดสินใจในการกำหนดกิจกรรม แนวทางการดำเนินกิจกรรมของตนเองให้เกิดขึ้น เกิดขึ้นภายในชุมชนด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถของตนเองเพื่อเพิ่มและพัฒนาขีด ความสามารถในการจัดการและควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรตลอดจนปัจจัยการผลิตในสังคม อันจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเอง

สุนทร กองทรัพย์ (2548) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ว่าหมายถึงการที่บุคคลหรือกลุ่มคน เข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการในรูปกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วยความสมัครใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่ได้ตั้งใจอันเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคล ต่อกลุ่มคน รวมทั้งต่อส่วนรวมโดยที่ชุมชนต้องเป็นคน ตัดสินใจในกระบวนการมีส่วนร่วมด้วยตนเองและรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น

ทศพล กฤตยพิสิฐ (2538) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง สิ่งที่เน้นในรูปกลุ่ม/องค์กรหรือชุมชน ไว้ว่า หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือชุมชน มีความเห็นพ้อง ต้องกันเรื่องที่มีผลกระทบใดๆ ต่อการ ดำเนินชีวิตของตนเอง แล้วมีความแสดงให้เห็นถึงความต้อการร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของตน จนมาสู่การตัดสินใจกระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ มีความร่วมมือและรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรม นั้นๆ มีกลุ่มหรือองค์กรชุมชนรองรับชุมชนที่เข้ามาร่วมมีการพัฒนาภูมิปัญญาและมีการรับรู้สามารถคิด วิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตของตนเองได้ชุมชนหรือชุมชนได้พัฒนาขีด ความสามารถ ของตน ในการจัดการควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคม

ถนอม ม่วงกลม (2543) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่าหมายถึงการให้ชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้าปัญหา สาเหตุของปัญหา ความต้องการของชุมชน ร่วมตัดสินใจ

ในการ เลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาร่วมปฏิบัติงานร่วมรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานการพัฒนาและ ร่วมในการประเมินผลด้วย

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมคิดร่วมปฏิบัติร่วมรับผล และ ร่วมรับผิดชอบด้วยกันไม่ว่าจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเกิดการพัฒนา และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการซึ่งการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ของการพัฒนาชุมชนส่งผลให้การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผนงานหรือโครงการ เกิดประสิทธิผล หรือคือการที่ชุมชนหรือกลุ่มบุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจช่วยปฏิบัติการเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนของตน ร่วมกันกระทำในสิ่งที่ลงความเห็นร่วมกันตามความต้องการของชุมชน และสิ่งที่ช่วยกันทำต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง เป็นการเสริมสร้างพลัง ให้แก่ชุมชนในชุมชน/ กลุ่ม /องค์กรที่ตั้งขึ้นในชุมชน

การจัดการศึกษาให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของชุมชน โดยเฉพาะผู้ปกครอง ต้องอาศัยกระบวนการนำกระบวนการมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ในมาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 58 ได้บัญญัติเรื่องการมีส่วนร่วมไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการปฏิบัติราชการทางปกครองอันมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาทุกระดับจึงต้องปฏิบัติตามโดยการเปิดโอกาสให้ชุมชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาย่อมจะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้ความร่วมกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรมตั้งแต่การศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ

การมีส่วนร่วมของชุมชนและชุมชน จึงเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของทุกฝ่าย นับตั้งแต่การแสดงความคิดเห็น การวางแผน การดำเนินการและการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการควบคุม กำกับ

ติดตามและประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถทำได้ทั้งทางตรง คือ ร่วมเป็นคณะทำงานและทางอ้อมร่วมวางแนวทาง นโยบาย

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (เอกสารอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร, 2550, หน้า 88-90) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนจัดสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

2. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาควรระลึกถึง ซึ่งมีหลัก 10 ประการ คือ 1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน, 2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างและมีจิตสาธารณะ, 3) ตระหนักในสิ่งที่จำเป็นและขาดแคลน ไม่วางเฉย ทุกอย่างทำได้หากตั้งใจทำ, 4) ต้องหมั่นสร้างและปรุงแต่งตนเองให้เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์เป็นที่ชื่นชมศรัทธาของชุมชนและเพื่อร่วมงาน, 5) อ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวเรียบง่าย อยู่กับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ทุกเวลา 6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผล พัฒนาทักษะการประนีประนอม, 7) ให้การต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศมิตรภาพ, 8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้ง เพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อย เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนา, 9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงาน บริษัท ห้าง ร้านค้า โดยใช้โครงการที่มีประสิทธิภาพ 10) สร้างและพัฒนาค่านิยมการสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

3. บทบาทของชุมชนในการทีส่วนร่วมจัดการศึกษา มีดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่สถานศึกษา, 2) การกำหนดนโยบายเป้าหมายการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา, 3) การประชาสัมพันธ์ สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา 4) การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษา, และ 5) การตรวจสอบการจัดการศึกษา

4. กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการ การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน, 2) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา, 3) การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ, 4) กิจกรรมการปฏิบัติ คือ แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ, 5) การประเมินผล คือ การประเมินแนวทางปฏิบัติ, และ 6) การสรุปผลการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน

การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นับเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก หากชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา รวมถึงการเชิญผู้ปกครองที่มีความรู้และมีเวลาว่างมาเป็นครูพ่อครูแม่

ให้ความรู้ด้านวิชาการ ด้านภูมิปัญญากับบุตรหลาน ย่อมเกิดผลดีทั้งต่อโรงเรียนที่ได้บุคลากรเพิ่ม ส่วนผู้ปกครองย่อมภาคภูมิใจที่ได้สอนบุตรหลานในโรงเรียน รวมถึงนักเรียนที่จะมีความเคารพและนับถือในตัวผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุนชม

สรุปได้ว่า ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง กระบวรการปฏิบัติงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา การให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา การจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน ร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม ร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน ร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น

2.5 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (Needs) มีพัฒนาการมายาวนานกว่า 70 ปี นับตั้งแต่ Bode ได้เขียนบทความที่ชื่อว่า “The Concepts of Needs” และได้รับการตีพิมพ์ในหนังสือเรื่อง “Progressive Education at the Crossroads” ในปี ค.ศ. 1938 ซึ่งถือได้ว่าแนวคิดเรื่องความต้องการ จำเป็นเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) จากที่เคยเป็นแค่ “ความต้องการจำเป็นตามความรู้สึก (Felt needs)” ปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็นมีกระบวนการที่เป็นระบบและมีระเบียบวิธีที่หลากหลายจนเรียกได้ว่าเป็นการวิจัยเชิงประเมินประเภทหนึ่งสุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้อธิบายไว้ว่า พัฒนาการของการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ (Needs assessment for goal setting) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1930-1960 นักวิชาการที่สำคัญ คือ Tyler และ Bode ยุคที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผนงาน (Needs assessment for planning) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1961-1970 นักวิชาการที่สำคัญ คือ Stufflebeam (1968, อ้างถึงใน Worthen & Sanders, 1973) ซึ่งเสนอโมเดลการประเมินแบบ CIPP (Context-Input-Process Product) และ Alkin (1969) ที่ได้เสนอโมเดลการประเมินแบบ CSE (Center for the Study of Evaluation) และยุคที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Needs assessment for planning and implementing) อยู่ในช่วงระหว่างปี

ค.ศ. 1971-ปัจจุบัน นักวิชาการที่สำคัญ คือ Kaufman (1972, อ้างถึงใน Kaufman & English, 1981) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเชิง ระบบ (System approach) ที่นำมาใช้เป็นโมเดลในการประเมิน

คำว่า "ความต้องการจำเป็น (Needs)" มีผู้ให้นิยามไว้อย่างหลากหลาย สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้แบ่งนิยามของความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านจิตวิทยาและมุมมองด้านการประเมิน ในมุมมองด้านจิตวิทยา Maslow ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการจำเป็น (Maslow's Hierachy of Needs) ไว้ในปี ค.ศ. 1943 ในบทความที่ชื่อว่า A Theory of Human Motivation (Maslow, 1943) โดยแบ่งความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความ ต้องการจำเป็นทางกายภาพ (Physiological needs) ระดับที่ 2 ความต้องการจำเป็นด้านความ ปลอดภัย (Safety needs) ระดับที่ 3 ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการเป็นเจ้าของ (Love and belonging needs) ระดับที่ 4 ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (Esteem Needs) และระดับที่ 5 ความต้องการจำเป็นในการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization Needs) โดย สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น 4 ระดับแรก จัดอยู่ในประเภทความ ต้องการจำเป็นบกพร่อง (Deficit Needs) หมายความว่า หากยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นก็จะยังคงอยู่ในสภาวะที่บกพร่องหรือขาดแคลน สำหรับมุมมองด้านการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ มุมมองในมิติด้านความแต่กต่าง (Discrepancy) และมุมมองในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) สำหรับมุมมองในมิติด้านความแต่กต่าง Kaufman & English (1981) กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ส่วน Witkin (1984) กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแต่กต่างระหว่างสภาพที่ เป็นอยู่ (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ส่วนมุมมองในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ Scriven (1991) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นไม่ควรกำหนดในลักษณะของความแต่กต่าง เพราะ ความต้องการจำเป็นบางอย่างไม่ต้องกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น เช่น อาหาร น้ำเป็นต้น ดังนั้น มุมมองของ Scriven จึงเน้นการกำหนดความต้องการจำเป็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือทำให้เกิดความ พึงพอใจ (Satisfaction) จะเห็นได้ว่า ความต้องการจำเป็นมีหลายความหมาย สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้จำแนกนิยามของความต้องการจำเป็นไว้ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 นิยามตามโมเดลความ แต่กต่าง (Discrepancy model) และแบบที่ 2 นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) สำหรับ ความต้องการจำเป็นที่นำเสนอในบทความนี้ครอบคลุมนิยามทั้ง 2 แบบ

สำหรับนิยามของคำว่า "การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)" มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย Kafman (1982, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแต่กต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความ

ต้องการจำเป็นมาแก้ไข ส่วน Witkin (1984) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแต่กต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแต่กต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับ และเลือกความต้องการ จำเป็นมาแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman, Rojas & Mayer (1993) ในขณะที่ Reviere, Berkowitz, Carter & Ferguson (1996) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ Witkin & Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า การ ประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การสำรวจและ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น สำหรับนิยามของการประเมินความต้องการจำเป็นที่นำเสนอในบทความนี้ หมายถึง กระบวนการของ การวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแต่กต่าง (Gap/Discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความ ต้องการจำเป็นอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต

เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นและการทำวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นนิยมนำมาใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร และผลของการประเมินความต้องการจำเป็นยังให้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร และการกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม (Lssac & Michael, 1985) ปัจจุบัน จำนวนผลงานวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต จากการเข้าไป สืบค้นรายชื่อและแจงนับผลงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ในช่วง 3 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2550-2552) โดยใช้ คำค้นว่า “ความต้องการจำเป็น” จากฐานข้อมูลวิจัยจำนวน 5 แหล่ง ได้แก่ (1) ศูนย์บรรณสารสนเทศ ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2) ห้องสมุด งานวิจัย ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (3) ฐานข้อมูล วิทยานิพนธ์ไทยออนไลน์ ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (4) ฐานข้อมูล ThaiLIS Digital Collection ของสำนักงานบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ (5) ฐานข้อมูล ThaiLIS Union Catalog พบว่า รายงานการวิจัยประเมินความ ต้องการจำเป็นเกิดขึ้นทุกปี แต่ไม่ได้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น และพบว่าไม่มีรายชื่อผลงานวิจัยประเมิน ความต้องการจำเป็นในฐานข้อมูล 2 แหล่งในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2550-2552 ได้แก่ ฐานข้อมูล วิทยานิพนธ์ไทยออนไลน์ และฐานข้อมูล ThaiLIS Union Catalog

Need Assessment การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแต่กต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่าง ความ

แต่กต่างที่พบก็จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 6) เช่น ในสถานศึกษาต้องการศึกษาความต้องการจำเป็น เพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำความต้องการของชุมชนที่มีต่อคุณลักษณะที่ดีของเด็กที่ชุมชนอยากได้เป็นตัวตั้ง (สิ่งที่ควรจะเป็น) ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของเด็กที่เกิดขึ้นจริง (สิ่งที่เป็นอยู่) ซึ่งจะพบ ความแต่กต่างที่ต้องการพัฒนาว่าจริงๆ แล้วเด็กมีคุณลักษณะตามที่ชุมชนต้องการจริงหรือไม่สิ่งใดที่ขาดไป และควรพัฒนาอะไรให้แก่เด็ก ซึ่งจะต้องนำสิ่งที่ต้องพัฒนาไปกำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา

สุวิมล ว่องวาณิช (2548, หน้า 62) ได้ให้ความหมายคำว่า “การประเมินความ ต้องการจำเป็น” ไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแต่กต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งนำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร สรุปได้เป็น 3 ตอนดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 18-21)

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment)

ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน
4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมินซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment)

หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่างๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น

2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย

3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก

4. วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา

5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment)

เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแต่กต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi Component Data Analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index)

2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหาก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแต่กต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การ

เปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

Witkin & Altrichuld (1995, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้กล่าวถึง การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจะต้องพิจารณาทั้งความเที่ยง และความตรง และต้องมีการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อการจัดลำดับที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย

1. การกำหนดขนาดความแตกต่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์
2. องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุสนับสนุน หรืออุปสรรคต่อความต้องการจำเป็น
3. การกำหนดระดับความยากง่ายในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น
4. การประเมินความเสี่ยง
5. ผลกระทบที่อาจเกิดกับส่วนอื่นๆ ของระบบ
6. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา

สุวิมล ว่องวาณิช (2550, หน้า 279) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็น ทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ การจัดลำดับความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย

เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจ การใช้วิจัยสำรวจในการระบุความต้องการจำเป็นใช้เพื่อบรรยายลักษณะประชากรที่เป็น ภาพรวม และอธิบายสาเหตุที่มีของความต้องการจำเป็น โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 279)

1. การใช้แบบสอบถาม

การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการประเมินความต้องการจำเป็นมีข้อตกลง สำคัญหลายประการ ประการแรก ผู้ตอบมีความสามารถในการอ่าน เข้าใจความหมายของข้อความ หรือคำถามที่ถาม ประการที่สอง ผู้ตอบมีข้อมูลหรือมีความรู้พอจะตอบคำถามหรือให้ข้อมูลได้ และประการที่สาม ผู้ตอบมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะตอบโดยให้ข้อมูลที่จริงอย่างซื่อสัตย์ (Wolf, 1998 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 279)

1.1 ลักษณะของแบบสอบถามที่ดีประกอบไปด้วย 1) ข้อความหรือคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2) มีการวางแผนการสร้างที่เหมาะสมทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ 3) สามารถดำเนินการเก็บข้อมูลได้ภายใต้เวลา และทรัพยากรที่เหมาะสม

1.2 ประเภทของแบบสอบถาม ธรรมชาติของข้อมูลที่ต้องการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น จึงมีการเรียกแบบสอบถามให้มีความเฉพาะเจาะจง 2 แบบ คือ

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่เน้นการเก็บข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริง เช่น ข้อมูลภูมิหลังทั่วไป พฤติกรรมการปฏิบัติตน เป็นต้น

2) แบบวัดความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือที่เน้นการเก็บ ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น ความรู้สึก หรือทัศนคติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.3 ประเภทของคำถามสอบถาม

1) คำถามปลายปิด (Close-ended question) หรือคำถามแบบมีโครงสร้างประกอบด้วยข้อความ หรือคำถามและกลุ่มของคำตอบให้ผู้ตอบเลือก โดยจัดเรียงลำดับคำถามตามที่ผู้วิจัยต้องการทราบ

2) คำถามปลายเปิด (Open-ended Question) ประกอบด้วยคำถามที่ให้ อิสระในการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบอาจมีความลึกซึ้งกว่าที่ผู้วิจัยคาดไว้

ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบที่สำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นระดับกลุ่มบุคคล หรือระดับองค์กรผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ จะนำไปใช้ได้กับการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าการพัฒนารายบุคคล สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างแบบสอบถาม คือ ชุดคำถามที่ได้ตระเตรียมไว้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษากับตัวอย่างประชากรที่เป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งกำหนดรูปแบบการตอบ ได้ 2 แบบ คือ

2.1) รูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single-response Format) เป็น คำถามที่กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุระดับปัญหา สภาพที่เป็นอยู่ หรือระดับของสิ่งที่ต้องการอย่างใด อย่างหนึ่ง ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อคำถามให้ตอบในรูปมาตรประมาณค่า โดยให้คำตอบเพียงชุดเดียวซึ่งคำตอบที่ได้ คือความต้องการจำเป็น แล้วนำมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญวิธีการจัดเรียงลำดับตามความสำคัญวิธีการจัดเรียงลำดับข้อมูลประเภทนี้รู้จักกันดี และนิยมใช้อย่างแพร่หลายในกลุ่มนักประเมิน รู้จักกันโดยทั่วไปเพราะเป็นวิธีที่เข้าใจได้ง่าย มีความซับซ้อนน้อย เก็บข้อมูลได้ง่ายมีความสะดวกและรวดเร็วในการบริหารจัดการ แต่มีข้อจำกัดที่วิธีการดังกล่าวใช้กันค่อนข้างมากอาจทำให้ไม่ดึงดูดใจผู้ตอบแบบสอบถามได้ (Witkin, 1984, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 275) สำหรับ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ใช้รูปแบบการตอบสนองเดี่ยวเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวัดความต้องการจำเป็น ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณารูปแบบเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเหมาะสมของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2) รูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual-response Format) เป็นคำถามชุดเดียวกัน แต่ให้กลุ่มตัวอย่างระบุ 2 ส่วน คือ ระดับของการดำเนินงานในสภาพจริง และระดับสภาพที่พึงประสงค์ ปรากฏในแบบสอบถามมีข้อความให้ตอบในรูปมาตรประมาณค่า โดยให้ตอบข้อมูลสองชุดซึ่งพัฒนามาจากชุดคำถามการตอบสนองเดี่ยว

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ทำการประเมินความต้องการจำเป็นกับ ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นระบบจะใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ซึ่งการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการนั้น สามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการ 3 ลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างระดับกลาง และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการที่มีความน่าสนใจ มักใช้ในการประเมินความต้องการ จำเป็นแบบสมบูรณ์ ข้อมูลที่ได้สามารถระบุความต้องการจำเป็นที่ได้จากบุคคลเป้าหมายทั้งกลุ่ม มีประโยชน์ในการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นเป็นความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ ได้อย่างเต็มที่ การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มจะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา เพื่อระบุความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และการกำหนด ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองเดี่ยว และรูปแบบการตอบสนองคู่ มีแนวคิดเบื้องหลังของแต่ละเทคนิคซึ่งทุกวิธีมีวิธีดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน คือ การให้คะแนนความสำคัญตามลำดับวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับความสำคัญและการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งการสร้างเครื่องมือจะต้องมีความชัดเจนในสิ่งมุ่งหวังเพื่อเชื่อมโยงมโนทัศน์ของสิ่งนั้นเป็นข้อมูลหลักฐานที่เป็นรูปธรรม ต้องพิจารณาเครื่องมือ รูปแบบคำถามให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล

เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550, หน้า 275) ได้เสนอ เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็น สำหรับรูปแบบการตอบที่เป็นทั้งการตอบสนองเดี่ยว และรูปแบบการตอบสนองคู่ โดยมีวิธีการแนวคิดเบื้องหลังของแต่ละเทคนิควิธีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยขั้นตอน การดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การเรียงลำดับความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยวข้อมูลแบบการ ตอบสนองเดี่ยว ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อคำถามในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว โดยอาจถาม ว่าข้อความนี้มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับใดหรือท่านมีความต้องการจำเป็นในด้านนี้มากน้อย

เพียงใด เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นตามนิยามการแก้ปัญหา (solution definition) ในกลุ่มเทคนิควิธีนี้ผู้เขียนนำเสนอวิธีการจัดลำดับจำนวน 4 วิธีดังนี้

1.1 วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยมฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales) วิธีนี้นักวิจัยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุน้ำหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามการ รับรู้เป็นรายประเด็นตามมาตรประมาณค่า ผู้ให้ข้อมูลจะให้น้ำหนักความสำคัญกับความต้องการ จำเป็นประเด็นต่าง ๆ เท่ากันได้หากเห็นว่าความต้องการจำเป็นเหล่านั้นมีระดับความสำคัญเท่ากัน จากนั้นทำการแจงนับความถี่ที่กระจายตามมาตรประมาณค่าของแต่ละข้อรายการแล้วหาค่ามัธยฐาน หรือฐานนิยมหรือค่าเฉลี่ย แต่ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าสถิติที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่อยู่ในมาตราจัด อันดับในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถเรียงค่าจากมากไปหาน้อยหรือจากน้อยไปหามากตามค่าสถิติที่ได้ในแต่ละข้อรายการ อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้ในการจัดลำดับความสำคัญมีความเป็นไปได้สูงที่ความต้องการจำเป็นทุกประเด็นมีค่าเท่ากัน ซึ่งทำให้ต้องมีการอภิปรายเสริมหรือหาข้อมูลอื่นเสริมว่าความต้องการจำเป็นประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุด นับเป็นจุดอ่อนของวิธีนี้

1.2 วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) การจัดความสำคัญความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling--MES) โดยเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งมีหลายด้านว่าด้านใดมีความสำคัญมากกว่าวิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาดจะมีการกำหนดความสำคัญของแต่ละข้อรายการด้วยคะแนนในเชิงเปรียบเทียบกับคะแนนความสำคัญของข้อความแรก (ความต้องการจำเป็น) ที่ใช้เป็นฐานการอ้างอิง ซึ่งกำหนดโดยนักประเมินความต้องการจำเป็นถือว่าเป็นวิธีที่ลดจุดอ่อนของวิธีแรก

1.3 วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-weighing Procedure) กระบวนการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighing Procedure-PWP) เป็นวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยการเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นทุกประเด็นเป็นรายคู่ ให้ครบทุกคู่ที่เป็นไปได้วิธีนี้จึงมีจุดเด่นกว่าสองวิธีแรกโดยปกติความต้องการจำเป็นที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญไม่ควรเกิน 15 ข้อ หากเกิน 15 ข้อ จะทำให้กลุ่มตัวอย่างสับสน และไม่สามารถจำรายละเอียดของข้อรายการต่างๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

1.4 วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ด (Card Sort) การจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ดเป็นวิธีการที่ใช้การ์ดเป็นอุปกรณ์ที่ทำให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นมีความสะดวกในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากขึ้น วิธีนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1.4.1 ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นเตรียมข้อความที่แสดงความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่ต้องจัดลำดับ โดยการพิมพ์ในกระดาษที่เป็นการ์ดจัดทำการ์ดเป็นชุด ๆ ตามจำนวนคนที่ทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญ

1.4.2 มอบการ์ดให้กับกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่จัดเรียงลำดับความสำคัญชี้แจง ให้แยกการ์ดออกเป็นกอง ๆ ตามกลุ่มของข้อความที่คิดว่ามีความสำคัญอยู่ในกองเดียวกันจะเป็นกี่กองก็ได้

1.4.3 ระบุระดับความสำคัญในการ์ดแต่ละใบแล้วมอบการ์ดคืน

1.4.4 ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นจัดทำการแจกแจงความถี่ของคะแนนของการ์ดแต่ละใบ แล้วสรุปคะแนนเป็นภาพรวม เสนอเป็นผลการประเมินความ ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย

2. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่รูปแบบของการให้ตอบ ข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response Format) มักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตรประมาณค่าโดยให้ระบุข้อมูลทั้ง 2 ชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นรูปแบบนี้สร้างขึ้น โดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้โดยวิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง เป็นที่นิยมใช้กันมากเป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบ-รวมข้อมูลแบบการตอบสนอง คู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance--I) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what should be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือ ระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of Success--D) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

2.1 วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของ ค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores

สูตร MDF = I – D

2.2 วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุด และสูงสุดได้ Lane, Crofton และ Hall 1983, (อ้างถึงใน Witkin, 1984) โดยสร้างดัชนีชื่อว่า (Priority Needs Index--PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean Difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของ ค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

สูตร PNI = (I-D) x I

2.3 วิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) เป็นสูตรที่ปรับปรุง จากสูตร PNI ดั้งเดิมของ นงลักษณ์วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช ซึ่งเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพ ปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้ อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายในเชิงการเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันเป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

สูตร $PNI_{modified} = (I - D) / D$

2.4 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริงจุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง-ต่ำ ที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (Cut-off Score)

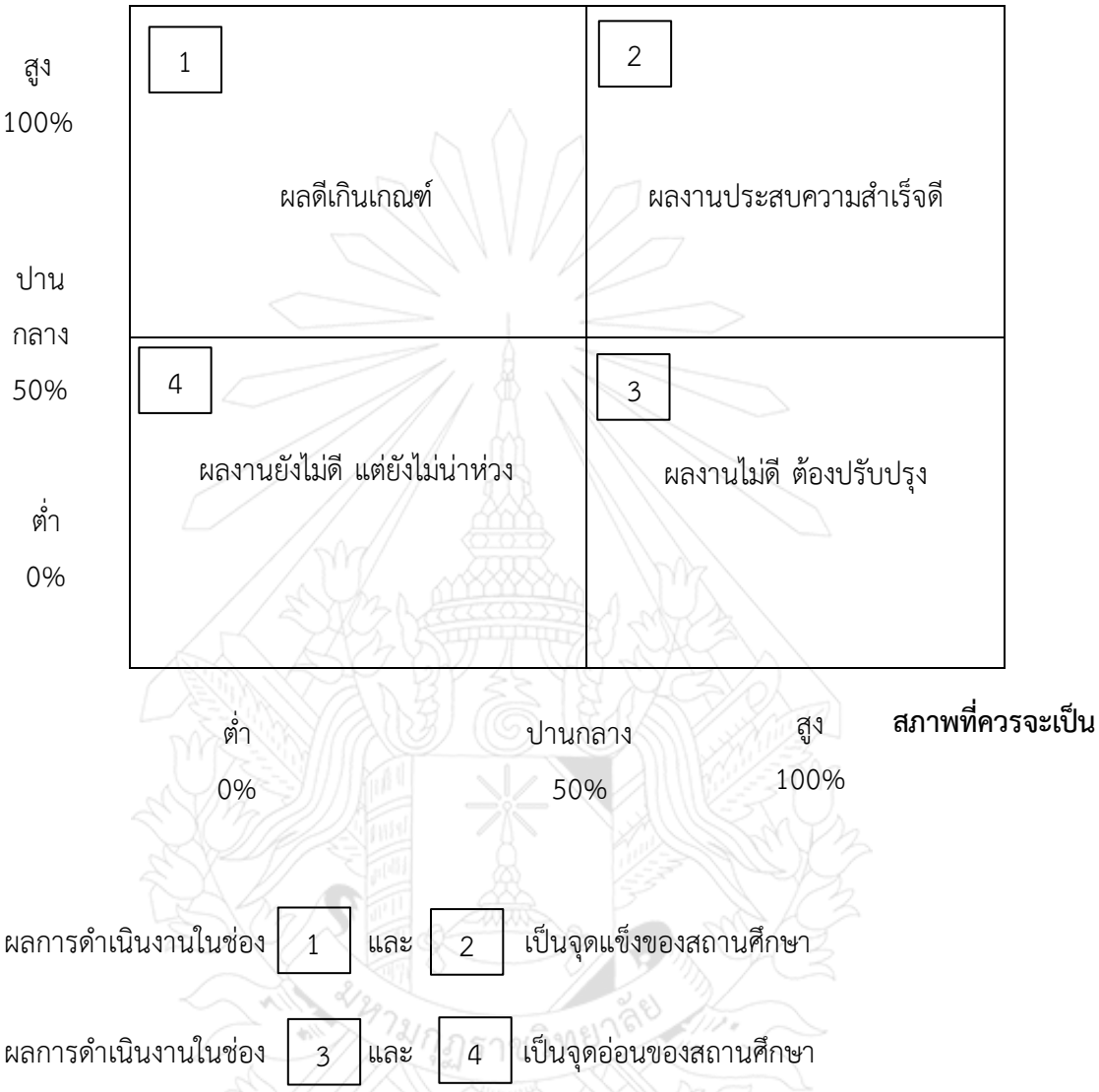
1 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับต่ำ แต่ผลการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพเกินเกณฑ์ที่กำหนด

2 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับสูง และผลการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จในระดับดี

3 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับสูง แต่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จต้องทำการแก้ไขปรับปรุงอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับต่ำ และผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานยังอยู่ในสภาพที่ไม่ดีนัก แต่ยังไม่น่าวิตกมาก เนื่องจากหน่วยงานให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้นั้นไม่สูงนัก

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์



ภาพที่ 2.4 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์

จากภาพที่ 2.2 เป็นเมทริกซ์แสดงความสัมพันธ์ 2 มิติ ระหวางสภาพที่ควรจะเป็น (เกณฑ์) และสภาพที่เป็นอยู่จริง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 จตุภาค (quadrant) โดยแกน “สภาพที่ควรจะเป็น” และแกน “สภาพที่เป็นจริง” แบ่งครึ่งที่คะแนน 50% ในบางครั้งนักประเมินอาจใช้คะแนนเฉลี่ยของคะแนน จากข้อรายการทั้งหมดเป็นตัวแบ่งจตุภาค (quadrant) การแปลความหมายของข้อรายการที่ตกอยู่ในแต่ละช่อง มีดังต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ปรากฏเป็นผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาของแต่ละตัวบ่งชี้ปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คะแนนเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นอยู่จริงของตัวบ่งชี้

ข้อความ	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (I)	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D)
1. สุขภาพนักเรียน	1.0	4.5
2. การสอนของครู	3.5	4.0
3. การเอาใจใส่ของผู้ปกครอง	0.5	2.0
4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษ	3.2	1.2
5. คุณธรรมของผู้บริหาร	3.3	3.2

หมายเหตุ พิสัยของคะแนนมีค่าอยู่ระหว่าง 1 – 5



ภาพที่ 2.5 คะแนนเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นอยู่จริงของตัวบ่งชี้

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าจุดแข็งของสถานศึกษาอยู่ที่ช่อง 2 คือคุณภาพการสอนของครูและคุณธรรมของผู้บริหารจะสังเกตเห็นว่าสถานศึกษาแห่งนี้มีการคาดหวังในคุณภาพทั้งสองด้านนี้อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง และยังมีผลการดำเนินงานที่เด่นกว่าการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นที่น่าสังเกตว่าสถานศึกษาไม่ได้คาดหวังเรื่องสุขภาพของนักเรียนในระดับที่สูงมาก แต่ผลปรากฏว่าสุขภาพของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง นับเป็นการดำเนินงานที่ได้ผลดีกว่าที่คาดหวัง

สำหรับจุดอ่อนของสถานศึกษานั้นสามารถพิจารณาได้จากช่อง 3 และช่อง 4 โดยเฉพาะในช่อง 3 เนื่องจากเป็นช่องที่สถานศึกษาคาดหวังผลการดำเนินสูง แต่สภาพปัจจุบันยังดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายมาก ตามตัวอย่างนี้ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษ สำหรับประเด็นในช่อง 4 นั้นพบว่าการดำเนินงานที่ปรากฏในช่องนี้ ได้แก่ การเอาใจใส่ของผู้ปกครอง อย่างไรก็ตามประเด็นนี้ยังถือว่าไม่รุนแรงหรือต้องวิตกมากนัก เนื่องจากเป็นประเด็นการปฏิบัติงานที่ไม่ได้คาดหวังผลสูง แต่จะเป็นการชี้เตือนให้หน่วยงานต้องหันมาให้ความสนใจและวางแผนอย่างระมัดระวังในเรื่องนี้ และน่าจะต้องมีการกำหดเป้าหมายให้มีความสำคัญสูงขึ้นกว่าเดิมเหมือนเป้าหมายในด้านอื่น ๆ

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินอกจากนักวิจัยต้องคำนึงถึงประเด็นที่ส่งผลต่อการกำหนดขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของการวิจัย ระดับความต้องการจำาเป็น ประเภทของความต้องการจำเป็น และการกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายเกี่ยวกับผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ

ขอบเขตของการวิจัย (scope of needs assessment) การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น สามารถกาหนดขอบเขตได้หลายแบบ คือ กำหนดขอบเขตเฉพาะการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) แล้วนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ กาหนดขอบเขตเฉพาะการกำหนดสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (needs analysis) กาหนดขอบเขตเฉพาะการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือกำหนดขอบเขตการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (complete needs assessment) เพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น สาเหตุของความต้องการจำเป็น และวิธีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

ประเภทของความต้องการจำเป็น (type of needs assessment research) การจัดประเภท ของความต้องการจำเป็นสามารถจำแนกได้หลายแบบ เช่น การจัดตามวิธีการเก็บข้อมูลทำให้ได้ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง หรือการจัดประเภทตามเนื้อหาสาระ เช่น ความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการประเมิน ด้านการวิจัย เป็นต้น

การแปลความหมายของผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (interpretation of needs assessment research results) วิธีการตีความผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมี

2 วิธีหลัก คือ การแปลผลตามแนวคิดปรนัยนิยม (objective approach) และการแปลผลตามแนวการตีความ (interpretive approach) นักวิจัยต้องกาหนดแนวคิดที่ใช้ในการแปลความหมายของการวิจัยที่ เหมาะสมกบบริบทของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งการแปลผลตามแนวคิดเชิงปรนัยนิยมการตีความตามแนวคิดดั้งเดิม มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแบบตรงไปตรงมา เน้นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล มีการเก็บข้อมูลจากอดีตเพื่อกาหนดความต้องการจำเป็นโดยอิงข้อมูลที่ได้จากการ วัดตายตัว ส่วนการแปลผลตามแนวคิดเชิงการตีความ เป็นการใช้ความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้องมาช่วย วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจมีหลายมุมมอง และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นมุมมองที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการตีความภายใต้ความรู้สึกของแต่ละคน

ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นคือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนงานที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และมีความชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 149-150) จึงมีงานวิจัยหลายชิ้นที่นำแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้ในการพัฒนาความสามารถทางการวิจัย/การวัดและประเมินผล และการบริหารทางการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้เทคนิค $PNI_{modified}$ มาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาดังนี้

ยุทธพงษ์ อายุสุข (2550, หน้า 23) ทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาการทำวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์วิธีการที่ครูควรใช้ในการทำวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียน 2) ศึกษาสภาพจริงของวิธีการที่ครูใช้ในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) ประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ครูในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 489 คน เครื่องมือคือแบบสอบถามและแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค $PNI_{modified}$ ในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูสูงสุด คือ ขั้นตอนของการสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนคือ ภาระงานจำนวนมากของครู ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูที่สำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา

พิมพ์ลักษณ์ เฮงสมบูรณ์ (2551, หน้า 2) วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อ พัฒนาครูมืออาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูมืออาชีพ 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูมืออาชีพ 3) แนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูมืออาชีพ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ

และการสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 440 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ในส่วนของการ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นใช้เทคนิค $PNI_{modified}$ ในการจัดลำดับความสำคัญ และใช้การ สนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบในวิชาชีพมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน ด้านการวางแผนและเตรียมการสอน และด้านการจัดการเรียนการสอน โดยโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และแนวทางการพัฒนาครูคือ การมีพี่เลี้ยง/ผู้เชี่ยวชาญแนะนำงาน รองลงมาคือ การสัมมนาวิชาการ

ณิชิรา ชาติกุล (2552, หน้า 29) ประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการ ประเมินผลการเรียนรู้ของครูสังคมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นและพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินผลการ เรียนรู้ของครูสังคม ศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนสังคมศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 324 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาใช้เทคนิค $PNI_{modified}$ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนรู้ของครู สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ การประเมินหาความสามารถที่แท้จริงของนักเรียนได้ การสร้างเกณฑ์การให้ คะแนน และการประเมินแบบอิงกลุ่ม ในส่วนของทักษะทางการประเมินผลการเรียนรู้ สิ่งที่ต้อง พัฒนา คือ การตรวจสอบหาค่าความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือประเภทต่างๆ การกำหนด ประเด็นและเกณฑ์ให้คะแนน การสัมภาษณ์นักเรียน การจดบันทึกในการสัมภาษณ์นักเรียนและ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ปกครอง

สถิรดา ทาขุลี (2554, หน้า ง) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพของคุณภาพของนักศึกษาสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ในปัจจุบันตามความคิดเห็นของผู้สอนและผู้แทนของสถานประกอบการ และ 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพของนักศึกษา สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ตามความเห็น ของผู้สอนและผู้แทนของสถานประกอบการ โดยศึกษาจากกลุ่มผู้สอนจากสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุดธานี จำนวน 44 คน และผู้แทนของสถาน ประกอบการที่นักศึกษาไปฝึกงานในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 70 คน รวมทั้งสิ้น 114 คน เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทุกข้อจะมีคำตอบ 2 สภาพคือ สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจงแจง ความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Modified

Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ผลการวิจัยพบว่า ด้านวิชาการตาม ลักษณะงานในสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ กลุ่มผู้สอนมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ นักศึกษามีสามารถในการออกแบบระบบฐานข้อมูลในงานอาชีพ รองลงมาคือ นักศึกษามี ความสามารถในการจัดการระบบ และนักศึกษามีความสามารถในการเขียนโปรแกรมภาษาใน งานธุรกิจ ตามลำดับ ส่วน ผู้แทนของสถานประกอบการ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ศึกษามีความสามารถในการใช้โปรแกรมสร้างภาพกราฟิก 2 มิติและ 3 มิติ รองลงมา คือ นักศึกษา มีความสามารถในการเขียนโปรแกรมภาษาในงานธุรกิจ และนักศึกษาสามารถวางแผนและ วิเคราะห์ระบบสารสนเทศ ตามลำดับ

คำตัน วิชัย คำจร กิทธินส์ (2555, หน้า 13 - 14) พัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ ส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และ 2)เพื่อ พัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาใช้ วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 366 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค $PNI_{Modified}$ ผลการวิจัยพบว่า ค่า ดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($PNI_{Modified}$ =0.26) ด้านคุณธรรมของนักเรียนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($PNI_{modified}$ =0.28) ความ ต้องการจำเป็น สูงสุดคือความพอเพียงมีค่าดัชนี ($PNI_{modified}$ = 0.51) และกลยุทธ์การบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา มี 3 ชุด ประกอบด้วย กลยุทธ์ชุด ที่ 1 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การพัฒนา วัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม 2) กลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม 3) กลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม และ 4) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านคุณธรรม กลยุทธ์ชุดที่ 2 สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม 2) กลยุทธ์เชื่อมโยง เครือข่ายคุณธรรม และกลยุทธ์ชุดที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรม ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม 2) กลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม 3) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้าน คุณธรรม และ4) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม

ภูมิภาคิณศม์ อิสสระยางกูล (2554, หน้า 34-51) พัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงิน ในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อ1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ของการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบ การบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการพิจารณาความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการ

บริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด (ค่า $PNI_{modified}$ = -0.81) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า $PNI_{modified}$ = -0.80) และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า $PNI_{modified}$ = 0.41) และการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี ความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ คือ“รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Budgeting and Financial Management Model for Basic Education Institutions) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ คือ 1 เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน และมอบหมายให้รอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน 2.ลดระดับการปฏิบัติ ในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ ดังกล่าว 3. ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อลดการใช้ครู ในหน้าที่ดังกล่าว

ปรัชญวรรณ วนานันท์ (2554, หน้า 32) พัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาโดยทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของกระบวนการ งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากประชากร คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่ม บริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI modified) ในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมากที่สุด โดยมีค่า PNI modified เท่ากับ 0.17

ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin & Altrichuld (1995 และ 2000, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 37) กล่าวถึง การประเมินความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 3 ระยะ (Three-Phase Plan)

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมิน หรือระยะการสำรวจ ในระยะนี้มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีอยู่ วางแผนการดำเนินงานโดยกำหนดขอบเขต และประเด็นของความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมายของความต้องการจำเป็น แหล่งข้อมูล การใช้ประโยชน์ข้อมูล ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาแผนงานสำหรับระยะที่ 2 รวมทั้งกำหนดเกณฑ์สำหรับทำประเมินการประเมินความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การประเมิน หรือระยะการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และความเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น จัดลำดับความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์หาสาเหตุ ผลลัพธ์ และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน หรือระยะการนำผลไปใช้ประโยชน์ โดยเชื่อมโยงข้อมูล และแผนการดำเนินงานที่ได้รับ งานหลักคือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังที่นำไปประยุกต์ใช้ได้ และเกณฑ์การตัดสินเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติ การนำเสนอข้อมูลที่ได้รับ จากการประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ตัดสินใจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดเตรียมแผน สำหรับดำเนินการเพื่อขจัดปัญญาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ

สุวิมล ว่องวาณิช (2550, หน้า 35) กล่าวถึงกระบวนการการประเมินความต้องการจำเป็นแบบ สมบูรณ์จึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)

1.1) วัตถุประสงค์เพื่อระบุความต้องการจำเป็น

1.2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง/กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

1.3) ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง วิธีรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล จัดลำดับ

1.4) เสนอความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญ

1.5) เสนอผล/นำไปใช้และ/วิเคราะห์สาเหตุ/แนวทางแก้ไข

2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ

2.1) วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น

2.2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง/กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

2.3) ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง วิธีรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล

2.4) เสนอสาเหตุความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญ

2.5) เสนอผล/นำไปใช้และ/วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา

3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ประเมินทางเลือกสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะนำไปกำหนดความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการแก้ไข

3.1) วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกของความต้องการจำเป็น

3.2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง/กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

3.3) ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง วิธีรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล

3.4) เสนอทางเลือกความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญ

3.5) นำไปสู่การกำหนดแผนงาน และนำไปสู่การปฏิบัติ

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

Witkin & Altrichuld (1995, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้กล่าวถึงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นจะต้องพิจารณาทั้งความเที่ยง และความตรง และต้องมีการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อการจัดลำดับที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย

1. การกำหนดขนาดความแตกต่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์
2. องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุสนับสนุน หรืออุปสรรคต่อความต้องการจำเป็น
3. การกำหนดระดับความยากง่ายในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น
4. การประเมินความเสี่ยง
5. ผลกระทบที่อาจเกิดกับส่วนอื่นๆ ของระบบ
6. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา

สุวิมล ว่องวาณิช (2550, หน้า 35) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็น ทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ การจัดลำดับความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นกระบวนการประเมินเพื่อทำให้เราทราบถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริง แล้วนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษานั่นเอง

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

วิสัยทัศน์ (VISION)

"สร้างคุณภาพการศึกษา สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน"

พันธกิจ (MISSION)

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

เป้าประสงค์ (Goals)

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับการศึกษาภาคบังคับทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นตามคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

2. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและ มีคุณภาพ

3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาภาคบังคับ ตามหลักศาสตร์พระราชาสู่คุณภาพมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารเชิงบูรณาการ มีเครือข่ายบริหารจัดการ บริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีการใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

สภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก

การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ย่อมส่งผลถึงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ ซึ่งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558-2561 ของสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้สรุปปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. ปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพ ภายนอกรอบสาม พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 300 คน) มีจำนวนร้อยละ 2 อยู่ในระดับ ปรับปรุง ร้อยละ 67.91 อยู่ในระดับพอใช้และร้อยละ 29.99 อยู่ในระดับดีและเมื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้นในทุกพื้นที่มีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดอื่น 2. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมานับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากรที่อาศัยอยู่ แต่ปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลงเนื่องจากการคมนาคมสะดวกขึ้น ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อ นักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คนสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ

นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษอยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขา สูง บนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะใน การบริหารจัดการโรงเรียน และปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่นทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง 3. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและมีจำนวนนักเรียนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อย สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัดซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัดและที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพ ในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน 5. ปัญหาที่เด่นชัดอีกประการหนึ่งของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การขาดแคลนครู (ทั้ง ๆ ที่อัตราส่วน ครูต่อนักเรียนของทั้งประเทศก็ไม่ต่างจากอัตราส่วนของประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย) จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ต้องใช้ครูวิชาเอกอย่างหนึ่งไปสอนอีกวิชาหนึ่ง มีปัญหาครูย้ายออกบ่อย ครูขาด ขวัญและกำลังใจ และครูไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายได้จึงส่งผลทำให้ ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากสภาพปัญหาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1. การศึกษามาช่วยแก้ปัญหาความยากจน ให้เด็กในชนบทยากจนได้รับโอกาส

ทางการศึกษาในโรงเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และลดภาระค่าใช้จ่ายผู้ปกครอง 2. มีกระบวนการยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัด รถโมบายคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ การหมุนเวียนครูเข้าสอน การพัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ด้าน ICT รูปแบบ e-Learning สร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยช่วยเหลือแบ่งปันในเรื่องทรัพยากร อาคารสถานที่ สื่อ วัสดุและอุปกรณ์การแลกเปลี่ยนความรู้ ในเรื่องนวัตกรรมการพัฒนาการ เรียนการสอนที่ได้ทดลองแล้วเห็นว่าเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทั่วโลก โดยการใช้อินเทอร์เน็ต การพัฒนาใช้สื่อเทคโนโลยีการศึกษา ทางไกลผ่านดาวเทียม การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์วิธีการ งบประมาณ ตลอดจนรูปแบบการจัดการ เรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบท เช่น เรียนรวม ทั้งโรงเรียน เรียนรวมเป็นช่วงชั้น เรียนรวมบางวิชา เรียนคละชั้นเรียนแบบบูรณาการ เป็นต้น 3. ส่งเสริมสร้างเครือข่ายจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการ พัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยช่วยเหลือแบ่งปันในเรื่องทรัพยากร อาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ 4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เช่น จัดทำแผนยุทธศาสตร์เร่งพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบได้ กำหนดยุทธศาสตร์การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กภายใต้นโยบาย การพัฒนาการศึกษา โดยจัดตั้ง “โรงเรียนดีศรีตำบล” สร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสร้างวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เช่น เสอเพลอโมเดล เครือข่ายแก่งจันทร์โมเดล สามเกลอโมเดล ไตรภาคีศูนย์เรียน รวมโรงเรียนบ้านยางน้อย ศูนย์ปัญจวิทยาคาร CPACC 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ใจประสานโมเดล เครือข่ายเรียนร่วม “ภูหลวงพัฒนา” การบริหารจัดการแบบศูนย์โรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กหุ้นส่วนที่ดีของท้องถิ่นชุมชน 5. เพิ่มงบประมาณ เงินอุดหนุนรายหัวให้กับนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษาที่มีนักเรียน 120 คนลงมา และโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนักเรียน 300 คนลงมา 6. จัดทำโครงการวิจัยเพื่อกำหนดอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กของประเทศไทยภายใต้หลักการ สำคัญ 3 ประการ คือ 1) คุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก 2) สิทธิและโอกาสในการได้รับ การศึกษาขั้นพื้นฐานของชุมชนคนไทยทุกคนตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ 7. ส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เพื่อให้นักเรียนได้เรียนแต่ละชั้นในทุกกลุ่มสาระอย่างมีคุณภาพ

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา

วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง

3. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2. ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการบริหาร การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. โรงเรียนบริหารจัดรูปแบบการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

1.1 เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร สามารถอ่าน เขียนและสื่อสารภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

2.2 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

3.2 พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)

3.3 ส่งเสริม สนับสนุนการท้าวิจัย และน้าผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.4 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี Digital Platform

3.5 ส่งเสริมการใช้ New DLTV/DLIT

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยอาศัยพื้นฐานความร่วมมือ

4.2 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีการใช้บุคลากรครูร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

5.1 ยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

5.2 กระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

5.3 กำหนดมาตรการควบรวมโรงเรียน เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการ ในรูปแบบโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล กลุ่มโรงเรียน และภาคี เครือข่าย

5.4 กำหนดมาตรการความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจ และให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

5.5 สนับสนุนงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ ให้เพียงพอที่จะมีคุณภาพตามมาตรฐาน

5.6 สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5.7 พัฒนาโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

การดำเนินงาน

1. การดำเนินการระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ประกาศนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นวาระแห่งชาติและต้องเป็นนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง สามารถน้าไปสู่การปฏิบัติได้ทุกระดับ

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการบริการจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 สร้างความเข้าใจกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตให้ตระหนักรับรู้ นโยบาย และแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

1.4 ปรับแก้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบาย เช่น ระเบียบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น (ในกรณีที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประสานดำเนินการต่อหน่วยงานที่มีอำนาจดำเนินการ)

1.5 กระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

1.6 สร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นการดำเนินการกระตุ้น และช่วยเหลือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการ เช่น ประกาศเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา การให้รางวัลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จ

1.7 ปรับระบบการสนับสนุนงบประมาณด้านวิชาการ การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.8 ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ

1.9 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.10 ดำเนินการวิจัยพัฒนาเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และรายงานผลการดำเนินงาน

2. การดำเนินการระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการกลุ่มและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 สร้างความตระหนักรับรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ให้เห็นชอบในหลักการตามนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 จัดทำข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดเป็นรายโรงเรียน

2.4 จัดทำแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เพื่อให้ความเห็นชอบ

2.5 กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

2.6 ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

2.7 นิเทศติดตาม กำกับและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.8 กระตุ้นช่วยเหลือโรงเรียนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

2.9 ประชาสัมพันธ์รูปแบบที่หลากหลาย

2.10 ดำเนินการวิจัย ประเมินผล และรายงานผล

3. การดำเนินการระดับโรงเรียน

3.1 สร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และสถาบันศาสนา ให้ตระหนักรับรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็นของทางราชการในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารบุคลากร งบประมาณ และคุณภาพการศึกษา

3.2 ส่งเสริมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3 วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรม ในบริบทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน

3.4 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน

3.5 สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูนักเรียนและชุมชนโดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

3.6 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานต่อสาธารณชน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ชัย สันกว๊าน และ พูนชัย ยาวิราช (2557, หน้า ง) ได้ทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ. 2556 -2565) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า 1. โรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงเรียนมีองค์ประกอบการบริหารจัดการโรงเรียนครบทั้ง 6 ด้าน แยกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่เป็นตัวฉุดรั้งให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กอ่อนด้อยด้านคุณภาพ คือ ด้านการเงินและสินทรัพย์ บริหาร ทั่วไป และบุคลากร 2) กลุ่มที่เป็นตัวส่งเสริมให้มีคุณภาพ คือ ด้านวิชาการ ด้านโครงสร้าง และด้านเทคโนโลยี 2. ภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคตจะต้อง เร่งรัดพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา การจัดการศึกษาโดยใช้พื้นที่หรือชุมชนเป็นฐานโดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กนักเรียนให้มีทักษะและ คุณลักษณะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 สร้างจุดเด่นหรือจุดแข็งของตนเอง ให้ทุกภาคส่วน

มีส่วนร่วมในการศึกษา ทุกคน สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ตลอดชีวิต ใช้เทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีเครือข่ายที่ขยายไปเกือบทุก อาณาบริเวณในการจัดการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา 3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ.2556 – 2565) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็ง นำเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศและ การสื่อสาร (Information Communication Technology : ICT) มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่าง เป็นระบบ เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมให้เข้มแข็ง และสร้างเอกลักษณ์ของสถาน ศึกษา และพัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียน

ปภาวดี โพธิ์งาม (2558, หน้า 128) ได้ทำวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัญหาในการปฏิบัติบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีปัญหามากที่สุด คือ ด้านการวัดผลและประเมินผล รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการจัดการหลักสูตร สถานศึกษา 2. แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 มีดังนี้ 2.1) ด้านการจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกันจัดทำหลักสูตรและกำหนดแนวทาง หลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทความต้องการของสถานศึกษา กำกับติดตาม สรุปผล 6 การประเมินเพื่อนำมาปรับปรุง 2.2) ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ สถานศึกษาประชุมและแต่งตั้งคณะครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและนิเทศ 2.3) ด้านการวัดผลและ ประเมินผล ได้แก่ สถานศึกษาประชุมและแต่งตั้งคณะครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้ตามมาตรฐาน จัดอบรมให้ความรู้และจัดคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการวัดผลและประเมินผล 2.4) ด้านการพัฒนาใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ได้แก่ สถานศึกษาประชุมคณะครูเพื่อวางแผนและอบรมให้ความรู้การพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน ดำเนินการจัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอกับความต้องการในสถานศึกษา 2.5) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ได้แก่สถานศึกษาควรร่วมมือกับชุมชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันคัดเลือกแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

พระมหาดิลกรัศมี วุฒิยา (2558, หน้า 1311-1322) ได้ทำวิจัยเรื่องอิทธิพลของการจัดการเชิงพุทธศาสตร์ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเชิงพุทธศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิต ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนนิสิตที่มีสถานะเพศต่างกัน/อายุต่างกัน/สาขาวิชาที่กำลังศึกษาต่างกัน/ชั้นปีที่กำลังศึกษาต่างกัน/พื้นฐาน

การศึกษาก่อนเข้ามาเรียนต่อมหาวิทยาลัยต่างกัน/และเกรดเฉลี่ยสะสม (GPA) ที่ผ่านมาต่างกัน โดยรวม มีการจัดการเชิงพุทธศาสตร์ แต่กต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนนิสิตที่มีสถานะเพศต่างกัน/และชั้นปีที่กำลัง ศึกษาต่างกัน/โดยรวม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่กต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนนิสิตที่มีอายุต่างกัน/ สาขาวิชาที่กำลังศึกษาต่างกัน พื้นฐานการศึกษาก่อนเข้ามาเรียนต่อมหาวิทยาลัยต่างกัน/และเกรดเฉลี่ยสะสม/ (GPA)/ที่ผ่านมาต่างกัน โดยรวม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่กต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการ จัดการเชิงพุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ พิจารณา กำหนดนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น

พระครูสถิตบุญวัฒน์(ชาญ ถิรปุณโณ) (2559, หน้า 22-23) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารเชิงพุทธบูรณาการของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ผลการการศึกษา พบว่าแม้สถานศึกษา มีผลการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารและการพัฒนาอยู่ในระดับดีมากแต่ก็ควรเพิ่มเติม การประเมินผลโครงการและกิจกรรมให้เป็นระบบ ควรตรวจสอบการกำหนดเป้าหมายของ โครงการให้ชัดเจนและดำเนินการประเมินผลโครงการให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนผลการศึกษารูปแบบการบริหาร เชิงพุทธบูรณาการพบว่ามีแนวคิด5ด้านคือด้านวิชาการสามารถบูรณาการร่วมกับหลักอิทธิบาท, ด้านบุคลากร สามารถบูรณาการร่วมกับหลักพรหมวิหาร, ด้านกิจกรรมนักเรียน สามารถ บูรณาการร่วมกับหลักไตรสิกขา, ด้านธุรการและการเงิน สามารถ บูรณาการร่วมกับหลักธรรมาภิบาล, ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก สามารถบูรณาการร่วมกับหลักสังคหวัตถุ นอกจากนี้ผู้บริหารควรใช้หลักการบริหารเชิงระบบซึ่งประกอบด้วย PDCA มาใช้ในการบริหารงาน และได้มีการประยุกต์ใช้หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับ PDCA ที่เรียกว่า “Buddhist Smart Model” อันเป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างการบริหารการศึกษากับหลักพุทธ ธรรม คือ1) S= Staff+พรหมวิหาร 2) M=Money+ธรรมาภิบาล 3) A=Academic+อิทธิบาท 4) R=Relationship+สังคหวัตถุ 5) T=Talent+ไตรสิกขา

พระครูสุนทรวินัยรส, ดร.ถวิล ลดาวัลย์ (2561, หน้า ง) ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลุ่มงานบริหาร งานบุคคล และรองลงมาคือ ด้านกลุ่มงานการบริหารสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ด้านกลุ่มงานกิจการนักเรียน ด้านกลุ่มงานการเงิน และบัญชีด้านกลุ่มงานการบริหารงานวิชาการส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำคือด้านกลุ่มงานการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 2. สภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพ

การศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กลุ่ม 10 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลุ่มงานการเงินและบัญชี รองลงมา คือ ด้านกลุ่มงานบริหารงานบุคคล ด้านกลุ่มงานกิจการนักเรียน ด้านกลุ่มงาน การบริหารงานวิชาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ ด้านกลุ่มงานการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลุ่มงานการเงินและบัญชี 2) ด้านกลุ่มงาน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 3) ด้านกลุ่มงานการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านกลุ่มงานกิจการนักเรียน

วัชรินทร์ พร้อมใจ (2562, หน้า 151) ได้ทำวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธบูรณาการโรงเรียนบ้านคำอ้อสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาด้านคุณภาพ ของผู้เรียนอยู่ในระดับน้อย 2. แนวทางการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า มีการกำหนดกิจกรรมและ วิธีการในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนครอบคลุมภารกิจงาน 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และระบบการประกันคุณภาพ ภายในที่มีประสิทธิผลตามกระบวนการบริหารวงจรคุณภาพ (Deming Cycle) โดยบูรณา การกับหลักธรรม อริยสัจ 4 และอิทธิบาท 4 ที่สอดคล้องกับหลักองค์4 แห่งการศึกษา คือ พุทธิศึกษาจริยศึกษาหัตถศึกษาและพลศึกษา 3. นำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า คุณภาพแนวทางโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และได้นำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธบูรณาการ ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพของผู้เรียน เสนอกิจกรรม และวิธีการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมาย ผู้เรียนดีเก่ง มีความสุข 2) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอกิจกรรม และวิธีการพัฒนาสถานศึกษาตามเป้าหมาย ผู้เรียนดีครูดีโรงเรียนดีสังคม สิ่งแวดล้อมดี 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเสนอกิจกรรม และวิธีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมาย ครูดีผู้เรียนดี 4) ด้าน ระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล เสนอกิจกรรม และวิธีการพัฒนาระบบการ ประกันคุณภาพภายในตามเป้าหมาย คุณภาพดี

ชยพล คำยะอุ่น (2562, หน้า 69) ได้ทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัยมี ดังนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สภาพการดำเนินงาน ปัญหาและความต้องการการบริหาร

เครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากแบบสอบถาม สรุปประเด็นสำคัญคือ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่ได้รับการอบรมพัฒนาในเรื่องการดำเนินการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา จำนวนครูไม่เพียงพอ ครูมีภาระงานสอนและงานมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ส่วนความต้องการการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากแบบสอบถาม สรุปประเด็นสำคัญคือ ควรมีการอบรมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการดำเนินตามยุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ต้องการมีครูที่เพียงพอ และต้องการให้มีการสนับสนุนเงินงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด การศึกษายุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่ามี 5 ยุทธศาสตร์คือ 1) สร้างโอกาสทางการศึกษา 2) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา และ5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ 2) ยุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 9 ยุทธศาสตร์คือ 1) สร้างโอกาสทางการศึกษา 2) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา 6) การบริหารหลักสูตร มาตรฐานและตัวชี้วัดผู้เรียนที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก 7) ส่งเสริมการระดมทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดการศึกษา 8) ส่งเสริมการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก และ9) การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การพัฒนาระบบการวางแผนและการบริหารจัดการให้ชัดเจน 2) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้วย ICT 3) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) การพัฒนาผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนและมีขั้นในการพัฒนายุทธศาสตร์ 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ขั้นที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์ ขั้นที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ขั้นที่ 4 การควบคุมและประเมิน ส่วนที่ 3 เป็นการบริหารสู่ความสำเร็จ

กำธร เวชสิทธิ์ (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. องค์ประกอบการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะชีวิตและการทำงาน 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี 2. สภาพปัจจุบันของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านทักษะชีวิตและอาชีพ ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี 3. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ มี 4 เป้าประสงค์ 15 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 2 สร้างสรรค์พัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มี 4 เป้าประสงค์13 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 3 ผู้บริหารพัฒนาทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี มี 3 เป้าประสงค์ 12 มาตรการ

พระครูนิวิฐธรรมานุศาสน์ (2564, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงพุทธของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงพุทธในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ประกอบด้วย 1) ด้านวิชาการ จัดทำแผนการพัฒนาหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนการสอน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) ด้านงบประมาณ มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน จัดสรรงบประมาณเพื่อการนิเทศแนะแนวมีระบบการตรวจสอบอย่างถูกต้องและเป็นธรรม จัดทำแผนการบริหารวิชาการแบบบูรณาการไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) ด้านงานบุคคล มีระบบการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรของโรงเรียนตามความสามารถ มีการวางแผนการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากร มีระบบพัฒนาครู มีแผนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการติดตาม ประเมินผล มีกลยุทธ์การพัฒนาและบริหารจัดการมีส่วนร่วม 4) ด้านงานทั่วไป มีความเอื้ออาทรต่อกันกับเพื่อนร่วมงานและให้บริการทุกคนที่เข้ามาใช้บริการด้วยความจริงใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาระบบการทำงานและการบริหารงาน มีกลยุทธ์การพัฒนาและบริหารจัดการระบบงานธุรการให้คล่องตัว มีกลยุทธ์การพัฒนาและบริหารจัดการประชุมและ 2) การประเมินรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงพุทธของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 พบว่า รูปแบบมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ชญากาญจน์ ศรีเนตร (2565, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบัน

ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. กลยุทธการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ หลัก คือ 1) กลยุทธวางแผนร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) กลยุทธ ส่งเสริมการตัดสินใจ

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Danial A. Prescott (1961, pp. 14-46) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ได้แก่ 1. องค์ประกอบทางด้านร่างกาย ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของสุขภาพร่างกาย ข้อบกพร่องทางร่างกาย ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของร่างกาย สุขภาพของร่างกาย ข้อบกพร่องของร่างกาย และลักษณะท่าทางของร่างกาย เป็นต้น 2. องค์ประกอบทางด้านความรัก ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบิดาและมารดาความสัมพันธ์ระหว่างบิดา มารดาและบุตร ความสัมพันธ์ระหว่างบุตร และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น 3. องค์ประกอบทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเป็นอยู่ของสมาชิกในครอบครัว สภาพแวดล้อมทางบ้าน การอบรมและฐานะทางบ้าน 4. องค์ประกอบทางด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน ได้แก่ ความสัมพันธ์ของผู้เรียนกับเพื่อนวัยเดียวกัน 5. องค์ประกอบทางด้านการพัฒนาแห่งตน ได้แก่ สติปัญญา ความสนใจ เจตคติ และแรงจูงใจ 6. องค์ประกอบทางการปรับตัว ได้แก่ ปัญหาการปรับตัว การแสดงออกทางอารมณ์

Herbert J. Klausmeir (1961, pp. 28-29) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า นอกจากเกิดจากตัวผู้เรียนเองและผู้สอนแล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอีกหลายอย่าง เช่น บ้าน สิ่งแวดล้อม และการศึกษาส่วนตัวของผู้เรียน เป็นต้น เขาได้เสนอรูปแบบขององค์ประกอบเหล่านี้ไว้ 6 ประการคือ 1. คุณลักษณะของผู้เรียน ได้แก่ ความพร้อมทางสมองและความสามารถทางสติปัญญา ความพร้อมทางร่างกาย และความสามารถทางทักษะของร่างกาย คุณลักษณะทางจิตใจซึ่งได้แก่ ความสนใจ แรงจูงใจ เจตคติ และค่านิยม สุขภาพ ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง ความเข้าใจในสถานการณ์ อายุ และเพศ 2. คุณลักษณะของผู้สอน ได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ในวิชาที่สอน การพัฒนาความรู้ทักษะทางร่างกาย คุณลักษณะทางจิตใจ สุขภาพ ความเร้าใจเกี่ยวกับตนเอง ความเข้าใจในสถานการณ์ อายุ และเพศ 3. พฤติกรรมระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการเรียนการสอนทั้งหลาย กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความคิด และการสอนอธิบาย ทักษะทางร่างกาย และการกระทำทางจิตใจและความรู้สึก 4. คุณลักษณะของกลุ่ม ได้แก่ โครงสร้าง เจตคติ ความสามัคคี และการเป็นผู้นำ 5. คุณลักษณะของพฤติกรรมเฉพาะตัว ได้แก่ การสนองตอบ เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น 6. แรงผลักดันภายนอก ได้แก่ บ้าน สิ่งแวดล้อม อิทธิพลทางศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

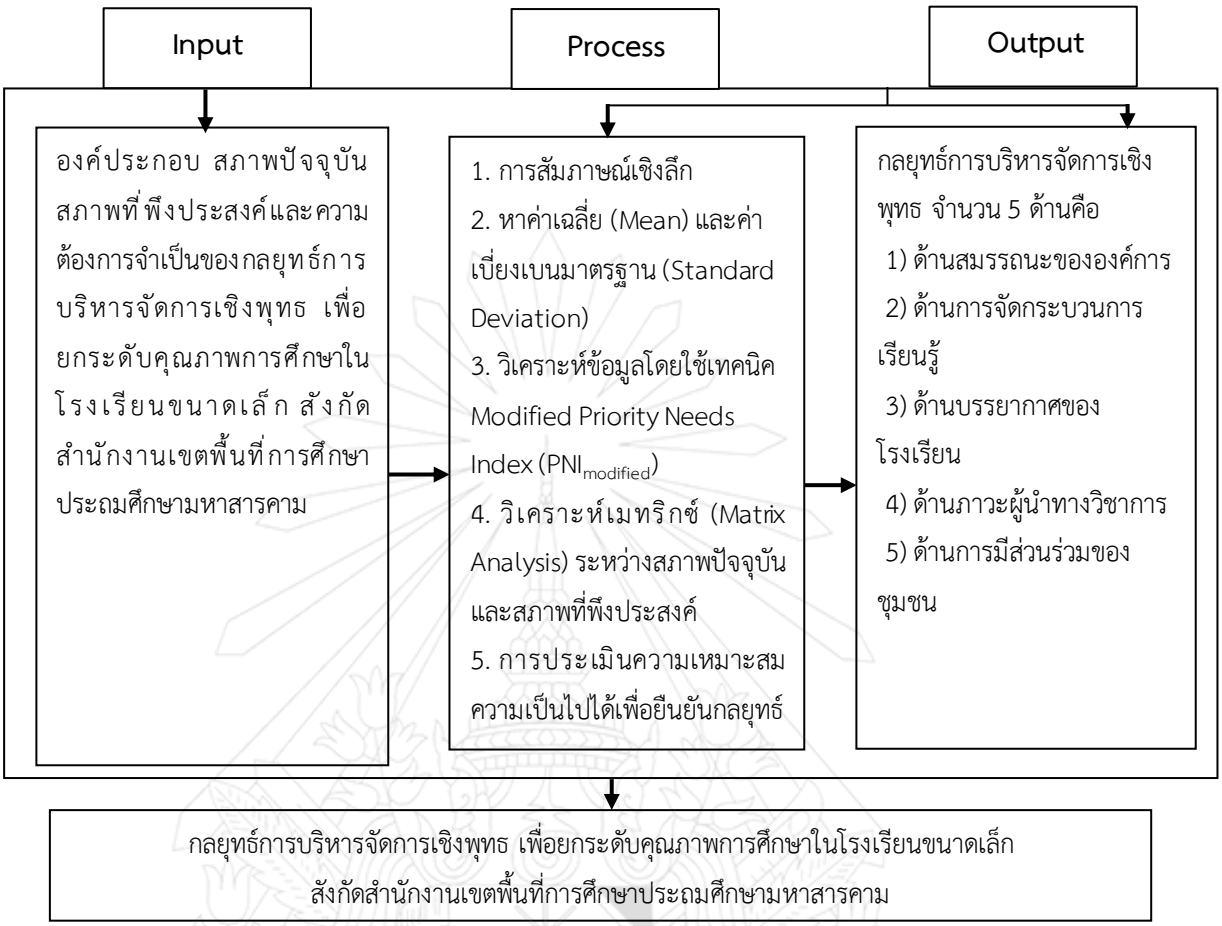
Bloom (1976, pp 167-169) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่าประกอบด้วย 1. พฤติกรรมด้านความรู้ ความคิด หมายถึง ความสามารถทั้งหลายของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยความถนัดและพื้นฐานเดิมของผู้เรียน 2. คุณลักษณะด้านจิตพิสัย หมายถึง สภาพการณ์หรือแรงจูงใจที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ใหม่ ได้แก่ ความสนใจ ทัศนคติที่มีต่อเนื้อหาวิชาที่เรียนในโรงเรียน และระบบการเรียนความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ลักษณะบุคลิกภาพ 3. คุณภาพการสอน ซึ่งได้แก่ การได้รับคำแนะนำการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน การเสริมแรงจากครู การแก้ไขข้อผิดพลาด และรู้ผลว่าตนเองทำได้ถูกต้องหรือไม่

Davis (1977, p. 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่ามี 4 ประการ ดังนี้ 1. บรรยากาศในชั้นเรียน ได้แก่ รูปแบบการจัดชั้นเรียน ความพึงพอใจต่อห้องเรียน ความพึงพอใจต่อครูผู้สอน 2. วิธีการหรือลักษณะของครู ได้แก่ วิธีการสอนของครู ลักษณะท่าทางและบุคลิกภาพของครู ทัศนคติต่อการทำงาน 3. การคาดหวังของครู ครูที่มีการคาดหวังสูง จะทำให้เขามีความตั้งใจต่อการทำงานสูงแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้นักเรียนอยู่เสมอ และทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้ 4. การใช้เวลาของนักเรียน นักเรียนที่ทุ่มเทและใช้เวลาเรียนอย่างเต็มที่ จะมีความสนใจ อยากจะเรียนรู้เนื้อหาการเรียน การเรียนก็จะดีขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ 2. ด้านบริหารงานบุคคล 3. ด้านกิจการมนักเรียน 4. ด้านธุรการและงานการเงิน 5. ด้านงานการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

2.8 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ ประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2540), ภารดี อนันต์นาวี (2545), อำรุง จันทวานิช (2547), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551), วิโรจน์ สารรัตนะ (2553), Hanson (1996), Scribner (1999), Lunenburg & Ornstine, (2000), Sergiovanni (2001), Jackson,B.W.Holvino (2003), Alig – Mielcarek (2003), Hoy & Miskel (2005), Marcoulides GA, Heck RH. (1993) 5 ด้านคือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน สรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) (Creswell, 2015) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการออกแบบการวิจัยโดยมีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ขั้นตอนการวิจัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพเพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ

ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงพุทธ ด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ จากแนวคิด ทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์มาเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยตามแนวคิดของนักวิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 3 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อสร้างข้อคำถามหรือตัวแปรในการออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือและเก็บข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 2) ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัย

1. ดร.สมศักดิ์ ภูมิกอง
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. นายสุชาติ พุทธลา
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3. นายภัณฑ์รักษ์ พลตื้อ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
4. นายประมวล คงทรง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะโป่
ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 8
5. นายยงยุทธ ศรีประดู่ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองฮี
ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 7

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ตามกรอบแนวคิด 5 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ระยะที่ 2 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธี

เมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม และวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

2. นำข้อมูลจากข้อ 1 มาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

3. นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้เสนอแนะในส่วนที่บกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 7 คน โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1.1 เป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน

1.2 นักวิชาการหรือผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คือ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการนำผลจากขั้นที่ 1 ในระยะที่ 2 มาสร้างเป็นเอกสารประกอบสำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน พร้อมเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และรายละเอียด วัน เวลา สถานที่ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.2 จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิทยานิพนธ์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ได้พิจารณาข้อมูลจากเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) อย่างหลากหลายและให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่บกพร่องทีละกลยุทธ์พร้อมกับบันทึกข้อมูลไว้เพื่อนำไปแก้ไข

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นประเด็นตามกลยุทธ์

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากข้อ 4.1 ไปปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

การยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยใช้แบบประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วนการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. แบบประเมินเพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2. วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการประเมิน กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เพื่อประเมินกลยุทธ์โดยแบบประเมินผู้วิจัยได้ออกแบบประเมิน 2 ด้าน ประกอบด้วย ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพต่อไป

3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 145 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 425 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 670 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 145 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

1.2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน และทำการเทียบสัดส่วน คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 52 คน และครูผู้สอน จำนวน 196 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 92 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน

1) แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนนตอนที่ 2

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2) แบบสัมภาษณ์

เครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำคัญ (Key Word) โดยการนำผลจากการศึกษาแนวคิด เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้กำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหาร

สถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน

3) แบบประเมิน

เครื่องมือที่เป็นแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนนตอนที่ 2

5	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
4	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	มาก
3	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
2	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	น้อย
1	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

3.4 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1) แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1.1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

1.2) นำร่างการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไปเรียนปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและนำข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุงให้

1.3) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

1.4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) โดยให้ประเมินเป็น 3 ระดับ คือ (+1) แน่ใจว่าสอดคล้อง (0) ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง และ (-1) แน่ใจว่าไม่สอดคล้องแล้วนำมาหาค่า IOC (สมนึก ภัททิยธนี, 2546, หน้า 230-231) ได้ค่าความเที่ยง (IOC) ระหว่าง 0.80-1.00

1.5) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรในในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

1.6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามศัพท์เฉพาะแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97

1.7) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2) แบบสัมภาษณ์

ทำการร่างแบบสัมภาษณ์โดยใช้ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถึงผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 248 ชุด ไปยังโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จำนวน 248 ชุด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย และไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่า PNI

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลขเพื่อนำไปคำนวณค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นดังนี้

3.6.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.6.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย และไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่า PNI

3.6.3 ยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยนำผลจากค่า $PNI_{modified}$ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

3.6.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสัมภาษณ์ อาศัยแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสนับสนุนข้อมูลในการวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมแล้วนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา (Descriptive Analysis)

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ร้อยละ (Percentage) จากสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 104)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean: $\overline{X}$) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 105)

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนของแต่ละคน

N แทน จำนวนคะแนนหรือจำนวนคนทั้งหมด

Σ แทน ผลรวม

4. หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2}\right]$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

K แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

5. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2542)

ผู้วิจัยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างและเป็นสูตรที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2541) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจากค่าดัชนี PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ย ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I = Importance	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ
D = Degree of Success	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผลและการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ยึดตามกรอบแนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2550, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้กำหนดค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไว้ว่า รายการที่มีค่าอย่างน้อย .30 หรือ 30% มีความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม (2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม (3) เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิจัย

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$PNI_{Modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง
D	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ Hanson (1996), Scribner (1999), Lunenburg & Ornstine, (2000), Sergiovanni (2001), Jackson,B.W.Holvino (2003), Alig – Mielcarek (2003), Hoy & Miskel (2005), Marcoulides GA, Heck RH. (1993), ประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2540), ภารดี อนันต์นาวี (2545), อำรุง จันทวานิช (2547), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551), วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด 5 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และการสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จำนวน 3 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านสมรรถนะขององค์การ

“...ผู้บริหารควรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล คือ การส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันทางโลกและทางธรรม ได้อย่างเหมาะสมในฐานะเพื่อนร่วมงาน การจัดสวัสดิการจะต้องมอง ถึงความสำคัญของผู้ที่เป็นคนดี เป็นผู้ที่เสียสละให้กับองค์กรมากกว่าให้ความสำคัญไปที่คนเก่งที่มี บทบาท ตำแหน่งสูงๆ เพราะในระบบองค์กรรัฐจะเห็นระบบชนชั้นมากมาย หากผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าของความดีของผู้ที่เสียสละตนเพื่อคนอื่นก็จะเกิดความท้อแท้ไม่อยากที่จะทำความดีต่อไป...”

(คนที่ 1, สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2566)

2. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

“...ผู้บริหารควรนำหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวเนื่องกับทางจริยธรรมของภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนพัฒนาคน พัฒนางาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เห็นว่าองค์กรจะเกิดความเปลี่ยนแปลงได้จะต้องเชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสภาวะแวดล้อมทาง

สังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจนในด้านการปฏิรูปการศึกษา จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้นำในการบริหารสามารถบริหารการจัดการศึกษาสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด...”

(คนที่ 2, สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2566)

3. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

“...ผู้บริหารควรมีการวางแผนและนโยบายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยการกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย วิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก จุดอ่อนหรือจุดแข็งภายใน ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ด้วยการบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา...”

(คนที่ 3, สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2566)

4. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านบรรยากาศของโรงเรียน

“...สถานศึกษาควรการจัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีโดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม มีการกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของสถานศึกษา...”

(คนที่ 5, สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2566)

5. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

“...ผู้บริหารส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ ร่วมตัดสินใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน...”

(คนที่ 4, สัมภาษณ์ 17 กุมภาพันธ์ 2566)

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

การยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านสมรรถนะขององค์การ
2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ
3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้
4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน
5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ด้านสมรรถนะขององค์การ	1	สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ
	2	สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือ แผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน
	3	สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง
	4	สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม
	5	สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน
	6	สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน
	7	สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	8	สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกันตามแนวพุทธศาสน์ที่มั่นคง
	9	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
	10	สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ โดยใช้หลักธรรมที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากร
2. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	11	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
	12	บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน
	13	สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู
	14	สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย
	15	สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน
	16	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร
	17	สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน
	18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
	19	ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	20	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว
	21	สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
3. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	22	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร
	23	ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม
	24	ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก
	25	สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน
	26	สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	27	สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้สอน
	28	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง
	29	สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	30	สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในโอกาสต่าง ๆ
	31	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา
	32	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้
	33	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย
	34	สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
	35	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
	36	สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
	37	สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน
	38	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ
	39	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	40	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
	41	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา
	42	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา
	43	ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน
	44	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
	45	ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
	46	ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม
	47	ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน
	48	ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม
	49	ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร
	50	ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น

ขั้นที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ตารางที่ 4.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวม

การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1) ด้านสมรรถนะขององค์การ	3.23	0.87	ปานกลาง	(2)	4.17	0.83	มาก	4
2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	3.23	0.78	มาก	(1)	4.23	0.81	มาก	3
3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.03	0.72	ปานกลาง	(4)	4.29	0.86	มาก	1
4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	3.02	0.78	ปานกลาง	(5)	4.26	0.92	มาก	2
5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	3.08	0.84	ปานกลาง	(3)	4.14	0.96	มาก	5
รวม	**3.12**	**0.80**	**ปานกลาง**	**-**	**4.22**	**0.88**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$=3.12, S.D.=0.80) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X}$=3.23, S.D.=0.78) 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ

($\overline{X}$=3.23, S.D.=0.87) 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ($\overline{X}$=3.08, S.D.=0.84) 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\overline{X}$=3.03, S.D.=0.72) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน ($\overline{X}$=3.02, S.D.=0.78) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.22, S.D.=0.88) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\overline{X}$=4.29, S.D.=0.86) 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน ($\overline{X}$=4.26, S.D.=0.92) 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ($\overline{X}$=4.23, S.D.=0.81) 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ ($\overline{X}$=4.17, S.D.=0.83) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ($\overline{X}$=4.14, S.D.=0.96) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านสมรรถนะขององค์การ

ด้านสมรรถนะขององค์การ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ	2.82	1.14	ปานกลาง	8	4.27	0.79	มาก	2
(2) สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน	3.46	1.04	ปานกลาง	4	4.19	0.91	มาก	5
(3) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง	3.25	1.08	ปานกลาง	6	4.27	0.73	มาก	1
(4) สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสม	3.41	0.99	ปานกลาง	5	4.10	0.81	มาก	8
(5) สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.75	0.69	มาก	1	4.20	0.85	มาก	4
(6) สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน	3.09	0.76	ปานกลาง	7	4.04	0.83	มาก	10

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านสมรรถนะขององค์การ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(7) สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	3.74	0.74	มาก	2	4.14	0.86	มาก	6
(8) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน	2.50	0.76	น้อย	10	4.07	0.89	มาก	9
(9) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	2.61	0.77	ปานกลาง	9	4.12	0.81	มาก	7
(10) สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมและสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ	3.62	0.74	มาก	3	4.25	0.80	มาก	3
รวม	**3.23**	**0.87**	**ปานกลาง**	**-**	**4.17**	**0.83**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน ด้านสมรรถนะขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.23, S.D.=0.87) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (5) สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\overline{X}$=3.75, S.D.=0.69) รองลงมา คือ (7) สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ($\overline{X}$=3.74, S.D.=0.74) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (8) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน ($\overline{X}$=2.50, S.D.=0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.17, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (3) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง ($\overline{X}$=4.27, S.D.=0.73) รองลงมา คือ (1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ($\overline{X}$=4.27, S.D.=0.79) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (6) สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$=4.04, S.D.=0.83)

ตารางที่ 4.4 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(1) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.22	0.72	ปานกลาง	5	4.17	0.82	มาก	9
(2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อและตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน	2.89	1.22	ปานกลาง	11	4.28	0.81	มาก	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(3) สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู	3.40	0.67	ปานกลาง	3	4.21	0.79	มาก	6
(4) สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย	3.49	0.68	ปานกลาง	2	4.22	0.87	มาก	5
(5) สถานศึกษากำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ภารกิจของโรงเรียนไว้ชัดเจน	3.01	0.79	ปานกลาง	9	4.54	0.90	มากที่สุด	1
(6) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร	3.04	0.68	ปานกลาง	8	4.22	0.80	มาก	4
(7) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน	3.14	0.76	ปานกลาง	6	4.37	0.62	มาก	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(8) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา	3.32	0.72	ปานกลาง	4	4.18	0.92	มาก	8
(9) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำคำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง	3.00	0.79	ปานกลาง	10	4.18	0.84	มาก	7
(10) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว	3.09	0.73	ปานกลาง	7	4.09	0.79	มาก	11
(11) สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	3.98	0.78	มาก	1	4.11	0.78	มาก	10
รวม	**3.23**	**0.78**	**ปานกลาง**	**-**	**4.23**	**0.81**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.23, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (11) สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ($\overline{X}$=3.98, S.D.=0.78) รองลงมา คือ (4) สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย ($\overline{X}$=3.49, S.D.=0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (9) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง ($\overline{X}$=3.00, S.D.=0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.23, S.D.=0.81) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (5) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ($\overline{X}$=4.54, S.D.=0.90) รองลงมา คือ (7) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน($\overline{X}$=4.37, S.D.=0.62) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (10) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว ($\overline{X}$=4.09, S.D.=0.79)

ตารางที่ 4.5 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(1) สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร	2.57	0.75	ปานกลาง	8	4.46	0.91	มาก	1
(2) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม	2.81	0.74	ปานกลาง	7	4.21	0.80	มาก	7
(3) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก	3.59	0.63	ปานกลาง	1	4.30	0.95	มาก	4

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(4) สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน	3.09	0.69	ปานกลาง	3	4.21	0.83	มาก	8
(5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.41	0.76	ปานกลาง	2	4.31	0.84	มาก	2
(6) สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้สอน	2.95	0.72	ปานกลาง	5	4.26	0.73	มาก	5
(7) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง	2.89	0.78	ปานกลาง	6	4.31	0.87	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(8) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ	2.96	0.72	ปานกลาง	4	4.23	0.91	มาก	6
รวม	**3.03**	**0.72**	**ปานกลาง**	**-**	**4.29**	**0.86**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.03, S.D.=0.72) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (3) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม ($\overline{X}$=3.59, S.D.=0.63) รองลงมา คือ (5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\overline{X}$=3.41, S.D.=0.76) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (1) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา ($\overline{X}$=2.57, S.D.=0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.29, S.D.=0.86) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (1) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา ($\overline{X}$=4.46, S.D.=0.91) รองลงมา คือ (5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\overline{X}$=4.31, S.D.=0.84) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (4) สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน ($\overline{X}$=4.21, S.D.=0.83)

ตารางที่ 4.6 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านบรรยากาศของโรงเรียน

ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(1) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในโอกาสต่าง ๆ	3.09	0.77	ปานกลาง	3	4.23	0.93	มาก	6
(2) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความสดชื่น ร่มเงา	3.03	0.74	ปานกลาง	6	4.29	0.87	มาก	4
(3) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้	2.80	0.77	ปานกลาง	9	4.23	0.94	มาก	6
(4) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย	3.24	0.73	ปานกลาง	1	4.26	0.85	มาก	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	2.78	1.13	ปานกลาง	10	4.06	0.82	มาก	10
(6) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	3.02	0.72	ปานกลาง	7	4.10	1.01	มาก	9
(7) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	3.04	0.69	ปานกลาง	5	4.34	0.89	มาก	2
(8) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.12	0.76	ปานกลาง	2	4.30	0.86	มาก	3

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียนกรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ ต่าง ๆ	3.09	0.77	ปานกลาง	3	4.14	1.00	มาก	8
(10) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม	2.98	0.76	ปานกลาง	8	4.65	1.00	มากที่สุด	1
รวม	**3.02**	**0.78**	**ปานกลาง**	**-**	**4.26**	**0.92**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบัน ด้านบรรยากาศของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.02, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (4) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย ($\overline{X}$=3.24, S.D.=0.73) รองลงมา คือ (8) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\overline{X}$=3.12, S.D.=0.76) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($\overline{X}$=2.78, S.D.=1.13)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านบรรยากาศ ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.26, S.D.=0.92) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (10) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม ($\overline{X}$=4.65, S.D.=1.00) รองลงมา คือ (7) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$=4.34, S.D.=0.89) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($\overline{X}$=4.06, S.D.=0.82)

ตารางที่ 4.7 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	2.96	0.78	ปานกลาง	9	4.04	0.86	มาก	8
(2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา	3.72	1.02	มาก	1	4.15	0.94	มาก	5

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา	2.93	0.73	ปานกลาง	10	3.99	0.95	มาก	10
(4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน	2.98	0.75	ปานกลาง	7	4.08	1.01	มาก	7
(5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	2.82	1.04	ปานกลาง	11	3.98	0.98	มาก	11
(6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	3.42	1.13	ปานกลาง	2	4.10	1.03	มาก	6

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(7) ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม	3.05	0.70	ปานกลาง	3	4.19	1.03	มาก	3
(8) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน	2.99	0.75	ปานกลาง	6	4.25	0.85	มาก	2
(9) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม	3.01	0.74	ปานกลาง	5	4.16	0.88	มาก	4
(10) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร	2.98	0.80	ปานกลาง	8	4.01	0.97	มาก	9

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
(11) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น	3.02	0.77	ปานกลาง	4	4.55	1.04	มากที่สุด	1
รวม	**3.08**	**0.84**	**ปานกลาง**	**-**	**4.14**	**0.96**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.08, S.D.=0.84) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา ($\overline{X}$=3.72, S.D.=1.02) รองลงมา คือ (6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($\overline{X}$=3.42, S.D.=1.13) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\overline{X}$=2.82, S.D.=1.04)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.14, S.D.=0.96) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (11) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น ($\overline{X}$=4.55, S.D.=1.04) รองลงมา คือ (8) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน ($\overline{X}$=4.25, S.D.=0.85) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\overline{X}$=3.98, S.D.=0.98)

ระยะที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นรวมถึงการใช้เทคนิคการวิเคราะห์แมทริกซ์ (Matrix Analysis)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างและเป็นสูตรที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2541) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจากค่าดัชนี PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ย ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I = Importance	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ
D = Degree of Success	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

จากการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผลและการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ยึดตามกรอบแนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2550 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้กำหนดค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไว้ว่า รายการที่มีค่าอย่างน้อย .30 หรือ 30% มีความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อน ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตารางที่ 4.8-4.13

ตารางที่ 4.8 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
1) สมรรถนะขององค์การ	3.23	4.17	0.29	5
2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ	3.23	4.23	0.31	4
3) การจัดกระบวนการเรียนรู้	3.03	4.29	0.42	1
4) บรรยากาศของโรงเรียน	3.02	4.26	0.41	2
5) การมีส่วนร่วมของชุมชน	3.08	4.14	0.34	3
รวม	**3.12**	**4.22**	**-**	

จากตารางที่ 4.8 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.29- 0.42 รายการความต้องการจำเป็นที่พบว่ามีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 พิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 3) การจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเป็นลำดับแรก ($PNI_{modified}$ =0.42) รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 4) บรรยากาศของโรงเรียน ($PNI_{modified}$ =0.41) กลยุทธ์ที่ 5) การมีส่วนร่วมของชุมชน ($PNI_{modified}$ =0.34) กลยุทธ์ที่ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ($PNI_{modified}$ =0.31) และ กลยุทธ์ที่ 1) สมรรถนะขององค์การ ($PNI_{modified}$ =0.29) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้นำผล $PNI_{modified}$ มาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1) การจัดกระบวนการเรียนรู้

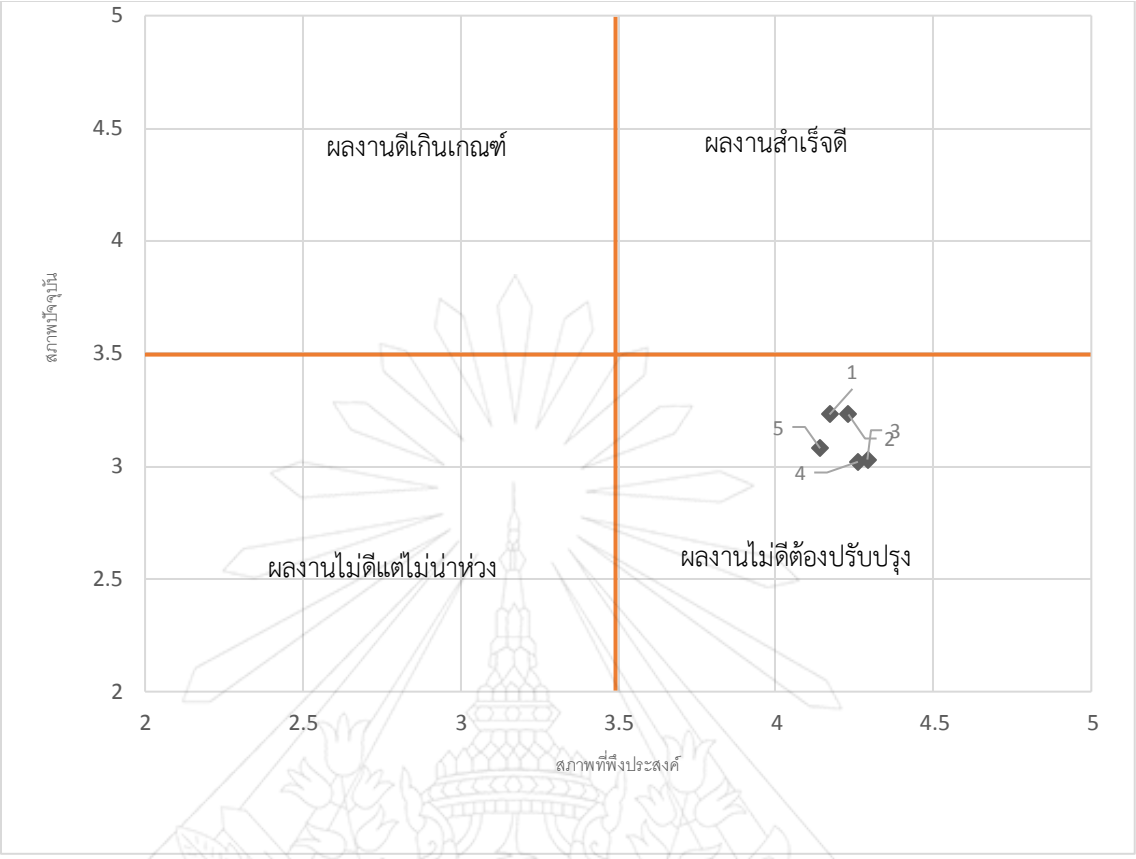
กลยุทธ์ที่ 2) บรรยากาศของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 5) สมรรถนะขององค์การ

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

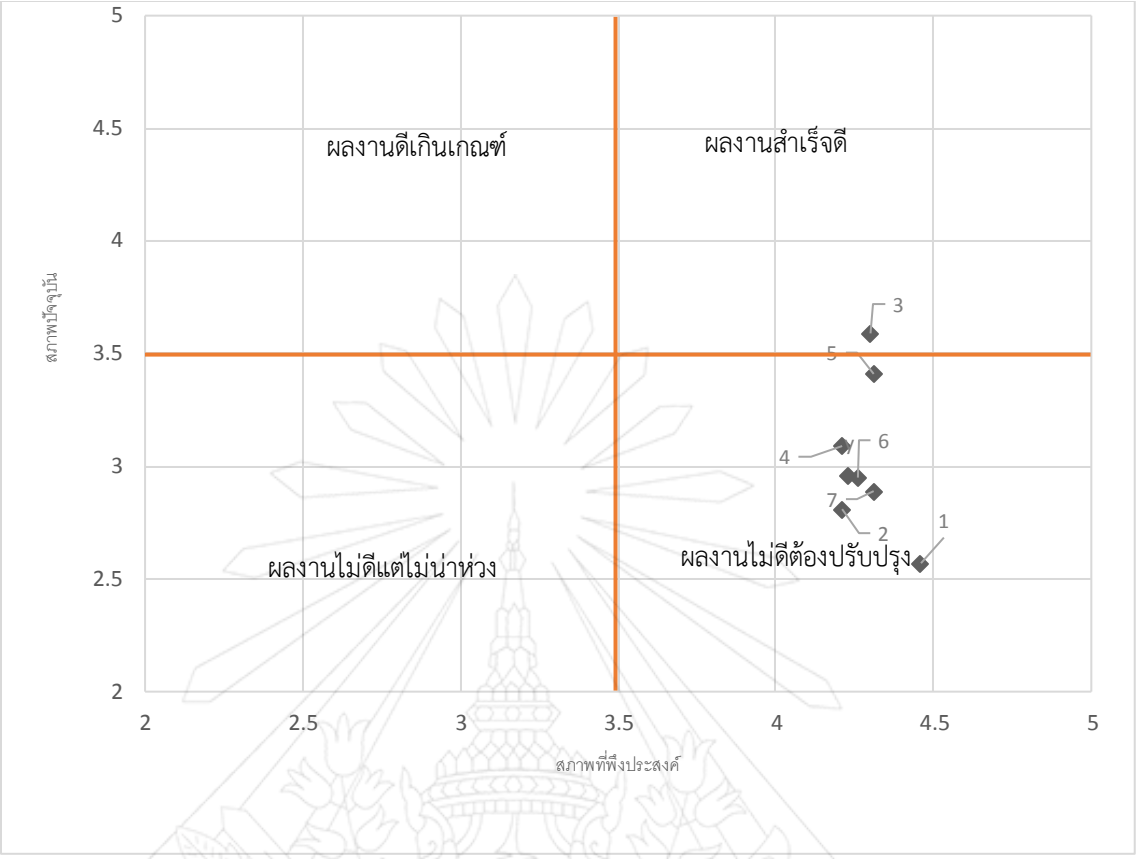
จากภาพที่ 4.1 การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.9 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(1) สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร	2.57	4.46	0.35	6
(2) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม	2.81	4.21	0.74	1
(3) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตากรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก	3.59	4.30	0.50	2
(4) สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน	3.09	4.21	0.20	8
(5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.41	4.31	0.36	5
(6) สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้สอน	2.95	4.26	0.26	7
(7) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง	2.89	4.31	0.44	4
(8) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ	2.96	4.23	0.49	3
รวม	**3.03**	**4.20**	**-**	**-**

จากตารางที่ 4.9 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.20- 0.74 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญเป็น 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (2) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ = 0.74) ลำดับที่ 2 คือ (3) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วย ความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ($PNI_{modified}$ = 0.50) ลำดับที่ 3 คือ (8) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ ($PNI_{modified}$ = 0.49)

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

จากภาพที่ 4.2 การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 3 ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม อยู่ในเกณฑ์ผลงานสำเร็จไม่ต้องปรับปรุง นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.10 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน

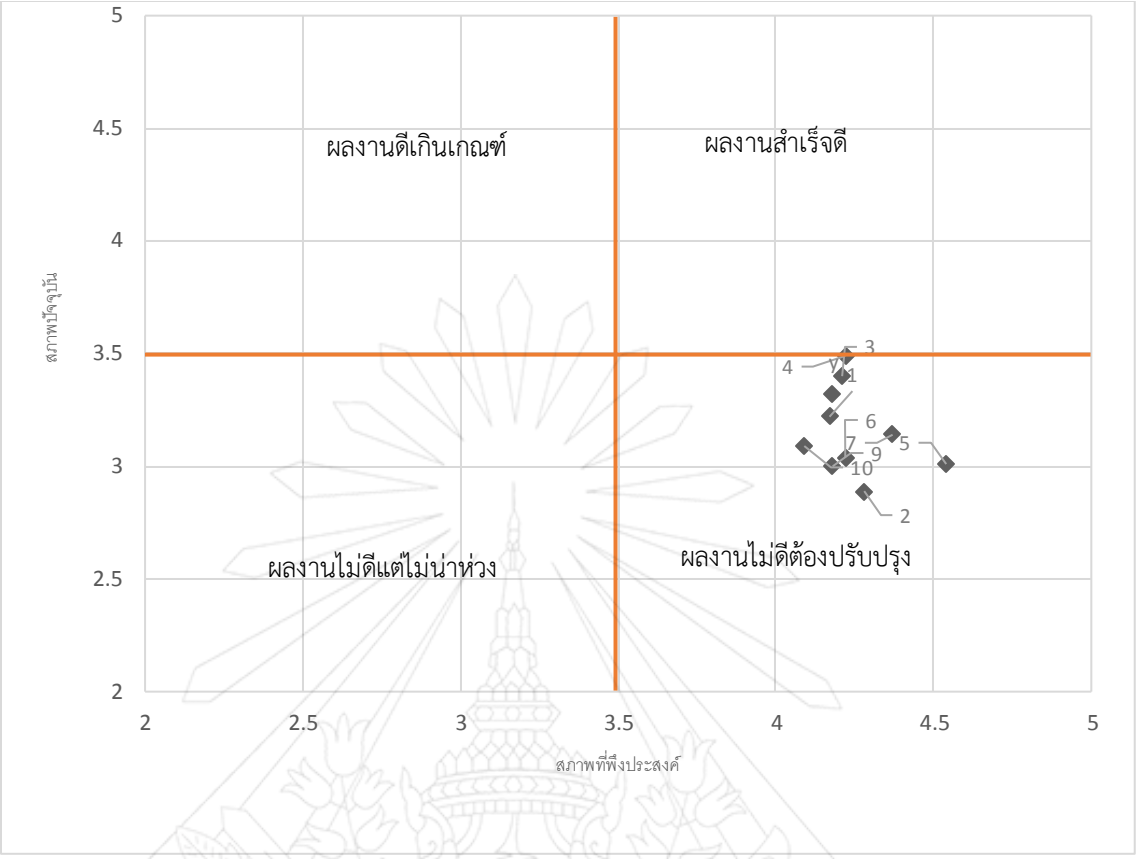
กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(1) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในโอกาสต่าง ๆ	3.09	4.23	0.37	7
(2) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา	3.03	4.29	0.42	5
(3) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้	2.80	4.23	0.51	2
(4) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย	3.24	4.26	0.31	10
(5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	2.78	4.06	0.46	3
(6) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	3.02	4.10	0.36	8
(7) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	3.04	4.34	0.43	4
(8) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.12	4.30	0.38	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ ต่าง ๆ	3.09	4.14	0.34	9
(10) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้าและการเล่นกีฬาในสนาม	2.98	4.65	0.56	1
รวม	**3.02**	**4.26**	**-**	**-**

จากตารางที่ 4.10 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม **กลยุทธ์ที่** 2 บรรยากาศของโรงเรียน พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.31- 0.56 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (10) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม ($PNI_{modified}$ = 0.56) ลำดับที่ 2 คือ (3) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$ = 0.51) ลำดับที่ 3 คือ (5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.46)

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน

จากภาพที่ 4.3 การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน พบว่า ทุกตัวบ่งชี้อยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.11 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

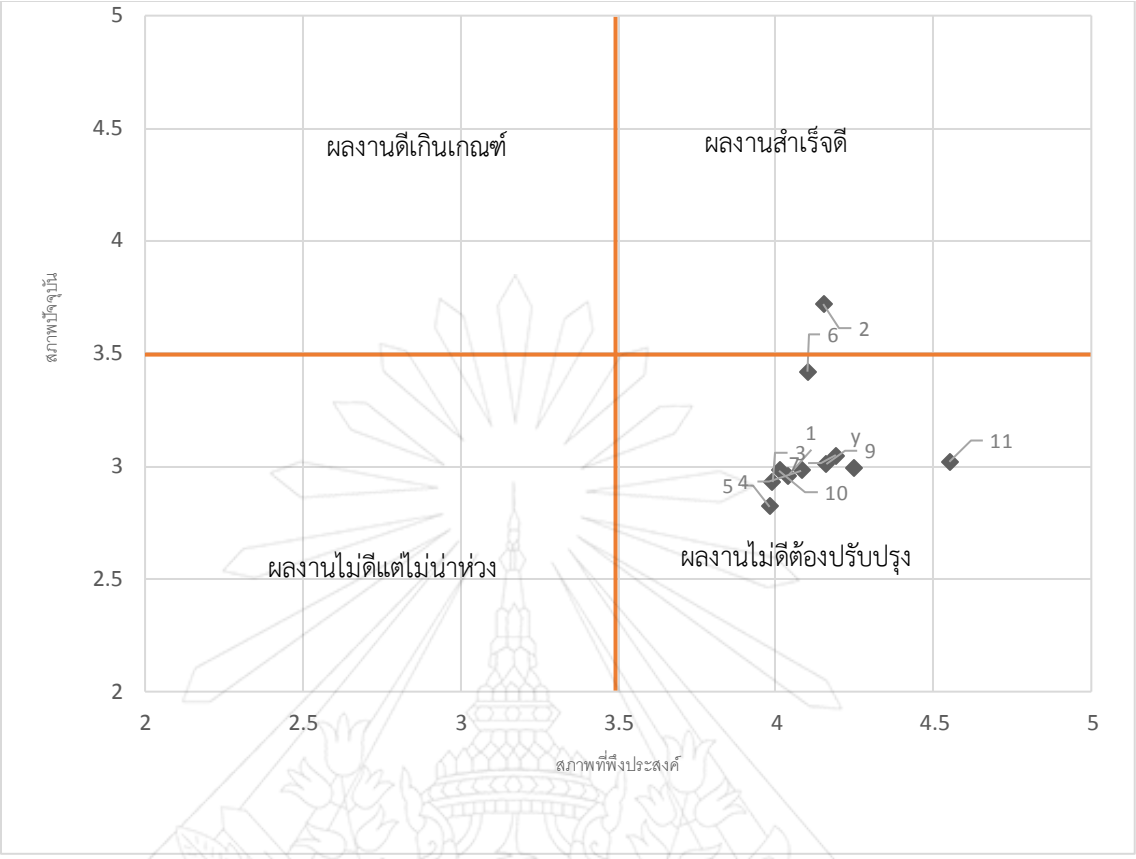
กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	2.96	4.04	0.56	1
(2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา	3.72	4.15	0.36	7
(3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา	2.93	3.99	0.12	11
(4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน	2.98	4.08	0.36	7
(5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	2.82	3.98	0.37	5
(6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	3.42	4.10	0.41	3
(7) ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม	3.05	4.19	0.20	10
(8) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน	2.99	4.25	0.37	5

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(9) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม	3.01	4.16	0.42	2
(10) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร	2.98	4.01	0.38	4
(11) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น	3.02	4.55	0.35	9
รวม	**3.08**	**4.14**	**-**	**-**

จากตารางที่ 4.11 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.20- 0.56 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.56) ลำดับที่ 2 คือ (9) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ($PNI_{modified}$ = 0.42) ลำดับที่ 3 คือ (6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.41)

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

จากภาพที่ 4.4 การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 2 อยู่ในพื้นที่ผลงานสำเร็จดี นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

ตารางที่ 4.12 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

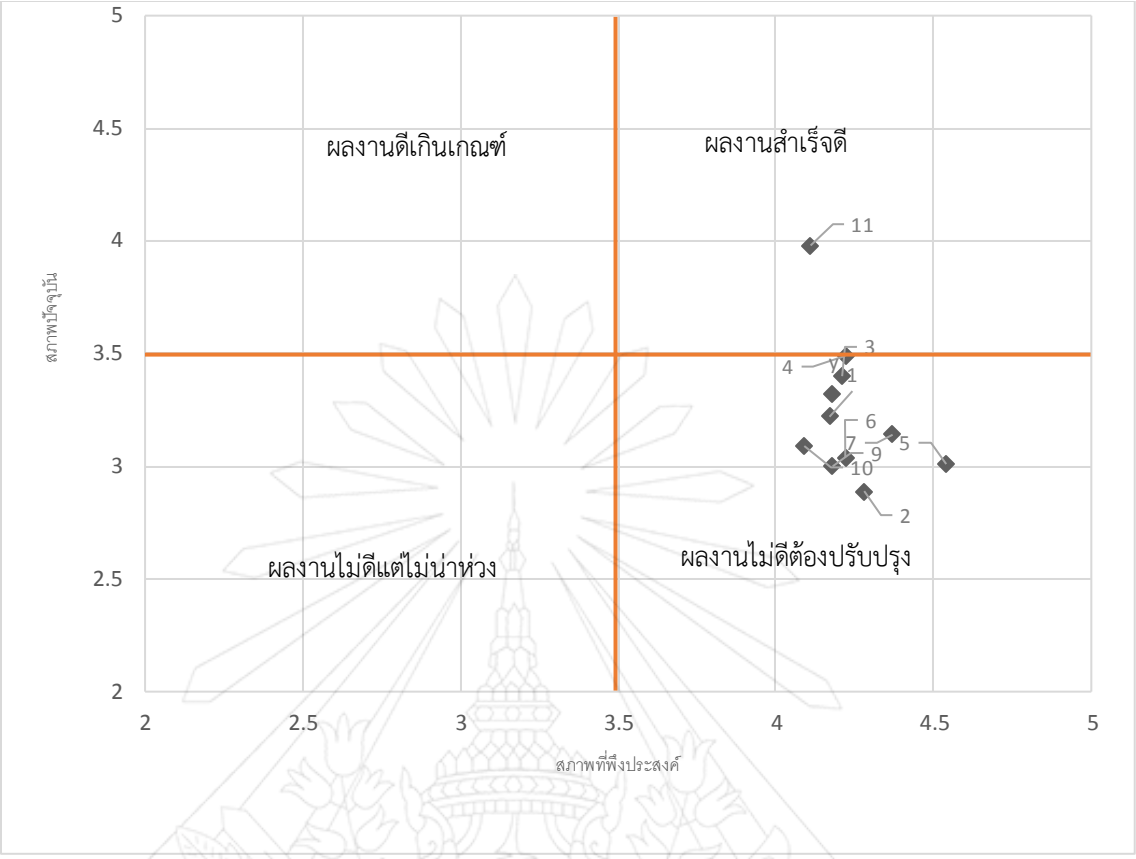
กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(1) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.22	4.17	0.30	7
(2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน	2.89	4.28	0.48	2
(3) สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู	3.40	4.21	0.24	9
(4) สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย	3.49	4.22	0.21	10
(5) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน	3.01	4.54	0.51	1
(6) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร	3.04	4.22	0.39	3
(7) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน	3.14	4.37	0.39	3
(8) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา	3.32	4.18	0.26	8

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(9) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง	3.00	4.18	0.39	3
(10) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว	3.09	4.09	0.32	6
(11) สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	3.98	4.11	0.03	11
รวม	**3.23**	**4.23**		

จากตารางที่ 4.12 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.03- 0.51 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (5) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ($PNI_{modified}$ = 0.51) ลำดับที่ 2 คือ (2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified}$ = 0.48) ลำดับที่ 3 คือ (6) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร, (7) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน,(9) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง ($PNI_{modified}$ = 0.39)

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากภาพที่ 4.5 การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 11 สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในพื้นที่ผลงานสำเร็จดี นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

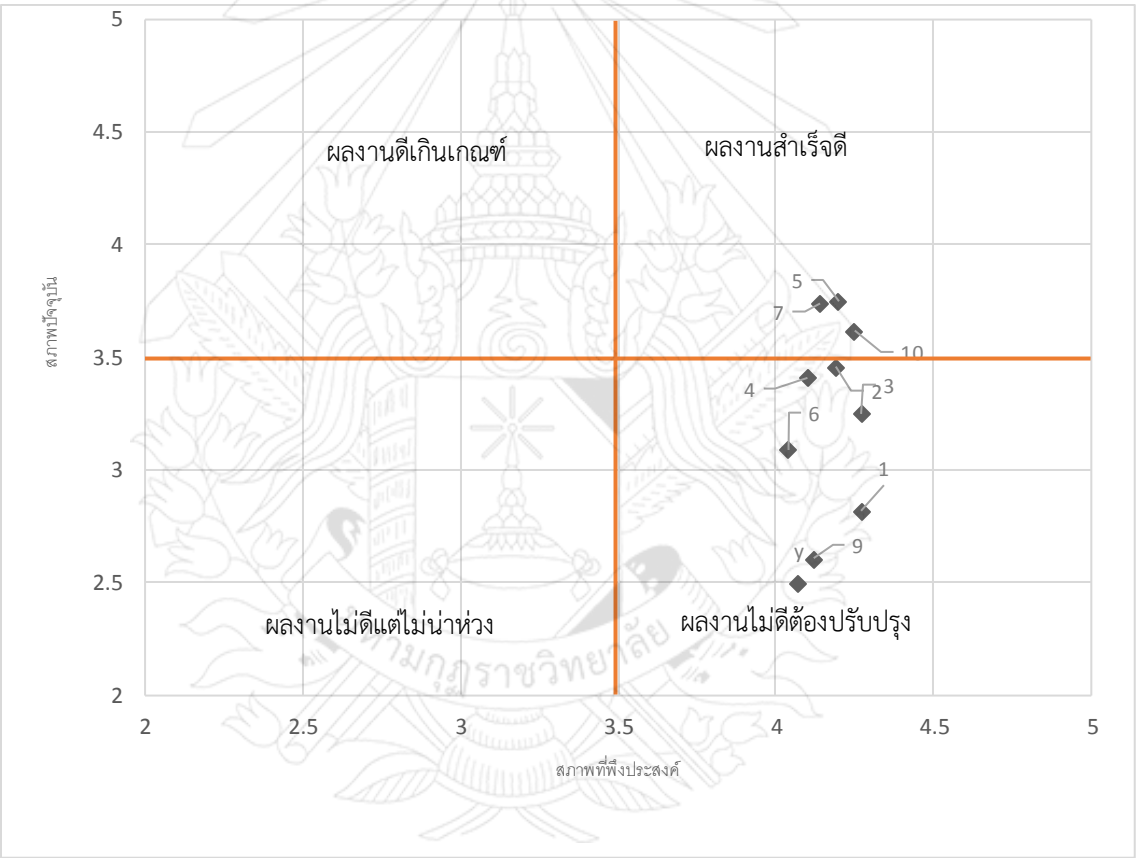
ตารางที่ 4.13 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ

กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับ
(1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ	2.82	4.27	0.51	3
(2) สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน	3.46	4.19	0.21	5
(3) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง	3.25	4.27	0.31	4
(4) สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม	3.41	4.10	0.20	6
(5) สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.75	4.20	0.12	8
(6) สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน	3.09	4.04	0.31	4
(7) สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	3.74	4.14	0.11	10
(8) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน	2.50	4.07	0.63	1
(9) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	2.61	4.12	0.58	2
(10) สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ	3.62	4.25	0.17	7

จากตารางที่ 4.13 ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.11-

0.63 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (8) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน ($PNI_{modified}$ = 0.63) ลำดับที่ 2 คือ (9) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ = 0.58) ลำดับที่ 3 คือ (1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ($PNI_{modified}$ = 0.51)

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ โดยพิจารณาจุดตัดที่ 3.50 (จากระบบ 5 ระดับ) ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ

จากภาพที่ 4.6 การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 5, 7, 10 อยู่ในพื้นที่ผลงานสำเร็จดี นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

ผู้วิจัยได้นำผลมาสร้างเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ประกอบด้วย เป้าประสงค์ มาตรการ และตัวชี้วัด ดังปรากฏในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลมาสร้างเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

วิสัยทัศน์ “โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน พุทธศาสน์มั่นคง นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ “บูรณาการความร่วมมือกับชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคง พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงพุทธ ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้เทคโนโลยี และบริหารจัดการ”

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

เป้าประสงค์ : สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
(1) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ =0.74)	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน
(2) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม ($PNI_{modified}$ =0.50)	2. จำนวนกิจกรรม
(3) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ ($PNI_{modified}$ =0.49)	3. ร้อยละความสำเร็จแผน

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
(4) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$ =0.44)	4. จำนวนผู้รับบริการ
(5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($PNI_{modified}$ =0.36)	5. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(6) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.35)	6. จำนวนผลงานที่สำเร็จ
กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	
เป้าประสงค์ : มุ่งเน้นจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อื้อต่อการเรียนการสอน	
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**
(1) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม ($PNI_{modified}$ =0.56)	1. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงาน
(2) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$ =0.51)	
(3) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ =0.46)	2. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(4) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified}$ =0.43)	
(5) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา ($PNI_{modified}$ =0.42)	

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
(6) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($PNI_{modified}$ =0.38) (7) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ =0.37) (6) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified}$ =0.36) (9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัย และอุบัติเหตุต่าง ๆ ($PNI_{modified}$ =0.34) (4) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย ($PNI_{modified}$ =0.31)	3. ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรม
กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน **เป้าประสงค์ : สร้างความร่วมมือกับชุมชน**	
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**
(1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.56)	1. ความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วม
(2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ($PNI_{modified}$ =0.42)	2. ร้อยละความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
(3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.41)	
(4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ($PNI_{modified}$ =0.38)	
(5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.37)	
(6) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน ($PNI_{modified}$ =0.37)	3. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
(7) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.36)	
(8) ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน ($PNI_{modified}$ =0.36)	4. ร้อยละผู้เข้าร่วมกิจกรรม
(9) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น ($PNI_{modified}$ =0.35)	

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ **เป้าประสงค์ : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ**	
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**
(1) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ($PNI_{modified}$ =0.51)	1. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน ($PNI_{modified}$ =0.48)	2. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(3) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด ($PNI_{modified}$ =0.39)	3. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(4) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ =0.39)	4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
(5) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง ($PNI_{modified}$ =0.39)	5. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
(6) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว ($PNI_{modified}$ =0.32)	6. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
(7) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($PNI_{modified}$ =0.30)	7. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ **เป้าประสงค์ : สร้างความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน**	
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**
(1) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน ($PNI_{modified}$ =0.63)	1. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(2) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ =0.58)	2. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ($PNI_{modified}$ =0.51)	3. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
(4) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง ($PNI_{modified}$ =0.31)	4. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มี 5 กลยุทธ์ 5 เป้าประสงค์ 36 มาตรการ 17 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระยะที่ 3 การยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ขั้นที่ 2 การยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

ผลจากการที่ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พิจารณาและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิไปเสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัดความสำเร็จให้ครบตามมารการ รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.15 การสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ **เป้าประสงค์ : สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม**		
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**	**ข้อเสนอแนะ**
(1) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ =0.74)	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน	-
(2) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม ($PNI_{modified}$ =0.50)	2. จำนวนกิจกรรม	**<u>เพิ่มคำว่า</u>** ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม **<u>แก้ไขเป็น</u>** 2. จำนวนกิจกรรมเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม
(3) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ ($PNI_{modified}$ =0.49)	3. ร้อยละความสำเร็จ	**<u>เพิ่มคำว่า</u>** ของแผนพัฒนาการศึกษา **<u>แก้ไขเป็น</u>** 3. ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนาการศึกษา
(4) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$ =0.44)	4. จำนวนผู้รับบริการ	**<u>เพิ่มคำว่า</u>** พัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้ **<u>แก้ไขเป็น</u>** 4. จำนวนผู้รับบริการพัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้
(5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($PNI_{modified}$ =0.36)	5. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อเสนอแนะ
(6) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.35)	6. จำนวนผลงานที่สำเร็จ	**เพิ่มคำว่า** ตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา **แก้ไขเป็น** 6. จำนวนผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา
กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน **เป้าประสงค์ : มุ่งเน้นจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน**		
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**	**ข้อเสนอแนะ**
(1) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม ($PNI_{modified}$ =0.56)	1. ร้อยละความพึงพอใจของครูและนักเรียน	
(2) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$ =0.51)		**เพิ่ม** 2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน
(3) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ =0.46)	3. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย	
(4) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่ และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified}$ =0.43)		**เพิ่ม** 4. ประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการตามที่สถานศึกษากำหนด

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อเสนอแนะ
(5) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความสดชื่น($PNI_{modified}$ =0.42)		**<u>เพิ่ม</u>** 5. ร้อยละ 100 ของอาคารเรียนจัดสภาพแวดล้อมตามที่กำหนด
(6) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($PNI_{modified}$ =0.38)		**<u>เพิ่ม</u>** 6. ร้อยละ 100 ของบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
(7) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ =0.37)		**<u>เพิ่ม</u>** 7. ร้อยละ 100 ของการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
(8) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified}$ =0.36)		**<u>เพิ่ม</u>** 8. คณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยตามเวลา
(9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียนกรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ ($PNI_{modified}$ =0.34)	9. ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรม	**<u>เพิ่มคำว่า</u>** 100 **<u>แก้ไขเป็น</u>** 9. ร้อยละ 100 ความสำเร็จของกิจกรรม

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อเสนอแนะ
(10) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย ($PNI_{modified}$ =0.31)		**<u>เพิ่ม</u>** 10. ร้อยละ 100 ของอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย
กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน **เป้าประสงค์ : สร้างความร่วมมือกับชุมชน**		
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**	**ข้อเสนอแนะ**
(1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.56)	1. ร้อยละ 90 ของความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วม	
(2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ($PNI_{modified}$ =0.42)	2. ร้อยละ 100 ความสำเร็จของงาน	
(3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.41)		**<u>เพิ่ม</u>** 3. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
(4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ($PNI_{modified}$ =0.38)		**<u>เพิ่ม</u>** 4. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมวางแผนอัตรากำลัง

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อเสนอแนะ
(5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.37)		**เพิ่ม** 5. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
(6) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน ($PNI_{modified}$ =0.37)	6. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม	
(7) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา ($PNI_{modified}$ =0.36)		**เพิ่ม** 7. ร้อยละ 90 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
(8) ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน ($PNI_{modified}$ =0.36)	8. ชุมชนร้อยละ 70 เข้าร่วมกิจกรรม	
(9) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น ($PNI_{modified}$ =0.35)		**เพิ่ม** 9. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญ

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ **เป้าประสงค์ : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ**		
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**	**ข้อเสนอแนะ**
(1) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ($PNI_{modified}$ =0.51)	1. ร้อยละ 90 ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	
(2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($PNI_{modified}$ =0.48)		**<u>เพิ่ม</u>** 2. ร้อยละ 100 ของบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
(3) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด ($PNI_{modified}$ =0.39)		**<u>เพิ่ม</u>** 3. จำนวนครั้งของการนิเทศติดตาม
(4) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ =0.39)	4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
(5) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำคำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง ($PNI_{modified}$ =0.39)	5. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อเสนอแนะ
(6) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว ($PNI_{modified}$ =0.32)		**<u>เพิ่ม</u>** 6. บุคลากรร้อยละ 100 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(7) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($PNI_{modified}$ =0.30)		**<u>เพิ่ม</u>** 7. บุคลากรร้อยละ 100 ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ **เป้าประสงค์ : สร้างความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน**		
มาตรการ	**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**	**ข้อเสนอแนะ**
(1) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน($PNI_{modified}$ =0.63)	1. ร้อยละ 80 ความสำเร็จตามเป้าหมาย	
(2) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ =0.58)		**<u>เพิ่ม</u>** 2. ร้อยละ 100 ผลงานของผู้ปฏิบัติงานเหมาะสม
(3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ($PNI_{modified}$ =0.51)		**<u>เพิ่ม</u>** 3. ร้อยละ 100 ของความสำเร็จ
(4) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง ($PNI_{modified}$ =0.31)		**<u>เพิ่ม</u>** 4. ร้อยละ 100 การบริหารที่แข็งแกร่งทีมงาน

ขั้นที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินคุณภาพของกลยุทธ์ใน 2 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ผลการประเมินปรากฏดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้	4.57	0.72	มากที่สุด	5	4.27	0.52	มากที่สุด	1
กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน	4.75	0.49	มากที่สุด	1	4.27	0.54	มาก	2
กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน	4.68	0.60	มากที่สุด	2	4.22	0.58	มาก	4
กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.61	0.63	มากที่สุด	4	4.14	0.55	มาก	5
กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ	4.68	0.60	มากที่สุด	2	4.22	0.55	มาก	3
รวม	**4.66**	**0.61**	**มากที่สุด**	**-**	**4.22**	**0.55**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.16 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.66, S.D.=0.61) โดยกลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน ($\bar{X}$=4.75, S.D.=0.49) รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน, กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ ($\bar{X}$=4.68, S.D.=0.60) กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

($\bar{X}$=4.61, S.D.=0.63) ส่วน กลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X}$=4.57, S.D.=0.72)

ผลการประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.22, S.D.=0.55) โดยกลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X}$=4.27, S.D.=0.52) รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน ($\bar{X}$=4.27, S.D.=0.54) กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ ($\bar{X}$=4.22, S.D.=0.55) กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน ($\bar{X}$=4.22, S.D.=0.58) ส่วน กลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X}$=4.14, S.D.=0.55)

ตารางที่ 4.17 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(1) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม	4.73	0.52	มากที่สุด	1	4.17	0.53	มาก	4
(2) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก	4.73	0.52	มากที่สุด	1	4.10	0.60	มาก	5
(3) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ	4.53	0.73	มากที่สุด	6	4.37	0.65	มาก	1
(4) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง	4.57	0.72	มากที่สุด	5	4.27	0.52	มาก	3

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.70	0.59	มากที่สุด	3	4.30	0.59	มาก	2
(6) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา	4.67	0.54	มากที่สุด	4	4.10	0.71	มาก	6
รวม	**4.66**	**0.60**	**มากที่สุด**	**-**	**4.22**	**0.60**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.17 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.66, S.D.=0.60) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (1) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม, (2) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ($\bar{X}$=4.73, S.D.=0.52) รองลงมา คือ (5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X}$=4.70, S.D.=0.59) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (3) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ ($\bar{X}$=4.53, S.D.=0.73)

ผลการประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.22, S.D.=0.60) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (3) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ ($\bar{X}$=4.37, S.D.=0.65) รองลงมา คือ (5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X}$=4.33, S.D.=0.59) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (6) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ($\bar{X}$=4.10, S.D.=0.71)

ตารางที่ 4.18 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(1) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม	4.80	0.48	มากที่สุด	3	4.30	0.53	มาก	3
(2) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้	4.73	0.52	มากที่สุด	6	4.27	0.58	มาก	6
(3) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	4.90	0.30	มากที่สุด	1	4.10	0.48	มาก	10
(4) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	4.70	0.59	มากที่สุด	9	4.33	0.54	มาก	2

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(5) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความสดชื่น	4.73	0.52	มากที่สุด	6	4.27	0.45	มาก	4
(6) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.73	0.52	มากที่สุด	6	4.23	0.56	มาก	8
(7) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	4.80	0.40	มากที่สุด	2	4.40	0.67	มาก	1
(8) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.73	0.45	มากที่สุด	4	4.27	0.45	มาก	4

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัย และอุบัติเหตุต่าง ๆ	4.63	0.66	มากที่สุด	10	4.23	0.56	มาก	8
(10) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย	4.73	0.47	มากที่สุด	5	4.27	0.58	มาก	6
รวม	**4.75**	**0.49**	**มากที่สุด**	**-**	**4.27**	**0.54**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.18 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.75, S.D.=0.49) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด (3) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($\bar{X}$=4.90, S.D.=0.30) รองลงมา คือ (7) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X}$=4.80, S.D.=0.40) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ ($\bar{X}$=4.63, S.D.=0.66)

ผลการประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.27, S.D.=0.54) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (7) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X}$=4.40, S.D.=0.67) รองลงมา คือ (4) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$=4.33, S.D.=0.54) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (3) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($\bar{X}$=4.10, S.D.=0.48)

ตารางที่ 4.19 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	4.73	0.58	มากที่สุด	2	4.20	0.55	มาก	6
(2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.70	0.59	มากที่สุด	4	4.30	0.59	มาก	2
(3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.63	0.66	มากที่สุด	8	4.33	0.60	มาก	1
(4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร	4.73	0.58	มากที่สุด	2	4.07	0.52	มาก	9

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.67	0.60	มากที่สุด	5	4.13	0.50	มาก	8
(6) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน	4.63	0.61	มากที่สุด	7	4.27	0.64	มาก	3
(7) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา	4.67	0.60	มากที่สุด	5	4.23	0.62	มาก	4
(8) ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน	4.57	0.67	มากที่สุด	9	4.23	0.62	มาก	4
(9) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น	4.77	0.50	มากที่สุด	1	4.20	0.61	มาก	7
รวม	**4.68**	**0.60**	**มากที่สุด**	**-**	**4.22**	**0.58**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.19 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.68, S.D.=0.60) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (9) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น ($\overline{X}$=4.77, S.D.=0.50) รองลงมา คือ (1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา, (4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ($\overline{X}$=4.73, S.D.=0.58) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (8) ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน ($\overline{X}$=4.57, S.D.=0.67)

ผลการประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.22, S.D.=0.58) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($\overline{X}$=4.33, S.D.=0.60) รองลงมา คือ (2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ($\overline{X}$=4.30, S.D.=0.59) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ($\overline{X}$=4.07, S.D.=0.52)

ตารางที่ 4.20 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(1) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียนไว้ชัดเจน	4.67	0.54	มากที่สุด	1	4.13	0.62	มาก	6
(2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	4.60	0.62	มากที่สุด	3	4.13	0.57	มาก	5
(3) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด	4.57	0.67	มากที่สุด	6	4.17	0.59	มาก	1
(4) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน	4.60	0.62	มากที่สุด	3	4.10	0.60	มาก	7
(5) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง	4.60	0.67	มากที่สุด	3	4.15	0.41	มาก	3

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(6) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว	4.67	0.60	มากที่สุด	2	4.17	0.59	มาก	1
(7) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.57	0.72	มากที่สุด	7	4.13	0.50	มาก	4
รวม	**4.61**	**0.63**	**มากที่สุด**	**-**	**4.14**	**0.55**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.20 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.61, S.D.=0.63) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (1) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ($\bar{X}$=4.67, S.D.=0.54) รองลงมา คือ (6) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว ($\bar{X}$=4.67, S.D.=0.60) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (7) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\bar{X}$=4.57, S.D.=0.72)

ผลการประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=4.14, S.D.=0.55) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (3) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด, (6) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว ($\bar{X}$=4.17, S.D.=0.59) รองลงมา คือ (5) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำคำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง ($\bar{X}$=4.15, S.D.=0.41) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (4) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน ($\bar{X}$=4.10, S.D.=0.60)

ตารางที่ 4.21 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 ด้านสมรรถนะขององค์การ

มาตรการ	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
(1) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน	4.73	0.52	มากที่สุด	1	4.10	0.48	มาก	4
(2) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.65	0.63	มากที่สุด	3	4.28	0.51	มาก	1
(3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ	4.70	0.59	มากที่สุด	2	4.23	0.62	มาก	3
(4) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง	4.63	0.66	มากที่สุด	4	4.27	0.58	มาก	2
รวม	**4.68**	**0.60**	**มากที่สุด**	**-**	**4.22**	**0.55**	**มาก**	**-**

จากตารางที่ 4.21 ผลการประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 ด้านสมรรถนะขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$=4.68, S.D.=0.60) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (1) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน($\bar{X}$=4.73, S.D.=0.52) รองลงมา คือ (3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาสและพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ($\bar{X}$=4.70, S.D.=0.59) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (4) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง ($\bar{X}$=4.63, S.D.=0.66)

ผลการประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 ด้านสมรรถนะขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.22, S.D.=0.55) โดยมาตรการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (2) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$=4.28, S.D.=0.51) รองลงมา คือ (4) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง ($\overline{X}$=4.27, S.D.=0.58) ส่วนมาตรการที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (1) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน ($\overline{X}$=4.10, S.D.=0.48)

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม พบว่า ทุกกลยุทธ์ ทุกมาตรการ มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ผลการวิจัย

สรุปกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

วิสัยทัศน์ “โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน พุทธศาสน์มั่นคง นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ 1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง

3. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ 1. สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

2. มุ่งเน้นจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อื้อต่อการเรียนการสอน

3. สร้างความร่วมมือกับชุมชน

4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

5. สร้างความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

เป้าประสงค์ : สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

มาตรการ

มาตรการที่ 1 ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม

มาตรการที่ 2 ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก

มาตรการที่ 3 สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ

มาตรการที่ 4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง

มาตรการที่ 5 สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรการที่ 6 สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน
2. จำนวนกิจกรรมเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม
3. ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนาการศึกษา
4. จำนวนผู้รับบริการพัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้
5. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
6. จำนวนผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 การจัดบรรยากาศของโรงเรียน

เป้าประสงค์ : มุ่งเน้นจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อื้อต่อการเรียนการสอน

มาตรการ

มาตรการที่ 1 สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม

มาตรการที่ 2 สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้

มาตรการที่ 3 สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

มาตรการที่ 4 สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

มาตรการที่ 5 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา

มาตรการที่ 6 สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน

มาตรการที่ 7 สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

มาตรการที่ 8 สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 9 สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ

มาตรการที่ 10 สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละความพึงพอใจของครูและนักเรียน
2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน
3. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
4. ประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการตามที่สถานศึกษากำหนด
5. ร้อยละ 100 ของอาคารเรียนจัดสภาพแวดล้อมตามที่กำหนด
6. ร้อยละ 100 ของบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
7. ร้อยละ 100 ของการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
8. คณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยตามเวลา
9. ร้อยละ 100ความสำเร็จของกิจกรรม
10. ร้อยละ 100 ของอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

เป้าประสงค์ : สร้างความร่วมมือกับชุมชน

มาตรการ

มาตรการที่ 1 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

มาตรการที่ 2 ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม

มาตรการที่ 3 ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

มาตรการที่ 4 ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร

มาตรการที่ 5 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

มาตรการที่ 6 ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน

มาตรการที่ 7 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา

มาตรการที่ 8 ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน

มาตรการที่ 9 ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 90 ของความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วม
2. ร้อยละ 100 ความสำเร็จของงาน
3. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
4. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมวางแผนอัตรากำลัง
5. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
6. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
7. ร้อยละ 90 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
8. ชุมชนร้อยละ 70 เข้าร่วมกิจกรรม
9. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

เป้าประสงค์ : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

มาตรการ

มาตรการที่ 1 สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน

มาตรการที่ 2 บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน

มาตรการที่ 3 ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด

มาตรการที่ 4 สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน

มาตรการที่ 5 ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง

มาตรการที่ 6 สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว

มาตรการที่ 7 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 90 ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ร้อยละ 100 ของบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. จำนวนครั้งของการนิเทศติดตาม
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
6. บุคลากรร้อยละ 100 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. บุคลากรร้อยละ 100 ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ

เป้าประสงค์ : สร้างความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน

มาตรการ

มาตรการที่ 1 สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน

มาตรการที่ 2 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

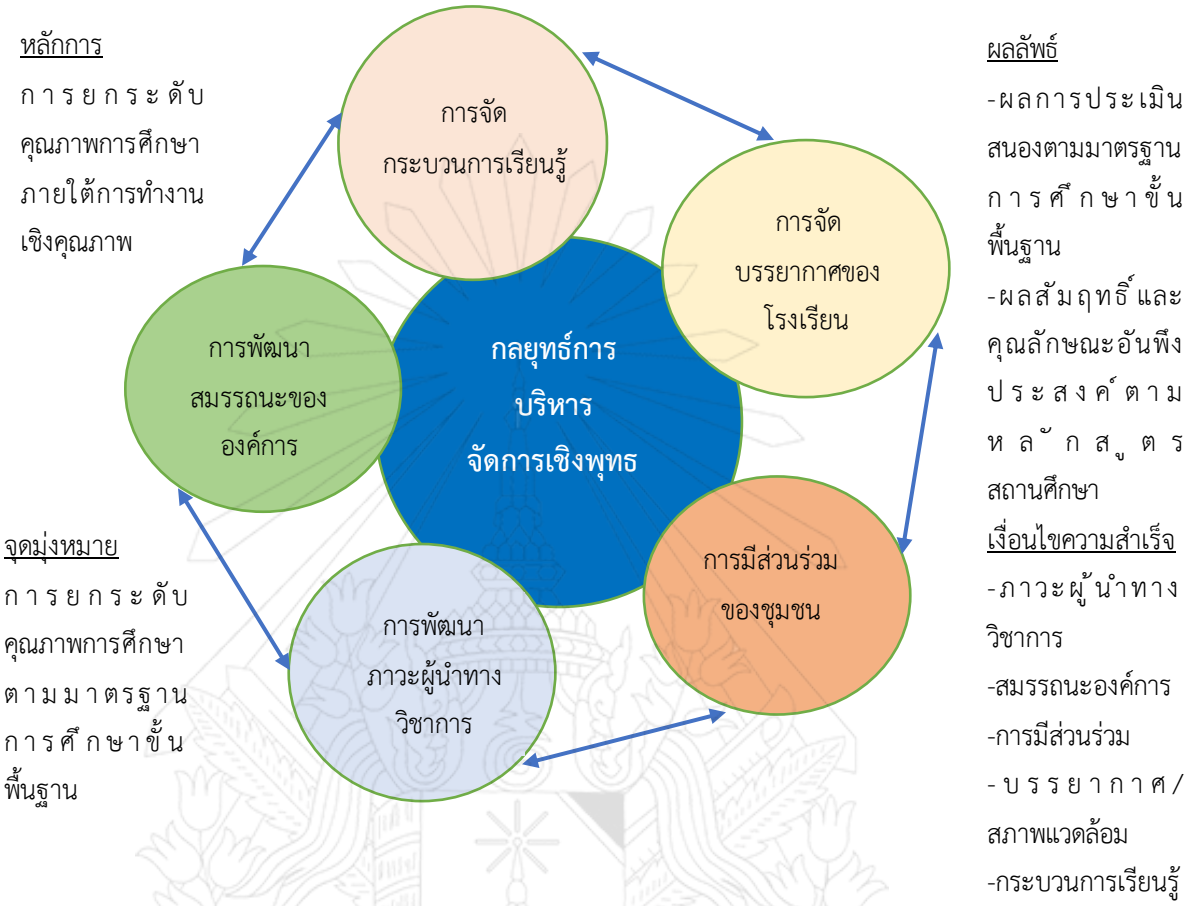
มาตรการที่ 3 สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ

มาตรการที่ 4 สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 80 ความสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ร้อยละ 100 ผลงานของผู้ปฏิบัติงานเหมาะสม
3. ร้อยละ 100 ของความสำเร็จ
4. ร้อยละ 100 การบริหารที่แข็งแกร่งทีมงาน

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม



ภาพที่ 4.6 กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

บทที่ 5
สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 3) เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม สรุปผลของการวิจัยตามข้อค้นพบ (Fact-Findings) ได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัย ดังนี้

1. จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

2. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของ

โรงเรียน 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ตามลำดับ

2.1 สภาพปัจจุบัน ด้านสมรรถนะขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (5) สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน รองลงมา คือ (7) สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (8) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน สภาพที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (3) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง รองลงมา คือ (1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (6) สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน

2.2 สภาพปัจจุบัน ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (11) สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน รองลงมา คือ (4) สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (9) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง สภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (5) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน รองลงมา คือ (7) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอนส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (10) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว

2.3 สภาพปัจจุบัน ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (3) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม รองลงมา คือ (5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (1) สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (1) สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร รองลงมา คือ (5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (4) สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน

2.4 สภาพปัจจุบัน ด้านบรรยากาศของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (4) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย รองลงมา คือ (8) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน สภาพที่พึงประสงค์ ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (10) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม รองลงมา คือ (7) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

2.5 สภาพปัจจุบัน ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา รองลงมา คือ (6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ (11) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น รองลงมา คือ (8) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ (5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3. ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.29- 0.42 รายการความต้องการจำเป็นที่พบว่ามีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 พิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 3) การจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเป็นลำดับแรก ($PNI_{modified}$ =0.42) รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 4) บรรยากาศของโรงเรียน ($PNI_{modified}$ =0.41) กลยุทธ์ที่ 5) การมีส่วนร่วมของชุมชน ($PNI_{modified}$ =0.34) กลยุทธ์ที่ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ($PNI_{modified}$ =0.31) และ กลยุทธ์ที่ 1) สมรรถนะขององค์การ ($PNI_{modified}$ =0.29) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้นำผล $PNI_{modified}$ มาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

3.1 กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.20- 0.74 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญเป็น 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (2) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ = 0.74) ลำดับที่ 2 คือ (3) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก ($PNI_{modified}$ = 0.50) ลำดับที่ 3 คือ (8) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ ($PNI_{modified}$ = 0.49)

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 3 ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม อยู่ในเกณฑ์ผลงานสำเร็จไม่ต้องปรับปรุง นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

3.2 กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.31- 0.56 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (10) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม ($PNI_{modified}$ = 0.56) ลำดับที่ 2 คือ (3) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ ($PNI_{modified}$ = 0.51) ลำดับที่ 3 คือ (5) สถานศึกษาจัดห้องเรียนห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.46)

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียนพบว่า ทุกตัวบ่งชี้อยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

3.3 กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.20- 0.56 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.56) ลำดับที่ 2 คือ (9) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ($PNI_{modified}$ = 0.42) ลำดับที่ 3 คือ (6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.41)

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 2 อยู่ในพื้นที่ผลงานสำเร็จดี นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

3.4 กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.03- 0.51 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (5) สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน ($PNI_{modified}$ = 0.51) ลำดับที่ 2 คือ (2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified}$ = 0.48) ลำดับที่ 3 คือ (6) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร, (7) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน, (9) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง ($PNI_{modified}$ = 0.39)

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 11 สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในพื้นที่ผลงานสำเร็จดี นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

3.5 กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.11- 0.63 รายการความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 และมีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 คือ (8) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน ($PNI_{modified}$ = 0.63) ลำดับที่ 2 คือ (9) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ = 0.58) ลำดับที่ 3 คือ (1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ ($PNI_{modified}$ = 0.51)

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การประเมินความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 5, 7, 10 อยู่ในพื้นที่ผลงานสำเร็จดี นอกนั้นอยู่ในพื้นที่ผลงานไม่ดีต้องปรับปรุง

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน, กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วน กลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วน กลยุทธ์ที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม พบว่า ทุกกลยุทธ์ ทุกมาตรการ มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

วิสัยทัศน์ “โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน พุทธศาสน์มั่นคง นำสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ 1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง

3. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ 1. สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

2. มุ่งเน้นจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อื้อต่อการเรียนการสอน

3. สร้างความร่วมมือกับชุมชน

4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

5. สร้างความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

เป้าประสงค์ : สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

มาตรการ

มาตรการที่ 1 ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม

มาตรการที่ 2 ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม

มาตรการที่ 3 สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ

มาตรการที่ 4 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง

มาตรการที่ 5 สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรการที่ 6 สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน
2. จำนวนกิจกรรมเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม
3. ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนาการศึกษา
4. จำนวนผู้รับบริการพัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้
5. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
6. จำนวนผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน

เป้าประสงค์ : มุ่งเน้นจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อื้อต่อการเรียนการสอน

มาตรการ

มาตรการที่ 1 สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม

มาตรการที่ 2 สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้

มาตรการที่ 3 สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

มาตรการที่ 4 สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

มาตรการที่ 5 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความสดชื่น ร่มเงา

มาตรการที่ 6 สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน

มาตรการที่ 7 สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

มาตรการที่ 8 สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 9 สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ

มาตรการที่ 10 สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละความพึงพอใจของครูและนักเรียน
2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน
3. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย
4. ประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการตามที่สถานศึกษากำหนด
5. ร้อยละ 100 ของอาคารเรียนจัดสภาพแวดล้อมตามที่กำหนด
6. ร้อยละ 100 ของบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
7. ร้อยละ 100 ของการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

8. คณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยตามเวลา

9. ร้อยละ 100ความสำเร็จของกิจกรรม

10. ร้อยละ 100 ของอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

เป้าประสงค์ : สร้างความร่วมมือกับชุมชน

มาตรการ

มาตรการที่ 1 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

มาตรการที่ 2 ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม

มาตรการที่ 3 ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

มาตรการที่ 4 ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร

มาตรการที่ 5 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

มาตรการที่ 6 ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน

มาตรการที่ 7 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา

มาตรการที่ 8 ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน

มาตรการที่ 9 ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 90 ของความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วม
2. ร้อยละ 100 ความสำเร็จของงาน
3. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
4. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมวางแผนอัตรากำลัง
5. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
6. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
7. ร้อยละ 90 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
8. ชุมชนร้อยละ 70 เข้าร่วมกิจกรรม
9. ชุมชนร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

เป้าประสงค์ : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

มาตรการ

มาตรการที่ 1 สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน

มาตรการที่ 2 บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน

มาตรการที่ 3 ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด

มาตรการที่ 4 สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน

มาตรการที่ 5 ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง

มาตรการที่ 6 สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว

มาตรการที่ 7 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 90 ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ร้อยละ 100 ของบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. จำนวนครั้งของการนิเทศติดตาม
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม
6. บุคลากรร้อยละ 100 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. บุคลากรร้อยละ 100 ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ

เป้าประสงค์ : สร้างความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน

มาตรการ

มาตรการที่ 1 สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน

มาตรการที่ 2 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

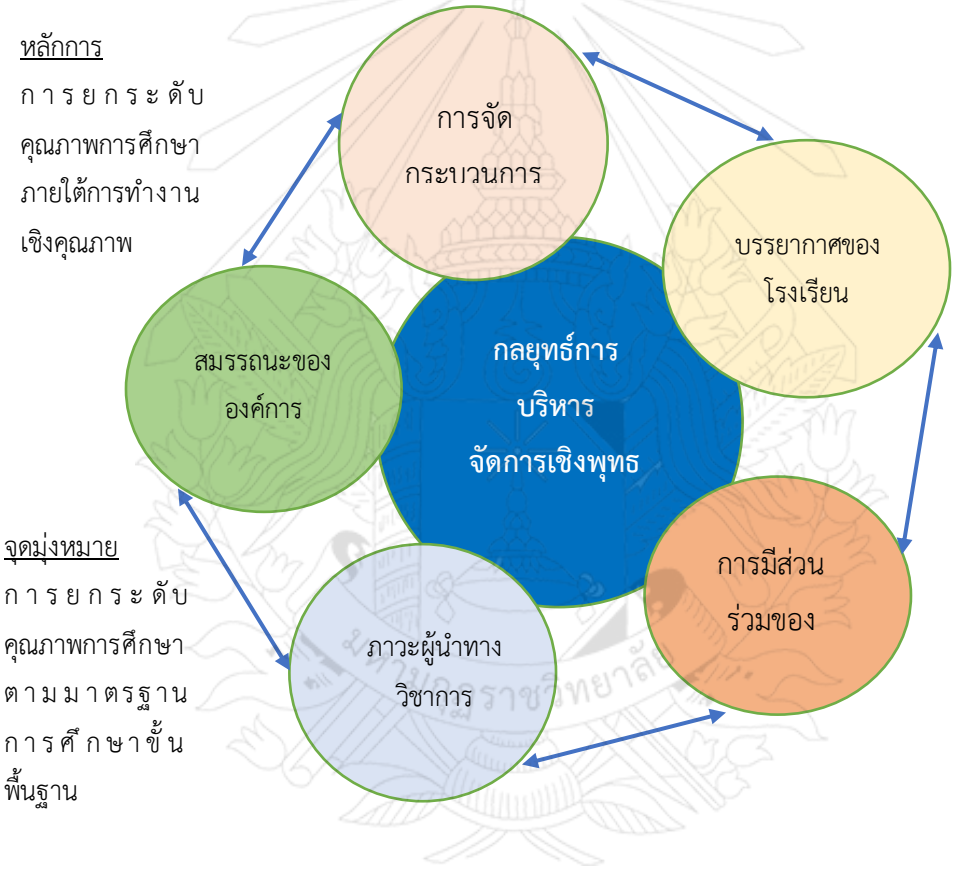
มาตรการที่ 3 สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ

มาตรการที่ 4 สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 80 ความสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ร้อยละ 100 ผลงานของผู้ปฏิบัติงานเหมาะสม
3. ร้อยละ 100 ของความสำเร็จ
4. ร้อยละ 100 การบริหารที่แข็งแกร่งทีมงาน

สรุป กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม



ภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบและน่าสนใจควรแก่การนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สภาพการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นไปที่บุคลากรบางกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของตนหลายอย่างในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การบริหารจัดการเชิงพุทธ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และ จำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหาร จัดการภาระงานทั้งระบบของโรงเรียนให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้นคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งโรงเรียน โดยเฉพาะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นด้านที่มีสภาพการปฏิบัติต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเชิงกายภาพ และสภาพแวดล้อมเชิงปฏิสัมพันธ์ โดยการจัดสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพเป็นลักษณะของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมเชิงปฏิสัมพันธ์เป็นสภาพหรือบรรยากาศของห้องเรียนที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน สำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการมีการปฏิบัติสูงสุดในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมพลัง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และงานวิจัยของ วัชรินทร์ พร้อมใจ (2562, หน้า 151) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธบูรณาการโรงเรียนบ้านคำอ้อสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเป็นหลักสำคัญของการบริหารในสถานศึกษา การบริหารเชิงพุทธคือการบริหารที่ผู้บริหารนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ในการบริหาร เช่น การบริหารตน บริหารคน และ บริหารงาน ให้เป็นไปตามแนวพุทธธรรม คือเน้นที่คุณภาพชีวิต และประสิทธิภาพตลอดจนความสุข ในการทำงาน โดยอาศัยธรรมะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และนอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องมีคุณ ธรรมตามแนวทางพุทธศาสนาอีกด้วย เพราะคุณธรรมถือเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมี ประจำใจอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่บริหารตามแนวพุทธธรรม และมีคุณธรรมตามแนวทางพระพุทธ ศาสนายอมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหาร ประกอบด้วย การจัดกระบวนการเรียนรู้ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะขององค์การ และการมีส่วนร่วมของชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาอภิชัย ธัมมชโย (2543) ได้กล่าวถึงคุณธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นหลักใน การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้แบ่งคุณธรรมออกเป็น 3 หมวด คือ คุณธรรมเป็นที่ใช้ในการครองตน ครองคน และครองงานของผู้บริหารไว้ ดังนี้ 1. คุณธรรมในการครองตน ได้แก่ สัปปุริสธรรม 7 ธรรมคุ้มครองโลก ธรรมมีอุปการะมากอริยสัจ 4 ทิฏฐธัมมิกตถประโยชน์ ความสุขของคฤหัสถ์ศีล 5 โดยเฉพาะสัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมที่ครอบคลุมข้อธรรมอื่น ๆ ในหมวดการครองตนได้เป็นอย่างดี 2. คุณธรรมในการครองคน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ4 ทศพิธราชธรรม ทิศ 6 หลักธรรมในเรื่องการครองตนนั้น พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ครอบคลุมหลักธรรมข้ออื่นๆได้ดี และ ถือว่าพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมสำหรับนักปกครอง 3. คุณธรรมในการครองงาน ได้แก่ ฆราวาสธรรม และอิทธิบาท 4 สำหรับอิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมในการครองงานเป็นธรรมที่สำคัญที่สุด เพราะหากมีคุณธรรมข้อนี้แล้วการดำเนินงานต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จ สามารถครองงานไว้ได้ถือได้ว่าฆราวาสธรรม ครอบคลุมคุณธรรมใน การครองงานได้ดีที่สุด และงานวิจัยของ ชญากาญจน์ ศรีเนตร (2565, หน้า บทคัดย่อ) wfhL7dKkกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. สรุปกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น พบว่า ทั้ง 5 กลยุทธ์

เป็นกลยุทธ์ที่โรงเรียนขนาดเล็กใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า ทุกกลยุทธ์ ทุกมาตรการ มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทุกกลยุทธ์มีมาตรการที่เหมาะสม และตัวชี้วัดความสำเร็จมีความสอดคล้องกับมาตรการที่สถานศึกษากำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis (1977, p. 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่ามี 4 ประการ ดังนี้ 1. บรรยากาศในชั้นเรียน ได้แก่ รูปแบบการจัดชั้นเรียน ความพึงพอใจต่อห้องเรียนความพึงพอใจต่อครูผู้สอน 2. วิธีการหรือลักษณะของครู ได้แก่ วิธีการสอนของครู ลักษณะท่าทาง และบุคลิกภาพของครู ทัศนคติต่อการทำงาน 3. การคาดหวังของครู ครูที่มีการคาดหวังสูงจะทำให้เขามีความตั้งใจต่อการทำงานสูงแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้นักเรียนอยู่เสมอ และทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้ 4. การใช้เวลาของนักเรียน นักเรียนที่ทุ่มเทและใช้เวลาเรียนอย่างเต็มที่ จะมีความสนใจ อยากจะเรียนรู้เนื้อหาการเรียนการเรียนก็จะดีขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1) จากการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อและมีความพร้อมต่อการเรียนการสอน

2) จากการศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3) สำหรับขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ควรมีการประชุมเพื่อหารือกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อความชัดเจนในกลยุทธ์ที่มีและการพิจารณาเพิ่มในส่วนที่ยังขาด จะทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1) ด้านสมรรถนะขององค์การ สถานศึกษาควรมีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน สถานศึกษาควรจัดบรรยากาศ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการทำการวิจัยในประเด็นกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามในอนาคตเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา

2) ควรมีการศึกษาผลลัพธ์อื่นเพื่อสะท้อนประสิทธิผลของกลยุทธ์ทางเลือกนอกเหนือจากความคิดเห็นของผู้เรียน ผู้สอน สถานศึกษาอื่น เช่น ผู้ปกครองของผู้เรียน ผู้บังคับบัญชาของผู้สอน หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) ควรมีการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้สรุปผลได้ชัดเจนและสามารถอ้างอิงได้มากขึ้น

บรรณานุกรม

1) หนังสือ

กรมการศาสนา. (2550). *ศีลธรรมและวัฒนธรรม.* กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.

กรมการศาสนา. (2544). *วัดพัฒนา'44.* กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *ตัวชี้วัดและหลักสูตรแกนกลาง กลุมสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สำนักคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพชุมนุมสหกรณการเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *ปฏิรูป ICT โรงเรียน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน.* กรุงเทพฯ: องคการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ (ร.ส.พ.).

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพลส.

เกษม วัฒนชัย. (2546). *ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: เม็ดทราย พริ้นติ้ง.

ไชย ณ พล. (2539). *การบริหารจิตใจ* (พิมพครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เคล็ดไทย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2543 ก). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พิทูร มลิวัลย์. (2528). *หลักธรรมสำหรับการปกครอง.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมการบริโภคทางการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). *การจัดการเชิงยุทธศาสตรสำหรับ CEO.* กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.

ปกรณ์ ปรียากร. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

ปัญญา สระทองตรง. (2540). *ธรรมคดี.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

นิรมิต เทียมทัน. (2548). *ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่.* ปทุมธานี: พิมพ์ตะวัน.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2550). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2543). *ประโยชน์และการบริการ, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). *การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM). ในการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *หลักการวางแผน.* กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรายาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

บุญมี จันทรวงษ์. (2543). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร.* กรุงเทพฯ: ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.

วิจิตร อาวะกุล. (2541). *เทคนิคการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Techniques)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2547). *สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, บทความประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สุรพล บัวพิมพ์. (2550). *การวางแผนยุทธศาสตร์.* กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมานจิตร สุคนธทรัพย์. (2524). *การวางแผนโรงเรียน.* กรุงเทพฯ: รุ่งศิลป์การพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การกำหนดมาตรฐานการศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

ไสว มาลาทอง. (2542). *การศึกษาจริยธรรม.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

อนิวัช แก้วจำนง. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). *หลักการและเทคนิคการวางแผน* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Abraham, Stanley C. (2006). *Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success.* Ohio: Thomson South-Western.

Beaufre, A. G. (1965). *An introduction to strategy*. New York: Frederick A. PreagerInc.

Certo, Samcl C. & J. Paul Peter. (1991). *Strategic Management: Concepts and Application* (2nd ed.). Singapoec: Mcgrow – Hill.

Coulter, Mary. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Education.

C. Gopinath and Julie Siciliano. (2005). *Strategize Experiential Exercises in Strategic Management* (2nd ed.). Ohio: Thomson South-Western.

Coulter, Mary. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey : Pearson Education.

David, Fred R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Paul, Samuel. (1983). *Strategy Management of Development Programmes*. Geneva: International Labour Office.

Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2007). *Strategic management*. NJ: McGraw-Hill.

Pitts, Robert A. & Lei, David. (2006). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage.* Ohio: Thomson South-Western.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Management.* New York: Delmar Learning.

Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning Education.* London: Kogan Page.

Samuel C. & Peter, J Paul. (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*. New York: Mcgraw-Hill.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution.* Santa Barbara, Calif: Praeger.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wright and Other. (1992). *Management of Organizations*. Chicago: Irwin.

2) ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และ/หรือสารนิพนธ์

กำธร เวชสิทธิ์. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

เกียรติชัย วีระญาณนนท์. (2549). *กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุ*. วิทยานิพนธ์การจัดการดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. (2540). *การพัฒนากระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแบบมุ่งเน้นทั้งองค์การ*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระครูสุนทรวินัยรส, ถวิล ลดาวัลย์. (2561). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

ปภาวดี โพธิ์งาม. (2558). *แนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

สมชาย รี้พลกุล. (2543). *การบริหารจัดการที่ดีและความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์กับระบอบประชาธิปไตย : กรณีศึกษา ทัศนคติพนักงานปโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อวยชัย วะทา. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้านเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ป่าชุมชนจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

3) สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง

3.1) บทความในวารสาร

ชยพล คำยะอุ่น. (2562). ยุทธศาสตร์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ, 12*(2), 248-260.

ชัย สันกว๊าน และ พูนชัย ยาวิราช. (2557). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (พ.ศ. 2556 -2565) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน. *วารสารราชพฤกษ์, 12*(2), 46-53.

พระครูนิวิฐธรรมานุศาสน์. (2564). รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงพุทธของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4. *วารสารวิจัยวิชาการ*, *4*(2), 1-12.

พระครูสถิตบุญวัฒน์(ชาญ ถิรปุญโญ) (2559) การบริหารเชิงพุทธบูรณาการของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 7*(2), 163-177.

พระมหาดิลกรัศมี วุฒิยา. (2558). อิทธิพลของการจัดการเชิงพุทธศาสตร์ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคใต้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 8*(2), 189-206.

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2554). สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิรูปสื่อในประเทศไทย *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา, 4*(1), 1-17.

วัชรินทร์ พร้อมใจ (2562) แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธบูรณาการโรงเรียนบ้านคำอ้อสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาขอนแก่น, 6*(3), 580-593.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *Journal of Higher Education, 52*(5), 470–489.

Levis, M. J. (1999). Future Directions for Pronunciation Teaching: Intelligible, Content, and Oral Communication. *H Rabitz Science, 292*(5517), 709-713

4) เอกสารสารสนเทศอีเล็กทรอนิกส์

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management).* สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2564, จาก http://issuu.com/banky/docs/10-11_03

เสกสรร หมู่วิเศษ. (2557). *แผนยุทธศาสตร์.* สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2564, จาก http://gotoknow.org/blog/tonaor/279337

เอกชัย จันทร์โอภาส. (2552). *องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์.* สืบค้นวันที่ 20 มกราคม 2564, จาก http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost_25.html.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1) พระเมธีวัชราภรณ์, ผศ.ดร.

วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร เหลาฉลาด

ตำแหน่งปัจจุบัน

3) ผศ.ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอนก ศิลปะนิลมาลย์

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัฐพงษ์ มะลิซ้อน

ตำแหน่งปัจจุบัน

ภาคผนวก ข
รายนามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัย

1. ดร.สมศักดิ์ ภูมิกอง

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. นายสุชาติ พุทธลา

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. นายภัณฑ์รักษ์ พลตื้อ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

4. นายประมวล คงทรง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะโป่

ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 8

5. นายยงยุทธ ศรีประดู่ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองฮี

ประธานกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 7

ภาคผนวก ค
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพธิ์
2. นายบุญธง เดชเถร
3. นายยงยุทธ ศรีประดู่
4. นายประมวล คงทรง
5. นางกัญจนา สัตตรัตนำพร
6. นายผดุงศักดิ์ อิ่มเอิบ
7. นายภัณฑ์รักษ์ พลตื้อ
8. นายสุชาติ พุทธลา
9. ดร. สมศักดิ์ ภูมิกอง
10. นายสมพร แปไธสง

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๓๗/ว๐๐๗๗

๒๗ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัฐธพงษ์ มะลิซ้อน

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๓
นักศึกษา ๐๘-๕๗๒๒-๗๘๓๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๕ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/๑๐๐๖๕ **วันที่** ๒๔ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอนก ศิลปนิลมาลย์

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๕ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/ว๐๐๖๔ **วันที่** ๒๗ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง

ด้วย นายโฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔

ที่ อว ๙๙๑๗/๑๐๐๒๕ **วันที่** ๒๔ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เรียน พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเรียนมายังท่าน ได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๐๗๗

๐๓ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร เหลาฉลาด

ด้วย นายโฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางวัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๗๒๒-๗๘๑๖

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลสะอาด
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๐๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๘๖๓๓
www.rec.mcu.ac.th

ที่ ธว ๐๕๐๔๓/ว๐๒๑๑๙

๑๐ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวข้าง

นายไอน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๙๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out) ในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเรียนมายังท่าน ได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอแสดงไมตรีมาณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๐๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๘๖๓๓
ผู้ประสานงาน นางรัชนีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๖๐๐๒
นักศึกษา ๐๘-๕๖๒๒-๙๘๘๖



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนสายเลี่ยง
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๐๙๐๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๐๖๐๔
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๐๖๐๔/ว ๐๑๑๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาค่าย

นายไชน บานมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๑๐๗๔๕๐๗๐๑๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out) ในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเรียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญากรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

เรียน ผอ.โรงเรียนบ้านนาค่าย

ด้วย

☐ เห็นควรอนุเคราะห์
☐ เห็นควรอนุเคราะห์
☐ เห็นควรอนุเคราะห์
☐ อื่นๆ

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๐๙๐๔ ต่อ ๑๐๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๐๖๐๔
ผู้ประสานงาน นางสาวชนิยา เจริญนนท์ โทร ๐๙-๓๐๔๙-๒๐๐๒
นักศึกษา ๐๙-๕๖๙๖-๙๕๙๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนสรรเสริญ ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๐๙๐๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๐๖๐๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๖๐๗

๒๐ มีนาคม ๒๕๐๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิพิสัย

นายไฉน นามสงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๒๒๑๐๗๕๐๕๗๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out) ในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเรียนมา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพยัคฆภูมิพิสัย
• เพื่อ ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)
• ขอให้ความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา
(นายไฉน นามสงคุณ)
๒๐ มี.ค. ๖๕

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๐๙๐๔ ต่อ ๑๑๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๐๖๐๘
ผู้ประสานงาน นางรัชนีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๗๕๒-๗๑๑๖

๒๐ มี.ค. ๖๕

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมสนทนากลุ่ม

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียบเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๓๗/ว ๐๐๕๒

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.วีระศักดิ์ ปัดตาลาไพธิ์

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๙๒๒-๗๘๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียบเมือง ตำบลคูเมือง
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๐๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๓๗/ว ๐๐๕๒

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายบุญธง เดชเถร

ด้วย นายโฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๐๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชนีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๓๐๔๙-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๗๒๒-๗๔๓๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคางสาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๐๗๗/ว ๐๐๒๖

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายยงยุทธ ศรีประสู่

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๙๒๒-๗๘๓๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๐๗๗/ว ๐๐๖๐

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายประมวล คงทรง

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๓๒๒-๗๘๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียบเมือง ตำบลคงสวาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
www.roc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๐๗/ว ๐๐๒๖

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายผดุงศักดิ์ อิ่มเอิบ

ด้วย นายไฉน -นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๓๐๔๗-๒๐๐๓
นักศึกษา ๐๘-๕๗๒๒-๗๘๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๐๕๖

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายภัณฑ์รักษ์ พลตื้อ

ด้วย นายไฉน นามบุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๗๒๒-๗๘๓๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๓๗/ว ๑๐๕๐

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายสุชาติ พุทธลา

ด้วย นายไฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๓๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๙๒๒-๗๘๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียบเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๓๗/ว ๐๐๕๖

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร ดร.สมศักดิ์ ภูมิถอง

ด้วย นายไชน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๘-๕๗๒๒-๗๘๑๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคงสาร
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ ยว ๐๕๘๓๗/ว ๐๐๕๖

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมสัมมนา (Connoisseurship)

เจริญพร นายสมพร แปใสลง

ด้วย นายโฉน นามมุงคุณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๓๐๙๕๐๕๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม BUDDHIST MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION IN SMALL SCHOOLS UNDER MAHA SARAKHAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE" มีความประสงค์ขอให้ท่านร่วมสัมมนา (Connoisseurship) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๓
นักศึกษา ๐๘-๕๙๒๒-๗๘๑๖

ภาคผนวก ช
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามชุดนี้ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ในการตอบแบบสอบถามขอได้โปรดตอบตามความเป็นจริง ตอบทุกตอน ทุกข้อ และข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม จะเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะขอบเขตทางวิชาการ เพื่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดผลเสียหายใดๆ ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์

นายไฉน นามมุงคุณ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง เกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. ตำแหน่ง

☐ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ 2. ครูผู้สอน

2. ระดับการศึกษา

☐ 1. ปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาโท

☐ 3. ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

☐ 1. 1-10 ปี

☐ 2. 11-15 ปี

☐ 3. มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบทางขวามือ ของแต่ละข้อเพียงช่องเดียว ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดคะแนนกับระดับการปฏิบัติ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านสมรรถนะขององค์การ											
1	สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ										
2	สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน										
3	สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง										
4	สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม										
5	สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน										
6	*สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน*										

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน										
8	สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกันตามแนวพุทธศาสน์ที่มั่นคง										
9	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม										
10	สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ โดยใช้หลักธรรมที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากร										
2. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ											
11	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร										
12	บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน										
13	สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู										
14	สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย										
15	สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน										
16	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียน										

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	การสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร										
17	สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน										
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา										
19	ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง										
20	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว										
21	สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน										
3. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้											
22	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร										
23	ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม										
24	ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความ										

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	เมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก										
25	สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน										
26	สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ										
27	สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้สอน										
28	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง										
29	สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ										
4. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน											
30	สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในโอกาสต่าง ๆ										
31	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา										
32	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้										

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย										
34	สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน										
35	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ										
36	สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ										
37	สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน										
38	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ ต่าง ๆ										
39	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม										
5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน											
40	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา										

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา										
42	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา										
43	ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน										

ข้อ	การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
44	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา										
45	ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา										
46	ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม										
47	ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน										
48	ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม										
49	ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร										
50	ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น										

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ซ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

.....

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบคุณมาในโอกาสนี้ด้วย

นายไฉน นามมุงคุณ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ระดับการศึกษา.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่..... เดือน .....พ.ศ. ..... ตั้งแต่เวลา.....น. ถึง..... น.

สถานที่ที่ให้สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์บันทึกข้อมูล ผู้วิจัย (จดบันทึก)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ดังนี้

1. ท่านมีข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ อย่างไร

2. ท่านมีข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน อย่างไร

3. ท่านมีข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน อย่างไร

4. ท่านมีข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ อย่างไร

5. ท่านมีข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กลยุทธ์ที่ 5 สมรรถนะขององค์การ อย่างไร

ภาคผนวก ฌ

สรุปประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

สรุปประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

นายไฉน นามมุงคุณ

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	IOC	เทียบกับเกณฑ์
		1	2	3	4	5			
	1. ด้านสมรรถนะขององค์การ								
1	สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
10	สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	IOC	เทียบกับเกณฑ์
		1	2	3	4	5			
2. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ									
11	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	IOC	เทียบกับเกณฑ์
		1	2	3	4	5			
20	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้									
22	สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	IOC	เทียบกับเกณฑ์
		1	2	3	4	5			
29	สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน									
30	สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
35	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					∑R	IOC	เทียบกับเกณฑ์
		1	2	3	4	5			
37	สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ ต่าง ๆ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
39	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน									
40	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	IOC	เทียบกับเกณฑ์
		1	2	3	4	5			
	ดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา								
45	ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
46	ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้าง	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
47	ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
50	ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สูตร $\sum R = \frac{IOC}{N}$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

N แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

<u>หมายเหตุ</u>: ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

สรุปค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	196.05	605.690	.335	.969
x2	197.73	618.717	.324	.970
x3	197.78	608.435	.191	.970
x4	196.20	600.882	.511	.968
x5	196.20	602.677	.457	.968
x6	196.25	603.885	.361	.969
x7	195.93	601.917	.394	.969
x8	196.03	597.717	.612	.968
x9	196.05	593.638	.592	.968

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x10	196.18	592.815	.668	.968
x11	196.10	597.169	.542	.968
x12	195.85	603.413	.421	.969
x13	195.98	592.589	.645	.968
x14	196.08	599.456	.494	.968
x15	196.23	603.820	.303	.969
x16	196.25	601.064	.579	.968
x17	196.18	596.507	.595	.968
x18	196.13	597.548	.569	.968
x19	196.10	597.015	.523	.968
x20	196.20	598.574	.582	.968
x21	196.33	586.276	.733	.968
x22	196.25	588.705	.733	.968
x23	196.00	593.179	.700	.968
x24	195.93	597.610	.612	.968
x25	195.98	586.538	.840	.967
x26	196.08	592.635	.626	.968
x27	196.15	589.772	.706	.968
x28	196.13	590.625	.647	.968
x29	196.13	603.856	.411	.969
x30	196.15	591.105	.733	.968
x31	196.03	597.256	.592	.968
x32	196.25	589.321	.690	.968

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x33	196.08	588.481	.705	.968
x34	196.15	585.567	.784	.967
x35	196.15	584.285	.715	.968
x36	195.93	592.789	.719	.968
x37	195.98	589.204	.767	.967
x38	196.18	579.533	.808	.967
x39	196.18	588.610	.783	.967
x40	196.23	586.538	.719	.968
x41	196.08	592.738	.650	.968
x42	196.40	591.015	.727	.968
x43	196.33	590.687	.650	.968
x44	196.20	588.369	.712	.968
x45	196.15	587.515	.764	.967
x46	196.08	591.661	.678	.968
x47	196.13	584.933	.817	.967
x48	196.23	595.358	.628	.968
x49	196.30	586.677	.665	.968
x50	196.25	588.756	.679	.968

ภาคผนวก ญ

แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้

แบบสอบถามความเหมาะสมความเป็นไปได้

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

แบบสอบถามนี้เป็นมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดค่าความหมาย ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด
4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก
3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง
2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย
1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบในทางลบใดๆต่อท่านกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายไฉน นามมุงคุณ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ในช่องที่แสดงความคิดเห็นของท่านต่อแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ให้ตรงกับข้อเท็จจริง

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1 การจัดกระบวนการเรียนรู้										
(1) ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม										
(2) ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตากรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก										
(3) สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ										
(4) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง										
(5) สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ										
(6) สถานศึกษามีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการจัดการศึกษา										

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 2 บรรยากาศของโรงเรียน										
(1) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่นกีฬาในสนาม										
(2) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้										
(3) สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน										
(4) สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการ ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ										
(5) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความสดชื่น										
(6) สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน										
(7) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน										
(8) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ										

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(9) สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ										
(10) สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียนและอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย										
กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชน										
(1) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา										
(2) ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม										
(3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา										
(4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร										
(5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา										
(6) ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน										
(7) ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา										

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(8) ชุมชนมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน										
(9) ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น										
กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ										
(1) สถานศึกษากำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน										
(2) บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน										
(3) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแลส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิด										
(4) สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน										
(5) ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง										
(6) สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัยรวดเร็ว										
(7) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร										

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 5 ด้านสมรรถนะขององค์การ										
(1) สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน										
(2) สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม										
(3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ										
(4) สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง										

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์

ภาคผนวก ฎ

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
ผู้วิจัย นายไฉน นามมุงคุณ

---

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกแห่งยุคหลังสมัยใหม่นิยม/สะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทางสังคมเชิงสัญลักษณ์ โดยมีเทคโนโลยีการสื่อสารและแรงงานความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภควัฒนธรรมสมัยใหม่นิยมแบบสุดขั้วด้วยลัทธิสุขนิยมและบริโภคนิยม พร้อมทั้งการแผ่ขยายอิทธิพลของวัฒนธรรมร่วมสมัยตะวันตก ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของการแข่งขันในสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีกลไกทางการศึกษามาพัฒนาประชากรอันเป็นปัจจัยสำคัญให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สามารถก้าวไปสู่ชนชั้นแนวหน้าได้อย่างมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพด้านทักษะพื้นฐานเพื่อก่อประโยชน์แก่ชีวิตครอบครัวและสังคม ด้วยการสอนให้รู้จักคิด เกิดจิตวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้เหมาะสมกับเหตุผลด้วยสติปัญญาและคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นภาระของโรงเรียน ซึ่งสังคมคาดหวังว่าเป็นกลุ่มของผู้นำที่สามารถสนองตอบบริการความรู้ที่เป็นประโยชน์ ใช้ความชำนาญมาช่วยชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด (Sallis and Jones, 2002, p. 23, อ้างถึงใน เฉลิมขวัญ พันธะกิจ, 2552, หน้า 2) ดังนั้นนอกจากวิธีการเรียนการสอน ผู้เรียนจึงต้องมีการจัดการตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ซึ่งสอดคล้องเจตนารมณ์ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2554, หน้า 6) เช่นเดียวกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมหาลัยสงฆ์ อันเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงสถาปนาขึ้นเพื่อเป็นสถาบันศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงที่เน้นจัดการศึกษาวิชาการด้านพระพุทธศาสนาควบคู่กับการปฏิบัติธรรมเพื่อสร้าง

เอกลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยแห่งพุทธศาสตร์ด้วยภารกิจ ผลิตบัณฑิต/วิจัยและพัฒนาส่งเสริมพระพุทธศาสนา บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีปรัชญาการศึกษาเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัยทางการคณะสงฆ์/และรัฐบาลที่ว่า “เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม” (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550, หน้า 3)

การศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่นานาอารยะประเทศทั้งหลายได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนามนุษย์ในประเทศของตนเองอย่างแพร่หลาย เนื่องจากว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามได้ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านสังคม ทางด้านจิตใจ และทางด้านสติปัญญา สำหรับทางด้านกายภาพนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการพัฒนาสุขภาพร่างกายของตนทั้งทางด้านสุขอนามัย ตลอดทั้งการพัฒนาให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ ทั้ง 5 ด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้เกิดโทษ เป็นต้น ทางด้านสังคมนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการพัฒนาความประพฤติทำให้มนุษย์เป็นผู้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่ละเมิดกฎกติกาที่ดีงามของสังคมไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีและเกื้อกูลกัน ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลไม่เบียดเบียดซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทางด้านจิตใจนั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการพัฒนาด้านจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น เรื่องของคุณภาพจิต สมรรถภาพจิตใจ และ ด้านสุขภาพจิต เป็นต้น ทางด้านสติปัญญานั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือทำให้มนุษย์รู้จักวิธีการฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง ตลอดทั้งเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา การพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามได้ตามที่กล่าวมานั้น ในปัจจุบันนานาอารยะประเทศทั้งหลายส่วนใหญ่ล้วนได้นำเอาการศึกษามาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในประเทศของตนทั้งสิ้น

ในสังคมไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้คนไทยที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นคนดีคน เก่งและมีความสุขการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต้องอาศัยการมีบุคลากรมืออาชีพบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใสและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารใหม่ การกำหนดให้สถานศึกษา

เป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานทั้งงานวิชาการงบประมาณบริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพโดยยึดพุทธธรรมหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีโดยการยึดทั้งหลักนิติธรรมและหลักคุณธรรมหลักการมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ที่มีจุดมุ่งหมายตามมาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”และตามมาตรา 7 ที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขรู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติรวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากลตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในการบริหารสถานศึกษา มีทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารแนวพุทธเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สถานศึกษาที่จะดำเนินการนำหลักพุทธธรรมมาช่วยในการบริหารตลอดจนการปลูกฝัง ส่งเสริมให้บุคลากร นักเรียน ได้มีหลักพุทธธรรมในการดำเนินงานหรือการดำเนินชีวิตประจำวัน เพราะหลักพุทธธรรมทำให้มนุษย์รู้จักการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องกล่าวคือการดำเนินชีวิตที่นำมาซึ่งความสงบสุขมาสู่ตนและสังคมโดยส่วนรวม สถานที่ใดก็ตามที่ประกอบด้วยบุคคลควรยึดหลักพุทธธรรม เป็นหลักในการดำเนินชีวิต สถานที่นั้นจะสงบร่มเย็นมีแต่ความสุข ไม่มีการเบียดเบียนกัน ไม่มีการให้ร้ายป้ายสีกัน ไม่มีการอาฆาตพยาบาทจองเวรกัน มีแต่ความเมตตา อภัยซึ่งกันและกัน แนะนำในสิ่งที่พึงกระทำและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงกระทำ บุคคลที่อยู่ในสถานที่นั้นย่อมเป็นสุข และทำให้สังคมเกิดความสงบสุข

การจัดการศึกษานอกจากจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว มีระบบการบริหารจัดการในแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายการศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาครูบุคคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาการ

ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติเพิ่มขีดความสามารถของนักเรียนเพื่อรองรับการเปิด AEC ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งในและต่างประเทศในการจัดการศึกษาเพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเร่งรัดการส่งเสริมสุขภาพของเด็กและเยาวชนในโรงเรียน ควรเสริมสร้างความปลอดภัยของนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 25)

สำหรับการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายด้านการศึกษาสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย 1. การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้โดยการขยายการดูแลนักเรียน จากอิ่มท้องสมองดีสู่มีวินัย เช่น โครงการเด็กยิ้ม อิ่มท้อง โดยจัดอาหารเช้า อาหารกลางวัน และนม ให้นักเรียนรับประทานฟรีโครงการเรียนฟรีเรียนดีอย่างมีคุณภาพ ด้านการเรียนการสอน เช่น โครงการเพิ่มโอกาสการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และด้านวินัยเช่น การมีมารยาท การเข้าแถว เข้าคิว การรู้จักประหยัด อดออม การทำบัญชีการเงินของนักเรียน โครงการโรงเรียนสีขาว หลักสูตรโตไปไม่โกงเพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่ดี 5 ประการ ได้แก่ซื่อสัตย์มีจิตสาธารณะ มีความเป็นธรรม รับผิดชอบและอยู่อย่างพอเพียง ด้านความปลอดภัย เช่น โครงการหมวกนิรภัยสำหรับนักเรียนที่เดินทางมาโรงเรียนโดยรถจักรยานยนต์รวมถึงการจัดรถรับส่งนักเรียนฟรีในพื้นที่เดินทางไม่สะดวก 2. การพัฒนาทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายให้เด็กและเยาวชน มีความรู้ภาษาอังกฤษดีขึ้น เช่น โครงการโรงเรียนสองภาษา พัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาจีนของนักเรียน โครงการเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วย Data Base จัดหาโปรแกรมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษโดยใช้คอมพิวเตอร์การฝึกอบรมครูและบุคลากรด้านการศึกษา การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการจัดบรรยากาศส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ โครงการค่ายภาษาอังกฤษ 3. การพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยขยายการเข้าถึงระบบการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น โครงการพัฒนาระบบอินเตอร์เน็ตและระบบ WIFI ในโรงเรียน โดยการติดตั้งระบบ WIFI ทุกโรงเรียน พร้อมพัฒนาระบบอินเตอร์เน็ตและ ระบบ WIFI ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อการใช้งาน การจัดบริการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) โดยได้พัฒนาและส่งเสริมห้องสมุดโรงเรียนจากปัจจุบันที่เป็นเพียงห้องสมุดธรรมดา ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของทุกโรงเรียนเข้าด้วยกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมสร้างเครือข่ายห้องสมุดขนาดใหญ่ และมีแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นต้น 4. การส่งเสริมการอ่านโดยการดำเนินการตามโครงการได้รับคัดเลือกจาก UNESCO ให้เป็นเมืองหนังสือโลก เช่น การให้โรงเรียน จัดบริการห้องสมุดนอกเวลาเรียน โครงการโรงเรียนรักการอ่าน โครงการพาน้องท่องอ่าน

โดยศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่และนำไปสู่การเขียน โครงการมัคคุเทศก์น้อย ส่งเสริมให้หาความรู้จากการอ่านและถ่ายทอดเรื่องราวศิลปวัฒนธรรมไทยสู่อาเซียน ผ่านมุมมองของนักเรียน ส่งเสริมการอ่านผ่านการแสดงละครสร้างสรรค์โครงการรักการอ่าน ร่วมสืบสานมรดกศิลป์ไทย เป็นโครงการส่งเสริมการอ่านวรรณคดีผ่านการแสดงหุ่นละคร เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันนับว่าโรงเรียนประถมศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในนโยบายด้านการศึกษาที่รัฐต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกรวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 50)

นอกจากนี้ ผลการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดจำนวน 32,879 แห่ง สถานศึกษาดังกล่าวนี้เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มากกว่า 10,000 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, หน้า 1) ทำให้ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านคุณภาพทางการศึกษาค่อนข้างด้อยกว่าสถานศึกษาอื่น แม้ว่าโรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถจัดการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง และมีผลงานเชิงประจักษ์มากมายแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยภาพรวมที่ได้จากผลการทดสอบระดับชาติและผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าโรงเรียนจำนวนมากยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นที่น่าพอใจได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมในหลายปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนงบประมาณ ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กเหล่านั้นได้รับการศึกษาไม่เท่าเทียมกับสถานศึกษาขนาดอื่นที่จะเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล แต่การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาถือเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาทางวิชาการเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้เป็นผู้มีความรู้เพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำหรับการบริหารเชิงพุทธของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ในปัจจุบันให้เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานทักษะด้านการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน เป็นผู้นำและเป็นจุดรวมของบุคคลในโรงเรียนเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานการศึกษาในเบื้องต้นพบว่า โรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนหลายพื้นที่ยังขาดการนำหลักบริหารการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการโดยเฉพาะการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม, 2565)

จากเหตุผลข้างต้นดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยเป็นการนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้การบริหารโรงเรียน หลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์หลักพุทธธรรมตามเจตนารมณ์ของหลักธรรมที่ประกอบด้วยประโยชน์เป็นวิธีการแห่งปัญญาและแก้ปัญหาได้และหลักธรรมที่เป็นคุณเครื่องแห่งความสำเร็จ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามศักยภาพและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติสืบต่อไป

2. คำถามของการวิจัย

2.1 การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

2.2 ผลการยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

3.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

3.3 เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 145 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 425 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 670 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 145 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน และทำการเทียบสัดส่วน คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 52 คน และครูผู้สอน จำนวน 196 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 92 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก

3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ Hanson (1996), Scribner (1999), Lunenburg & Ornstine, (2000), Sergiovanni (2001), Jackson,B.W.Holvino (2003), Alig – Mielcarek (2003), Hoy & Miskel (2005), Marcoulides GA, Heck RH. (1993), ประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2540), ภารดี อนันต์นาวี (2545), อำรุง จันทวานิช (2547), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551), วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด 5 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

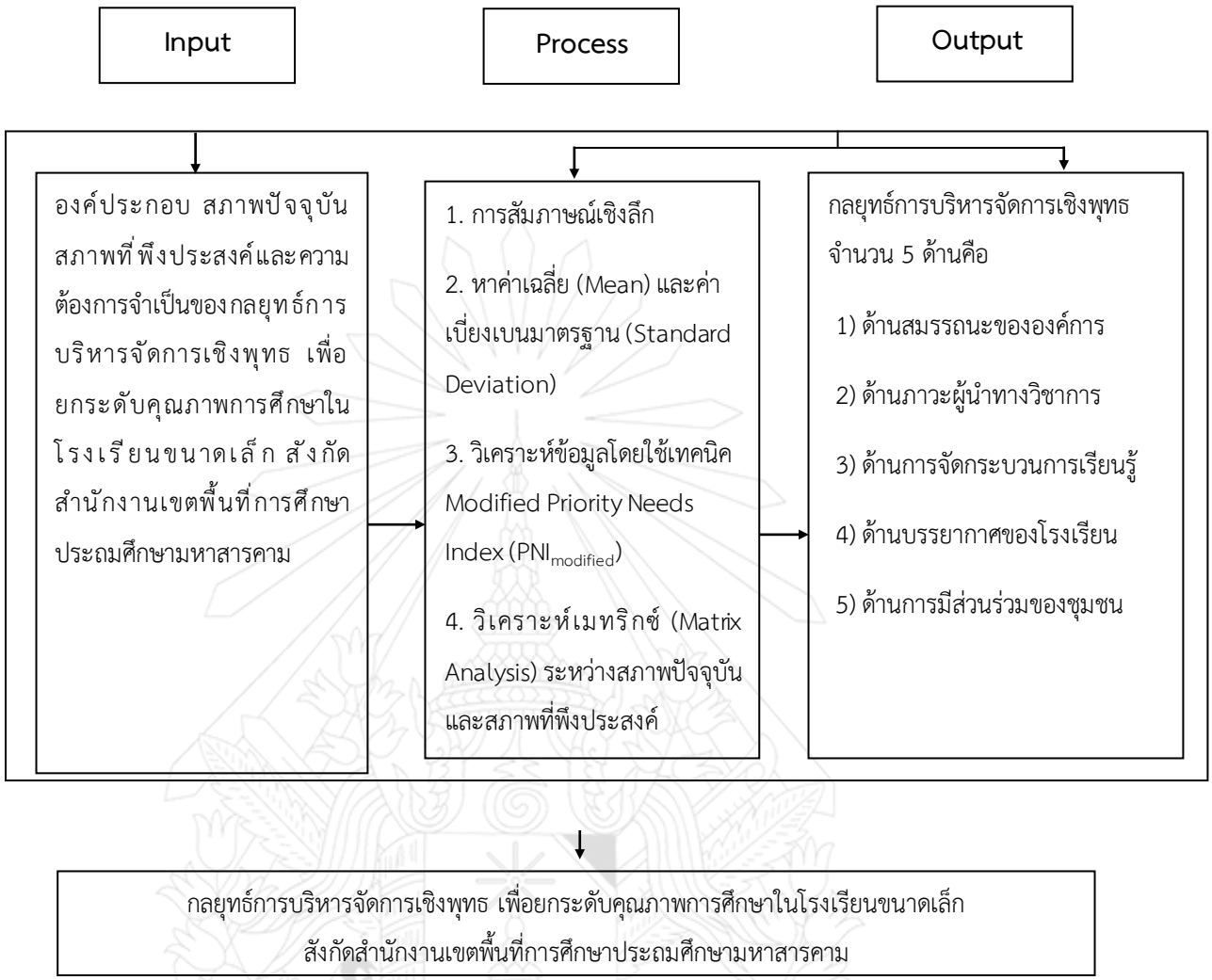
5.1 ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

5.2 ได้แนวทางการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

5.3 สามารถนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไปใช้บริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ Hanson (1996), Scribner 1999), Lunenburg & Ornstine, (2000), Sergiovanni (2001), Jackson, B.W.Holvino (2003), Alig–Mielcarek (2003), Hoy & Miskel (2005), Marcoulides GA, Heck RH. (1993), ประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2540), ภารดี อนันต์นาวี (2545), อำรุง จันทวานิช (2547), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551), วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) 5 ด้านคือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน



7. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ขั้นตอนการวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ

ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงพุทธ ด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ จากแนวคิด ทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์มาเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยตามแนวคิดของนักวิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 3 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อสร้างข้อคำถามหรือตัวแปรในการออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สองเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือและเก็บข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ตามกรอบแนวคิด 5 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะขององค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ระยะที่ 2 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม และวิเคราะห์ด้วยวิธีเมทริกซ์ (Matrix Analysis) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

2. นำข้อมูลจากข้อ 1 มาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

3. นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้เสนอแนะในส่วนที่บกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 7 คน โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1.1 เป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน

1.2 นักวิชาการหรือผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) คือ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยการนำผลจากขั้นที่ 1 ในระยะที่ 2 มาสร้างเป็นเอกสารประกอบสำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน พร้อมเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และรายละเอียด วัน เวลา สถานที่ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.2 จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิทยานิพนธ์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ได้พิจารณาข้อมูลจากเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) อย่างหลากหลายและให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่บกพร่องทีละกลยุทธ์พร้อมกับบันทึกข้อมูลไว้เพื่อนำไปแก้ไข

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นประเด็นตามกลยุทธ์

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากข้อ 4.1 ไปปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

การยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยใช้แบบประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วนการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. แบบประเมินเพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2. วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการประเมิน กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เพื่อประเมินกลยุทธ์โดยแบบประเมิน ผู้วิจัยได้ออกแบบประเมิน 2 ด้าน ประกอบด้วย ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพต่อไป

8. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 145 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 425 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 670 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 145 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน และทำการเทียบสัดส่วน คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 52 คน และครูผู้สอน จำนวน 196 คน จากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 92 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก

9. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน

1) แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนนตอนที่ 2

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2) แบบสัมภาษณ์

เครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำคัญ(Key Word) โดยการนำผลจากการศึกษาแนวคิด เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้กำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จำนวน 5 คน

3) แบบประเมิน

เครื่องมือที่เป็นแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อ

ยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนนตอนที่ 2

5	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
4	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	มาก
3	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
2	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	น้อย
1	หมายถึง	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

10. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1) แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1.1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

1.2) นำร่างการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไปเรียนปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและนำข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุงให้

1.3) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

1.4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) โดยให้ประเมินเป็น 3 ระดับ คือ (+1) แน่ใจว่าสอดคล้อง (0) ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง และ (-1) แน่ใจว่าไม่สอดคล้องแล้วนำมาหาค่า IOC (สมนึก ภัททิยธนี, 2546, หน้า 230-231) ได้ค่าความเที่ยง (IOC) ระหว่าง 0.80-1.00

1.5) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรในในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

1.6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามศัพท์เฉพาะแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97

1.7) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2) แบบสัมภาษณ์

ทำการร่างแบบสัมภาษณ์โดยใช้ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ

11. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดถึงผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

2) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 248 ชุด ไปยังโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

3) ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จำนวน 248 ชุด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย และไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่า PNI

12. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลขเพื่อนำไปคำนวณค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นดังนี้

1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย และไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่า PNI

3) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยนำผลจากค่า $PNI_{modified}$ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

4) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสัมภาษณ์ อาศัยแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสนับสนุนข้อมูลในการวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมแล้วนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา (Descriptive Analysis)

13. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1) ร้อยละ (Percentage) จากสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 104)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean: $\overline{X}$) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 105)

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนของแต่ละคน

N แทน จำนวนคะแนนหรือจำนวนคนทั้งหมด

$\sum$ แทน ผลรวม

4) หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_i^2}\right]$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

K แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

5. การจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2542)

ผู้วิจัยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างและเป็นสูตรที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2541) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจากค่าดัชนี PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ย ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I = Importance	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ
D = Degree of Success	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผลและการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ยึดตามกรอบแนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2550, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้กำหนดค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไว้ว่า รายการที่มีค่าอย่างน้อย .30 หรือ 30% มีความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อน

ประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านสมรรถนะขององค์การ

2) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

4) ด้านบรรยากาศของโรงเรียน

5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

14. ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

ตารางที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัด
1. ด้านสมรรถนะขององค์การ	1	สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ
	2	สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือ แผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน
	3	สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง
	4	สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม
	5	สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน
	6	สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน
	7	สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน
	8	สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน
	9	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
	10	สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ
2. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	11	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
	12	บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัด
	13	สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู
	14	สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย
	15	สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน
	16	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร
	17	สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน
	18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
	19	ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง
	20	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว
	21	สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน
3. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	22	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัด
	23	ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม
	24	ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตา กรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัด
	25	สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน
	26	สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	27	สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้สอน
	28	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง
	29	สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ
4. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	30	สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในโอกาสต่าง ๆ
	31	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา
	32	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้
	33	สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม กับประโยชน์การใช้สอย
	34	สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
	35	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
	36	สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัด
	37	สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน
	38	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ ต่าง ๆ
	39	สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม
5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	40	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
	41	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา
	42	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา
	43	ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน
	44	ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
	45	ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
	46	ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม

กลยุทธ์	ที่	ตัวชี้วัด
	47	ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน
	49	ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร
	50	ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น

ตารางที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. ด้านสมรรถนะขององค์การ			
มาตรการที่ 1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ			
มาตรการที่ 2 สถานศึกษามีการจัดทำหลักการ หรือ แผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงาน			
มาตรการที่ 3 สถานศึกษามีทีมบริหารที่แข็งแกร่งมีความสามารถสูง			
มาตรการที่ 4 สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม			
มาตรการที่ 5 สถานศึกษามีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน			
มาตรการที่ 6 สถานศึกษามีนโยบายชัดเจนในการปฏิบัติงาน			
มาตรการที่ 7 สถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน			

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
มาตรการที่ 8 สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุกคนร่วมกัน			
มาตรการที่ 9 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม			
มาตรการที่ 10 สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ			
มาตรการที่ 1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร			
มาตรการที่ 2 บุคลากรมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ และตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน			
มาตรการที่ 3 สถานศึกษามีการกำหนดพฤติกรรมการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู			
มาตรการที่ 4 สถานศึกษามีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย			
มาตรการที่ 5 สถานศึกษากำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ไว้ชัดเจน			
มาตรการที่ 6 ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของผู้สอนอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร			
มาตรการที่ 7 สถานศึกษาจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ ครูมีโอกาสพัฒนางานการเรียนการสอน			

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
มาตรการที่ 8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา			
มาตรการที่ 9 ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำคำปรึกษาแก่ครูด้านการวัดผล ประเมินผลของผู้เรียนตามสภาพจริง			
มาตรการที่ 10 สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศ ในการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย รวดเร็ว			
มาตรการที่ 11 สถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครูผู้สอน			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้			
มาตรการที่ 1 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพระพุทธศาสนาทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตร			
มาตรการที่ 2 ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเหมาะสม			
มาตรการที่ 3 ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิดวิเคราะห์ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเมตตากรุณา ไม่มีอคติ ยึดธรรมะเป็นหลัก			
มาตรการที่ 4 สถานศึกษาใช้วิธีการสอนหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่เรียน			
มาตรการที่ 5 สถานศึกษาจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
มาตรการที่ 6 สถานศึกษาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้สอน			

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
มาตรการที่ 7 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง			
มาตรการที่ 8 สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนา พัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองชุมชนรับทราบ			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
4. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน			
มาตรการที่ 1 สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักเรียนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในโอกาสต่าง ๆ			
มาตรการที่ 2 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบ มีความสดชื่น ร่มเงา			
มาตรการที่ 3 สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับการเรียนรู้			
มาตรการที่ 4 สถานศึกษาจัดบริเวณอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสมกับประโยชน์การใช้สอย			
มาตรการที่ 5 สถานศึกษาจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงานที่เอื้อต่อการเรียนการสอน			
มาตรการที่ 6 สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ			

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
มาตรการที่ 7 สถานศึกษาประเมินการใช้อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ			
มาตรการที่ 8 สถานศึกษากำหนดบทบาทและแนวปฏิบัติของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน			
มาตรการที่ 9 สถานศึกษาจัดการให้ความรู้และฝึกซ้อมนักเรียน กรณีเกิดวาตภัย และอัคคีภัย อุทกภัยและอุบัติเหตุ ต่าง ๆ			
มาตรการที่ 10 สถานศึกษาจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับความ ปลอดภัยแก่ครูและนักเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้ไฟฟ้า และการเล่น กีฬาในสนาม			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน			
มาตรการที่ 1 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา			
มาตรการที่ 2 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้สถานศึกษา			
มาตรการที่ 3 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นแก่สถานศึกษา			
มาตรการที่ 4 ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดมีส่วนร่วมในการหาวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน			
มาตรการที่ 5 ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา			
มาตรการที่ 6 ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา			

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพุทธ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
มาตรการที่ 7 ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการควบคุมการก่อสร้างด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม			
มาตรการที่ 8 ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหางบประมาณสนับสนุนสถานศึกษาโดยระดมจากภาคเอกชน			
มาตรการที่ 9 ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม			
มาตรการที่ 10 ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของบุคลากร			
มาตรการที่ 11 ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันสำคัญของชาติศาสนาที่สถานศึกษาและชุมชนจัดขึ้น			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : นายไฉน นามมุงคุณ
วันเกิด : 5 พฤศจิกายน 2524
สถานที่เกิด : 25 หมู่ 11 บ้านโนนกลาง ตำบลหนองม่วง อำเภอบรบือ
จังหวัดมหาสารคาม 44130
สถานที่อยู่ปัจจุบัน : 46 หมู่ 1 บ้านโนนปอ ตำบลก้ามปู อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย
จังหวัดมหาสารคาม 44110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน : ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน : โรงเรียนบ้านมะโบ่ ตำบลลานสะแก อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย
จังหวัดมหาสารคาม 44110
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2542 : ระดับมัธยมศึกษา (ม.1-6) โรงเรียนมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

พ.ศ. 2547 : ปริญญาตรี ศาสนศาสตรบัณฑิต ศน.บ.(การสอนภาษาอังกฤษ)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย
ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม.(หลักสูตรและการสอน)

พ.ศ. 2550 : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

พ.ศ. 2553 : ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

พ.ศ. 2566 : ปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ศษ.ด.(การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด