

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา อำเภอ กันตัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2
- เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา อำเภอ กันตัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา อำเภอ กันตัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 มีจำนวน 12 โรง มีประชากรทั้งสิ้น 118 คน ประกอบด้วย

- ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วม 12 คน

- ครูผู้สอนจำนวน 12 โรงเรียน จำนวน 106 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

- แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ
- กระบวนการบริหารของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการและคำ답แบบป้ายเปิด
- ปัญหาการบริหาร โรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำ답แบบป้ายเปิด

2. แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของครูผู้สอน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารของโรงเรียนมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและ
คำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถาม

3. แบบวิเคราะห์เอกสาร ใช้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของโรงเรียน
ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2547 ได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ธรรมนูญโรงเรียน แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน
นีบันทึกการประชุมและสมุดบันทึกการนิเทศ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีสัมภาษณ์ ประชากรที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนและศึกษา
เอกสารด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถามสำหรับประชากรที่เป็นครูผู้สอน ผู้วิจัยนำไปส่งในวันที่ไป
สัมภาษณ์ผู้บริหาร และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถามและจากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์
เนื้อหา แยกแข่งความถี่และร้อยละ การนำเสนอผลการวิจัย นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์主要从事ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามากที่สุด รองลงมาคือผู้รักษา¹
ราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 45 - 49 ปี
มากที่สุด รองลงมาคือ 50 - 54 ปี ระยะเวลาที่主要从事ตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุด 6 - 10 ปี มากที่สุด
รองลงมาคือระหว่าง 1 - 5 ปี และ 11 - 15 ปี

ระยะเวลาที่主要从事ตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี มากที่สุด
รองลงมาคือระหว่าง 6 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมาคือ²
ปริญญาตรี และจบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรีสาขาวิชาการศึกษาทุกคน

2. กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้นำมาตรฐานการศึกษา 來 เกอกันดัง ดังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 12 โรงเรียน
ระบุสูงสุดและรองลงมาดังนี้

2.1 การวางแผน โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและธรรมาภูมิ

โรงเรียนเป็นระบบปานกลาง 3 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประจำปี สาระของแผนคือพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร มีการจัดระบบคุณภาพเพื่อสนับสนุนนักเรียน พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายให้มีความรู้ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร และมีการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกเรื่อง ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา คือคณะกรรมการจัดทำแผนผู้บริหาร และคณะกรรมการร่วมกันจัดทำ

โรงเรียนมีการกำหนดภาพอนาคต โดยสาระของภาพอนาคตคือ นักเรียนมีความรู้คุณธรรม มีความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนด พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อมุ่งสู่ครุमืออาชีพ และจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนความต้องการของนักเรียนและห้องเรียน ผู้รับผิดชอบการกำหนดภาพอนาคต คือสมาชิกในโรงเรียนร่วมกันกำหนดและคณะกรรมการจัดทำแผนประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน สำหรับวิธีการกำหนดภาพอนาคตคือพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนฝ่ายต่างๆ เป็นผู้กำหนด

โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานเป็นรายลักษณะอักษร ได้แก่ พัฒนานักเรียนให้มีความรู้คุณธรรม มีความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนด พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เป็นครุมืออาชีพ และใช้การนิเทศเพื่อสร้างความเข้าใจในด้านการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและแก้ไขปัญหาตามความสามารถ

ผู้รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ คณะกรรมการจัดทำแผนและสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด สำหรับวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ โรงเรียนได้ยึดหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 เป็นหลักและสมาชิกในโรงเรียนร่วมกันกำหนดและวิเคราะห์จากสภาพจริง โดยคณะกรรมการจัดทำแผนเป็นผู้กำหนด

โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบนิเทศ ติดตามประเมินผลและการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้รับผิดชอบการกำหนดกลยุทธ์คือสมาชิกทุกคนในโรงเรียน และคณะกรรมการจัดทำแผน สำหรับวิธีการกำหนดกลยุทธ์ โรงเรียนพิจารณาจากโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและการประเมินจุดเด่น จุดด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่

โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยยึดระบบหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 และให้บุคลากรประเมิน

ราชการและข้อตกลงในโรงเรียน ผู้รับผิดชอบในการกำหนดคือสมาชิกทุกคนในโรงเรียนร่วมกันกำหนด และกำหนดในรูปแบบกรรมการสำหรับวิธีการ โรงเรียนมีระบบหลักเกณฑ์วิธีการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 และโรงเรียนกำหนดเองโดยยึดแนวทางการปฏิบัติงาน มาตรฐานผลการปฏิบัติงานมีทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านงบประมาณ

โรงเรียนมีการติดตามทบทวนแผน โดยให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานและหัวหน้างานแต่ละงาน สำหรับวิธีการ โรงเรียนให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานและจัดประชุมแข่งผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โรงเรียนมีการติดตามทบทวนแผนทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา นำผลการติดตามทบทวนเป็นข้อมูลในการวางแผนครึ่งต่อไป และตีค่าเป็นผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2 การจัดองค์การ การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นความรับผิดชอบของทุกงานในโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป การมอบหมายงานใช้วิธีการประชุมและกำหนดตามติดที่ประชุมมากที่สุด และผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างานวิชาการ พิจารณาแล้วอนุมติที่ประชุม การกำหนดช่วงเวลาการบริหาร โรงเรียน มีบุคลากรในการบริหารตามภาระงานและเคลื่ยแต่ละงาน ให้มีจำนวนคนใกล้เคียงกัน สำหรับการกำหนดกลุ่มงาน โรงเรียนกำหนดตาม โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล กล่าวคืองานบริหารวิชาการ งานบริหารงานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ส่วนเอกสารในการบังคับบัญชา โรงเรียนมีการทำหน้าที่หัวหน้างาน และขอนเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจนอยู่ในคำสั่งผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน เพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและหัวหน้างานแต่ละงาน บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา คือ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และประสานงานอย่างมีความตระหนักในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบการประสานงานภายในโรงเรียนคือผู้บูริหาร โรงเรียนและหัวหน้า งานเป็นผู้ประสาน วิธีการประสานที่ใช้คือ มีการประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงาน ใช้เครื่องมือในการประสานงาน เช่น หนังสือเวียน บันทึกข้อความ เป็นต้น โรงเรียนมีการ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งที่เป็นของรัฐ เอกชน และหน่วยงานอื่นๆ โดยผู้บูริหาร หัวหน้างานและบุคลากรประสานงานส่วนตัว แล้วส่งหนังสือราชการไปที่หลังและประสานงาน โดยใช้หนังสือราชการ

2.3 การเป็นผู้นำ ประกอบด้วยการนิเทศ การจูงใจ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การติดต่อสื่อสาร และการขัดความขัดแย้ง

การนิเทศ ผู้รับผิดชอบในการนิเทศคือ คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนและผู้บริหาร หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ วิธีการที่ใช้ในการนิเทศคือ นิเทศแบบเน้นการทำงานเป็นกลุ่มและนิเทศโดยการศึกษาอบรมและให้คำแนะนำ

การจูงใจในการทำงาน มีทั้งการจูงใจทางบวกและทางลบ การจูงใจทางบวกได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษอย่างยุติธรรม สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และยกย่องชมเชย การยอมรับผลงาน ส่วนการจูงทางลบใช้วิธีการดำเนินในการพูดในที่ประชุมและเรียกมาพูดแล้วดำเนินเป็นการส่วนตัว สำหรับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาประกอบด้วย เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากร แนวการทำงานเป็นทีมและเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารและคณะกรรมการเป็นผู้ริเริ่ม และผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม วิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนใช้การจูงใจหรือพยายามชักชวนให้เปลี่ยนแปลงและสอน นำทางแนะนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สำหรับการติดต่อสื่อสาร ใช้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สื่อหรือช่องทางการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีการประชุม หนังสือเวียน การประชุมแบบ ไม่เป็นทางการ การให้คำปรึกษา ใช้การประชุมสัมมนา การพบปะสัมมาร์ต์ การเยี่ยมเยียนและกิจกรรมนันทนาการ วิธีการขัดความขัดแย้ง โรงเรียนใช้วิธีการสืบค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว และพนประทุมเข้าใจตนตลอดจนปัญหากรณีทราบแหล่งที่มาหรือปัญหานั้น

2.4 การควบคุม โรงเรียนมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพิจารณาจากผลผลิต วิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงานใช้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โรงเรียนมีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และวิธีการแก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ใช้วิธีการเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยผู้บริหารให้คำแนะนำมากที่สุดและนิเทศปรับปรุงวิธีการทำงาน

3. ปัญหาการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา จำแนกกันดัง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้ง ๒ ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหาร โรงเรียนทั้ง 12 โรงเรียนส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่มีปัญหา สำหรับปัญหาที่ระบุสูงสุดและรองลงมา จำแนกตามกระบวนการมีดังนี้

3.1 ปัญหาด้านการวางแผน คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเขียนแผน บางแผนงาน ไม่บรรลุผลเนื่องจากสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์บางข้อไม่สอดคล้องกับผู้รับบริการ

3.2 ปัญหาด้านการจัดองค์การ คือ บุคลากรได้รับการอบรมหมายไม่ตรงความต้องการ จำนวนบุคลากรน้อยทำให้แต่ละคนรับผิดชอบงานหลายงานและบุคลากรที่ย้ายเข้ามาหรือบรรจุเข้ารับราชการไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

3.3 ปัญหาด้านการเป็นผู้นำ คือ การนิเทศทำให้ครูรู้สึกว่ามีภาระงานมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในโรงเรียนต้องใช้การสั่งการมากเนื่องจากมีข้อจำกัดของเวลา

3.4 ปัญหาด้านการควบคุม คือ ข้อจำกัดในเรื่องเวลาของผู้บริหารทำให้ไม่มีเวลาตรวจสอบการทำงานของบุคลากรในบางครั้ง และครูผู้สอนบางคนไม่ยอมรับผลการตรวจสอบ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 41 - 50 ปี รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีอายุราชการ 21 ปี ขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือ อายุราชการระหว่าง 11 - 20 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ 6 - 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาประสบศึกษามากที่สุด รองลงมาคือ อนุปริญญา ไม่ระบุสาขา กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติการสอนมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย รองลงมาคือ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

งานที่ได้รับมอบหมายนักหน้าที่เป็นผู้ร่วมงานในทุกงาน โดยทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมงานในงานบริหารทั่วไปมากที่สุด รองลงมาคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารบุคคลตามลักษณะ ผลงานที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานมากที่สุด คือ งานวิชาการและงานงบประมาณ รองลงมาคือ งานบริหารทั่วไปและงานบริหารบุคคล

2. กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา จำแนกันดัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรวจ เอก 2 มีผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นครูผู้สอนจำนวน 106 คน ระบุสูงสุดและรองลงมาดังนี้

2.1 การวางแผน โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามากที่สุด และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนพัฒนาประจำปี โดยแผนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการจัดทำแผนซึ่งประกอบด้วยครุทุกคน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผน และร่วมประชุมในการจัดทำแผน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมทั้งในการกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียน

วัดดูประสิทธิ์ กลยุทธ์ มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และการติดตามทบทวนแผน ในการกำหนดภาพอนาคตโรงเรียนพิจารณาจากปัจจัยภายนอก เช่น โอกาสหรืออุปสรรคและปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากร บุคคลหรือบุคคลด้อยของโรงเรียนกำหนดโดยใช้ประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน สำหรับการกำหนดครัวดูประสิทธิ์ ยึดระบบหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพื้นที่การศึกษาตั้งแต่ 2 วิเคราะห์จากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและให้สมาชิกในโรงเรียนร่วมกันกำหนด โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์โดยใช้วิธีการประเมินบุคคลเด่น บุคคลด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่ และพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด แล้วจัดทำแผนงานตามลำดับ โรงเรียนใช้ยึดระบบหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพื้นที่การศึกษาตั้งแต่ 2 เป็นหลัก และยึดมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดได้โดยยึดแนวทางการปฏิบัติงาน

มาตรฐานผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย มาตรฐานด้านปริมาณและมาตรฐานด้านคุณภาพ มาตรฐานด้านเวลาและมาตรฐานด้านงบประมาณ สำหรับการติดตามทบทวนแผนโรงเรียน โดยส่วนใหญ่มีส่วนร่วมโดยใช้วิธีการให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงาน และมอบหมายคณะกรรมการดำเนินการติดตามทบทวนแผนเป็นระยะ จัดประชุมและแจ้งผลการดำเนินงานเป็นระยะ โรงเรียนมีการติดตามทบทวนแผนทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา มีการนำผลการติดตามทบทวนแผนไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขในระหว่างดำเนินการตามแผนและใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในครั้งต่อไป

2.2 การจัดองค์การ การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นความรับผิดชอบของงานทุกงาน สำหรับการอนุมายงานโรงเรียนมีการประชุมและกำหนดตามมติที่ประชุม และผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา คือ หัวหน้างานแต่ละงานและคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่คือ การประชุมซึ่งทาง ทำความเข้าใจในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และสำรวจข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงาน โรงเรียนมีการกำหนดหัวหน้างานผู้รับผิดชอบ โดยมีการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่

การประสานงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงาน โดยมีเครื่องมือในการประสานงาน เช่น จดหมาย หนังสือเวียน เป็นต้น และมีการประชุมเพื่อแจ้งนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงาน ส่วนการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น

ผู้ประสาน และผู้รับผิดชอบติดต่อประสานงาน โดยใช้หนังสือราชการ หน่วยงานภายนอกที่โรงเรียน ประสานงาน มิทั้งหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ

2.3 การเป็นผู้นำ ประกอบด้วยการนิเทศ การจูงใจ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และการจัดความขัดแย้ง

โรงเรียนใช้วิธีการนิเทศ โดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ และนิเทศแบบเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้รับผิดชอบในการนิเทศ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้

โรงเรียนมีการจูงใจบุคลากรในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษา ซึ่งมีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ การจูงใจทางบวกใช้วิธีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ และการให้มีส่วนร่วม การจูงใจทางลบคือ การดำเนินภาพรวมในที่ประชุม และลดระดับความรับผิดชอบ การดำเนินในที่ประชุม สำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร คือ กระจายอำนาจให้กับหัวหน้างาน เปลี่ยนวิธีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดบริหารจัดการมากขึ้น ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้บริหารและครุภู่สอน วิธีการที่ใช้คือ สอน นำทาง แนะนำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจูงใจหรือพยาบาลซักชวนให้เปลี่ยนแปลง วิธีการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ วิธีการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ ลือหรือซ่องทางในการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ใช้การประชุม การให้คำปรึกษา และคุยกับการปฏิบัติงาน สื่อหรือซ่องทางในการติดต่อสื่อสารจากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ใช้การเสนอแนะในที่ประชุม และบันทึกข้อความ สื่อหรือซ่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานในระดับเดียวกัน ใช้การประชุมสัมมนาและการพบปะสัมมาร์ต์ ส่วนการดำเนินการในกรณีที่มีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน คือ รับค้นหาสาเหตุและแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว และพนประทุมความเข้าใจกับต้นตอของปัญหา กรณีทราบแหล่งที่มาของข่าวหรือปัญหานั้น

2.4 การควบคุม โรงเรียนมีกระบวนการตรวจสอบเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษา ในเรื่องการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการบรรลุวัตถุประสงค์ วิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โรงเรียนมีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานการดำเนินการ แก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ คือ เปลี่ยนวิธีการทำงาน จัดโครงสร้างโรงเรียนใหม่

3. ปัญหาการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา อำเภอ กันตัง สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 106 คน ส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่มีปัญหา สำหรับปัญหาที่ระบุสูงสุดและรองลงมา มีดังนี้

3.1 ปัญหาด้านการวางแผน

การคาดคะเนอนาคต พิจารณาแต่ปัจจัยภายใน ไม่ได้พิจารณาปัจจัยภายนอก และบุคลากรของโรงเรียนใช้แต่ประสบการณ์หรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเท่านั้น วัตถุประสงค์ยาก เกินไปที่จะปฏิบัติให้บรรลุ และวัตถุประสงค์มีมากเกินไป การกำหนดกลยุทธ์หรือทางเลือกในการดำเนินงาน ไม่ได้พิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และโรงเรียนไม่ได้ประเมินถึงจุดเด่น จุดด้อย ของทรัพยากรที่มีอยู่ การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร กำหนดมาตรฐานโดยบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วม มีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการกำหนดมาตรฐานและผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำมาตรฐาน การติดตามทบทวนแผน ความถี่ในการติดตามทบทวนแผน ไม่เหมาะสม และไม่มีการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแผน

3.2 ปัญหาด้านการจัดองค์การ

บุคลากร ได้รับการมอบหมายงาน ไม่ตรงกับความสามารถและการอนุมาย อำนาจหน้าที่ไม่สมดุลกับงานที่ได้รับมอบหมาย การกำหนดช่วงการบริหารหรือโครงสร้าง โรงเรียน กำหนดจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับเท่าๆ กัน โดยไม่คำนึงถึงปริมาณและขั้นตอนในการบังคับ บัญชาไม่มากเกินไป ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ การกำหนดอุปกรณ์ วิธีการ ไม่ได้ แจ้งภาระหน้าที่ของแต่ละงานอย่างชัดเจน และมีการแบ่งงานแยกย่อยเป็นหัวข้อจำนวนมากเกินไป การประสานงานยังไม่เป็นระบบและช้าช้อนสันเปลืองงบประมาณ สำหรับเรื่องเอกสารในการบังคับบัญชา บุคลากรไม่ทราบหรือไม่แน่ใจว่าต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใด

3.3 ปัญหาด้านการเป็นผู้นำ

การนิเทศใช้การนิเทศแบบตรวจตราจับผิด การจูงใจในการทำงานเน้นการจูงใจ ด้านวัตถุและการจูงใจทางลบมากเกินไป การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมักใช้วิธีการสั่งการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าวิธีอื่น และผู้บริหารมุ่งให้เกิดแต่ผลงาน ไม่ได้คำนึงถึงคน การติดต่อสื่อสาร ได้รับฟ้าฟ้าสารล่าช้าและการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันน้อยมาก สำหรับการขัดความขัดแย้ง ผู้บริหารไม่ทราบข้อมูลที่แท้จริงในการแก้ปัญหา และไม่สนใจในการแก้ปัญหา

3.4 ปัญหาด้านการควบคุม

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ เมื่อตรวจสอบแล้วไม่ได้นำผลงานไปใช้และการตรวจสอบไม่เป็น

ระบบ ผู้บริหารหรือผู้ได้รับมอบหมายมีภาระงานมาก จน ไม่มีเวลาที่จะตรวจสอบ สำหรับการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน แก้ไขไม่เป็นระบบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

ผลการศึกษาเอกสาร พนวณมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา จำഗอกันดัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 ดังนี้

โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาปีแรกอยู่ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ธรรมนูญโรงเรียน เป็นแผนระยะปานกลาง 3 ปี และแผนปฏิบัติราชการ แผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประจำปี กำลังแต่งตั้งของโรงเรียน บันทึกการประชุม นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานไว้ในแผนดังกล่าว กำลังแต่งตั้งของโรงเรียนและบันทึกการประชุม ซึ่งมาตรฐานที่กำหนดมีทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านงบประมาณ ส่วนโครงสร้างการบริหาร การนิเทศและการตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่ในบันทึกการประชุม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีการดำเนินการในทุกองค์ประกอบของกระบวนการบริหาร หรือการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุมอย่างได้ผล ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการบริหารโรงเรียนให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของกระบวนการบริหาร เพราะเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีกลวิธีในการบริหารงาน ตามภารกิจอย่างมีขั้นตอนที่คล่องตัวนั้นกันตั้งแต่ต้นจนจบและครบวงจร เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมักมีความสามารถในการบริหารให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารที่ชัดเจน ทุกคนในองค์การเข้าใจกระบวนการบริหารตรงกัน

2. ในประเด็นด้านแผนของโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และธรรมนูญโรงเรียน เป็นแผนระยะปานกลาง 3 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี แผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประจำปี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ชูครี อุดมกุลครี 232 : 123) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พนวณ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว และผลงานวิจัยของ (วิทยา คุ่วิรัตน์ 2529 : ๑) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง

การศึกษาปัจจุบันเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โรงเรียนค่าหอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร พนบว่ามีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนระยะยาวมีทำเป็นส่วนน้อย ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีครุน้อยและครุภาระงานมาก ทั้งด้านงานสอนและงานนักหนែือจากงานสอน จึงมีเวลาจำกัดในการจัดทำแผน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า โรงเรียนมีปัจจุบันขาดบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถในการจัดทำแผน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษาจัดทำแต่แผนระยะปานกลางและแผนพัฒนาประจำปี ไม่ได้มีการจัดทำแผนระยะยาว แต่โดยหลักการแล้วโรงเรียนควรมีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว เพื่อวางแผนเป้าหมายในอนาคตซึ่งจะ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนมากขึ้นกว่าเดิม เป็นที่น่าสังเกตว่า ใน การติดตามทบทวนแผนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีการนำผลการติดตามทบทวนแผนไปใช้ในการ วิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขในระหว่างดำเนินการ และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในครั้งต่อไป ซึ่งใน เรื่องการติดตามทบทวนแผนมักจะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงานต่างๆ แต่โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษาเหล่านี้ กลับสามารถดำเนินการได้ดีซึ่งอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้โรงเรียน เหล่านี้ประสบความสำเร็จ

3. ในประเด็นของการกำหนดภาพอนาคต พนบว่าภาพอนาคตที่โรงเรียนกำหนดสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความรู้คุณธรรม มีความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนด ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ สอดคล้องกับภาระหน้าที่หลักของโรงเรียนดังที่ (อุทัย บุญประเสริฐ 2540 : 2546) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่สอดคล้องกับหลักการศึกษาหรือเป็นไปโดยหลักการของศึกษาศาสตร์ นั้น คือการเป็นโรงเรียนที่เต็มไปด้วยสิ่งแวดล้อม บรรยายกาศ กิจกรรมและโอกาสตลอดจนสิ่งที่ สร้างเสริม สนับสนุน ขักนำให้เด็กได้มีประสบการณ์เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า วิธีการกำหนดภาพอนาคต พิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ (Robbing 1980 : 6) หลักการคาดคะเนหรือการกำหนดภาพอนาคต ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (ประชุม รอดประเสริฐ 2527 : 102) ดังนั้น โรงเรียนที่มีความต้องการที่จะเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพหรือ โรงเรียนที่ได้มาตรฐานการศึกษา ควรมีการกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และร่วมกันกำหนดโดย บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนร่วมได้เสียกับการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และนักเรียน

4. ในประเด็นการกำหนดวัตถุประสงค์ พนบว่าโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ครอบคลุม งานทั้ง 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหาร ทั่วไป ในการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ โรงเรียนกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน โดยที่ สามารถในโรงเรียน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนมี

ส่วนร่วมในการกำหนดในรูปของคณะกรรมการ โดยบัญชีระบบหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา เนตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 2 เป็นหลัก สอดคล้องกัน (สมพงศ์ เกมนลิน 2526 : 87) กล่าวว่าลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ต้องมีลักษณะสอดคล้องประสานกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมเวิร์ค ถ้าเป็นวัตถุประสงค์สำคัญควรเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่าย มีลักษณะที่ไม่มีน้ำหนักหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและเต็มใจที่จะร่วมทำงานตามวัตถุประสงค์นั้น และสอดคล้องกัน (ธงชัย สันติวงศ์ 2537 : 164 - 165) ที่กล่าวว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้ และการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายว่าจะต้องให้สามารถขององค์การเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจได้และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้เปลี่ยนความได้ถูกต้องอีกด้วย สำหรับวัตถุประสงค์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เป็นครูมืออาชีพ และพัฒนานักเรียน ให้มีความรู้คุณธรรม มีความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนด แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนจัดการศึกษา ได้สนับสนุนการณ์ของพระราชนม์ บัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 7 มาตรา 52 ความว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครุศาสตร์ และความสามารถทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้มีสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตครุศาสตร์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการ ให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการ ให้ย่างต่อเนื่อง และหมวดที่ 4 แนวทางการจัดการศึกษามาตรา 23 ความว่า การจัดการศึกษาทั้ง การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัชญาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา เพื่อจะสนับสนุนการ พัฒนาบุคลากรและการพัฒนานักเรียน มีความจำเป็นต้องทำควบคู่กันไป นักเรียนจะดี กelig และสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขจนจนหลักสูตรได้ ครุย้อมมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในฐานะผู้จัด ประสบการณ์และบรรยายศิลป์ในกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้กับนักเรียน ครุยิงต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ มีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในยุคปัจจุบัน และเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียน ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาต่อไป

5. ในประเด็นการกำหนดกลยุทธ์ พนว่า โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา โดยมีการพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายนอก มีการประเมินจุดเด่น จุดด้อย ของทรัพยากรที่มีอยู่ และเลือกวิธีการที่ เหมาะสมที่สุด แล้วจัดทำแผนงานสอดคล้องกับหลักวิชาที่ (ธงชัย สันติวงศ์ 2537 : 185 - 187)

กล่าวว่ากระบวนการจัดวางกลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้ การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์หลัก การดำเนินกลยุทธ์และ การประเมินกลยุทธ์ สำหรับกลยุทธ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุดคือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 4 แนวการจัดการศึกษามาตรา 22 ความว่า การจัดการศึกษา ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และต้องว่าผู้เรียนมี ความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและ เดิมศักยภาพ และการพัฒนานุคคลากร การพัฒนาระบบนิเทศติดตามผล ซึ่งถ้าพิจารณาบุคคลใน โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเหล่านี้ในด้านสถานภาพ พบร่วมกับราชการ 21 ปีที่แล้ว และมีอายุอยู่ในช่วง 41 - 50 ปี ซึ่งเป็นวัยสูงอายุและทำงานมานาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เห็นว่า การทำงานมาเป็นเวลากว่า 40 ปี แม้จะมีบุคคลการที่มีอายุมาก คนนักหื่นกว่าเป็น บุคคลการที่ยกต่อการพัฒนา บักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ดังที่ โรบินส์ (Robins 1980 : 345) กล่าวว่าคนที่มีอายุมากจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงมากกว่าคนที่มีอายุน้อย ในการที่ต้องปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง แต่จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เหล่านี้ แม้จะมีบุคคลการที่มีอายุมาก แต่ลับมีการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทั้งในด้านบุคคลการ วิธีการ ทำงาน และลักษณะนิสัยในการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียนเหล่านี้ สามารถมองไปบุคคลการให้ทำงานด้วยความเต็มใจ มีความรักความผูกพันต่อโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียน ที่ต้องการผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาควรคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคคลการเป็นสำคัญ สำหรับกลยุทธ์ รองลงมาคือ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษามาตรา 58 ความว่า ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 58 ความว่า

ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินทั้ง ภาครัฐ องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานที่ประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและ ต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันทุกภาคส่วนของสังคมมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น การศึกษาจะไม่มีแต่ในรั้วโรงเรียนอีกต่อไป ชุมชนสามารถจัด การศึกษาตลอดชีวิต รวมทั้งช่วยเสริมการศึกษาในโรงเรียนได้ เพราะชุมชนมีทรัพยากรามากmany ตั้งแต่บุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิ ภูมิปัญญาห้องถิน ที่สามารถให้การศึกษาได้เป็นอย่างดี การที่โรงเรียนมี การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานน่าจะเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือผลักดัน ให้การบริหารของโรงเรียนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

6. ในประเด็นการกำหนดมาตรฐาน พนว่าโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานผลการ

ปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้ในลักษณะเป็นแผนงาน โครงการต่างๆ นอกจากนี้ยังพนว่าข้อน่าสังเกตว่า การกำหนดมาตรฐานโรงเรียนมีการกำหนดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ กำหนด โดยยึดรูปแบบหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาตั้ง เขต 2 แนวทางการปฏิบัติ ระบุยนรายการและข้อตกลงในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ โรบินส์ (Robins 1980 : 131) ที่กล่าวว่าเมื่อกำหนดแนวปฏิบัติแล้ว จึงอาจแนวปฏิบัตินามากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และ (สมพงษ์ เกษมสิน 2529 : 271 - 272) กล่าวว่า มาตรฐานของงานคือ แบบหรือเกณฑ์ ที่จะใช้เปรียบเทียบผลงาน ในบรรดามาตรฐานของงานที่พนเห็นกันทั่วไปมากที่สุดคือ แผนงาน ซึ่งการที่โรงเรียนมีมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ทำให้นักการในโรงเรียนมีหลักที่จะยึดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรงกัน

7. ในประเด็นการติดตามทบทวนแผน พนว่าโรงเรียนมีการติดตามทบทวนแผนโดยให้ หัวหน้างานแต่ละงานและผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงาน แล้วจัดประชุมแจ้งผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะๆ โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการติดตามทบทวนแผนทุกภาคเรียน และทุกปีการศึกษา และนำผล การติดตามทบทวนเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับ โรบินส์ (Robins 1980 : 131) ได้กล่าวว่าในการติดตามทบทวนแผนเป็นการดูว่ามีการปฏิบัติให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแผน และ (ธงชัย สันติวงศ์ 2537 : 145) ได้กล่าวว่า การ ควบคุมแผนและปรับแผนว่าภายหลังที่ได้มีการจัดทำแผนเสร็จแล้ว ผู้บริหารควรมีการทบทวนและ เปรียบเทียบพิจารณาถึงข้อแตกต่างที่สำคัญที่ได้เกิดขึ้นระหว่างแผนงานและผลที่เกิดขึ้นจริงๆ หากมี การพนว่ามีข้อแตกต่างที่มีความสำคัญเกิดขึ้น ก็ควรมีการวิเคราะห์และการทำการปรับแก้แผน การแก้ไขและปรับแผนนับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในกรณีที่ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ นอกเหนือการควบคุมขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไป หรืออีกทางหนึ่งถ้าไม่ใช่เกิดจากเหตุภัยนอก และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การแก้ไขคงเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

8. ในประเด็นการมองหมายงาน พนว่าการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษา เป็นความรับผิดชอบของทุกงานในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริหาร วิชาการ และเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือนักการที่เป็น เช่นนี้อาจเป็นพระราชนักงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเหล่านี้เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จึงต้อง ร่วมแรงร่วมใจกันรับผิดชอบ หากเป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจจะทำให้ การดำเนินงานไม่บรรลุผลได้ ในเรื่องการมองหมายงาน โรงเรียนมีการมองหมายงานโดยประชุม และกำหนดตามติ่งที่ประชุม สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชูศรี อุดมกุศลศรี 2532 : 128) ซึ่งทำการ

วิจัยเรื่องการศึกษาระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พนวิ่งเรียนจัดครุเข้าสอนตามติดที่ประชุม และให้ครุเดือดตามความสนใจและความสนใจมากที่สุด ถึงกระนั้นก็ตามปรากฏว่า ยังมีโรงเรียนที่มีปัญหาการอบรมหมายงานไม่ตรงกับความสนใจและความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้ อาจเป็นพระบุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนจำกัด ผู้บริหารจึงไม่อาจอบรมหมายงานให้ตรงกับความสนใจ ความสามารถได้ทุกคน ในเรื่องนี้ (ชูครรชิ อุดมกุศลศรี 2532 : 128) ยังกล่าวอีกว่า การประชุมคณะครุแล้วจัดตามติดที่ประชุมจะช่วยลดความตึงเครียดของบุคลากรที่ไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ ได้เนื่องจากแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้เกิดการบอนรับข้อตกลง หรือข้อเสนอแนะ เพราะเข้าใจเหตุผลที่ตนไม่ได้รับหมายงานที่ต้องการ อย่างไรก็ตามเพื่อผลในระยะยาว โรงเรียนควรมีการพัฒนาครุและบุคลากรอื่นให้สามารถทำงานได้หล่อต้าน และสามารถฝึกหัดจะใหม่ที่สอดคล้อง กับความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไป

9. ประเด็นประสานงานของโรงเรียน พนวิ่งการประสานงานภายในโรงเรียนผู้บริหาร เป็นผู้ประสานเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ (ร่วรรัณ อินทรรักษ์ 2533 : ๑) ซึ่งได้วิจัย เรื่องกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษานาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพศกาศึกษา ๑ พนวิ่ง ผู้บริหารประสานงานภายในกับบุคลากร โดยตรง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (วิทยา ภู่วิรัตน์ 2529 : ๘) ซึ่งได้วิจัย เรื่องการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โรงเรียนภาคอีสาน อีกรสั่งมนตร์ คาด กรุงเทพมหานคร พนวิ่งทุกโรงเรียนมีวิธีการประสานงานโดยผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงานกับบุคลากรภายในโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับที่ (วินัย สมมิติ, สมบัติ รัตนสุข และสุนทร ศรีรักษ์ 2527 : ๘๖) ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า ในหน่วยงานที่ไม่ใหญ่นักผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ด้วยตนเอง เพราะในหน่วยงานเด็กๆ ผู้บริหารมีโอกาสจะเข้าไปใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาด้วยตนเอง โอกาสที่จะทำการประสานงานมีมากขึ้น สำหรับหน่วยงานภายนอกที่โรงเรียนประสานมีทั้งหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของเอกชนและหน่วยงานอื่นๆ ผู้วิจัยเห็นด้วยอย่างยิ่งที่โรงเรียนมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ทำให้ได้รับข้อมูลงบประมาณแต่ละโรงเรียนค่อนข้างน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษาได้ จึงมีความจำเป็นต้องประสานงานกับทุกภาคส่วนของสังคม ให้มีส่วนร่วม และสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับเจตกรรมของพระราชนูญดิการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 หมวด ๘ ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา ๕๘ ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินทั้งจากรัฐ

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร
วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการจัด
การศึกษา**

10. ประเด็นด้านการเป็นผู้นำ พนับว่าโรงเรียนมีการนิเทศเพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษา โดยนิเทศในรูปคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนและผู้บริหาร หัวหน้างาน บริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดคล้องกับโรบินส์ (Robins 1980 : 10) ที่กล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความจำเป็นและคาดหวังที่จะได้รับการนิเทศงาน ซึ่งอาจยืดหยุ่นบางครั้ง ต้องนิเทศอย่างเข้มงวด แต่บางครั้งก็ไม่จำเป็น ในบางครั้งอาจต้องฝ่าสังเกต แต่บางงานก็แทนไม่ดีง นิเทศเลย การนิเทศงานเป็นการสังเกตการทำงานบุคลากรและเงื่อนไขการทำงานต่างๆ เพื่อที่จะได้มั่นใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อขององค์กร และสอดคล้องกับผลงานงานวิจัยของ (จำเริญ จิตราลัง, พงษ์พันธ์ อุดมสันต์ 2542 : ๖) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอข่ายตามที่พบว่าสภาพการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้รับผิดชอบโครงการนิเทศภายในโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียน ครุพัฒนาวิชาการ ครุประขา ชั้นและครุประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ เหตุผลในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ครุเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เพื่อพัฒนาครุ ผู้ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนคือ คณะกรรมการนิเทศที่ได้รับแต่งตั้งมีจำนวน 6 - 10 คน วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการนิเทศ คือ นิเทศโดยการฟังก่อนรวมและให้คำแนะนำ นิเทศแบบการทำงานเป็นกลุ่มสอดคล้องกับ (ชาเร มณีศรี 2538 : 49) กล่าวว่าการนิเทศที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มเป็นการนิเทศแบบประชาธิปไตย การพนับถือ คนอื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลดำเนินการแก้ปัญหาตามหลักเหตุผลตามขั้นตอน วิธีการนิเทศดังกล่าวซึ่งช่วยสนับสนุนให้ครุทำงานด้วยความมั่นใจมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการนิเทศที่โรงเรียนใช้ดังกล่าวขึ้นอยู่กับสอดคล้องกับหลักพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา ได้แก่ การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้น เตือนการประสานงานและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครุ การนิเทศคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศมุ่งส่งเสริมน้ำรุ่งขวัญ ซึ่งหลักการเหล่านี้เป็นหลักพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดี ยิ่งขึ้น (ชาเร มณีศรี 2538 : 27-28) ในเรื่องการจูงใจ โรงเรียนมีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ สอดคล้องกับที่ (เอกชัย กีสุขพันธ์ 2538 : 119) ที่กล่าวว่าการจูงใจเป็นเสมือนแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้อง และเป็นไปตามองค์การคาดหวังไว้ ซึ่งในที่นี้คือ การเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษานั้นเอง สำหรับวิธีการจูงใจทางบวกใช้วิธีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การให้มีส่วนร่วมและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการจูงใจภายในสอดคล้องกับ (เอกชัย กีสุขพันธ์ 2538 : 127) ที่กล่าวว่า

การจูงใจภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างให้ลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความสุข

เน้นว่าทำอย่างไรจะทำให้ลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะความสามารถในการทำงานให้มากที่สุด สำหรับวิธีการจูงใจทางลบที่ใช้คือ การตำหนินาภาพรวมในที่ประชุม การลดระดับความรับผิดชอบที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพรการจูงใจทางบวก อาจใช้ไม่ได้ผลกับบุคลากรทุกคน ในโรงเรียนถึงกระนั้นก็ตามการจูงใจทางบวกน่าจะมีประสิทธิภาพกว่าการจูงใจทางลบ ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์การคาดหวังไว้ ส่วนการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร คือ การกระจายอำนาจให้กับหัวหน้างาน เปลี่ยนวิธีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารองค์การ มีความสอดคล้องกัน (สุกรรณ์ ศรีพหล 2523 : 79) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง ในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การ อาจเกิดขึ้นได้กับส่วนใดส่วนหนึ่ง โครงสร้างบุคลากร กลวิธีหรือเทคโนโลยี โดยมีผู้บริหารและครุภัณฑ์สอนเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการสอนนำทางแนะนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและชูงใจ หรือพยายามข้ามชักชวนให้เปลี่ยนแปลง ส่วนการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเหล่านี้ใช้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการสอดคล้องกัน (ชาเร มณีศรี 2538 : 106) ที่กล่าวว่า ระบบราชการใช้การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการมีขั้นตอนลายลักษณ์อักษรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

ในส่วนอื่นใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของพิธีการ ในการทำงานให้ได้ผลอาจใช้สื่อความหมายทั้งแบบพิธีการและนอกพิธีการ ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าเน้นแต่เฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการอย่างเดียวจะก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ในบางกรณีใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะช่วยย่นระยะเวลาในการส่งสารอาจติดต่อด้วยวิชาใช้ความคุ้นเคย ความเป็นกันเองก่อนแล้วค่อยทำหนังสือราชการตามไป อาจทำให้การติดต่อสื่อสารประสบผลลัพธ์เริ่มมากขึ้น ในเรื่องการจัดความขัดแย้งของโรงเรียน พนวารีบคืนหาสาเหตุและแก้ปัญหาขึ้น โดยเร็ว และพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหา กรณีทราบแหล่งที่มาของข่าว หรือปัญหานั้น แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนไม่ได้เพิกเฉยต่อกnowledge ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักวิชา หากเพิกเฉยจากเกิดผลกระทบทางลบที่เกิดจากความขัดแย้งนั้นๆ อาจไม่ได้รับความร่วมมือ มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวม ถึงกระนั้นก็ตามจากการวิจัยพบว่า มีปัญหาผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหาไม่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าวิธีการที่ผู้บริหารใช้คงไม่สามารถทำให้ทุกคนพอใจได้อย่างแน่นอน แต่ผู้บริหารควรควบคุมและกำจัดความขัดแย้งให้มีน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้

11. ประเด็นด้านการควบคุม พนวารีบคืนหาสาเหตุและกระบวนการตรวจสอบ เพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ในเรื่องการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และการ

บรรดัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ โรบินส์ (Robins 1980 : 376) ที่กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปแต่ละหน่วยงาน แสดงทั้งการได้มานะและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลการวิจัยบังพันอีกว่า วิธีการควบคุมหรือวิธีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เหล่านี้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารเดินตรวจตราโดยทั่วไป แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการควบคุมงานของ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ หลักการ ถึงกระนั้น โรงเรียนยังมีการควบคุมไม่เป็นระบบ ซึ่ง โรงเรียนจะต้องหาแนวทางพัฒนา กระบวนการควบคุมให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพที่ดีต่อไป นอกจากนี้ยังว่าเมื่อผลการปฏิบัติงานด้าน กิจกรรมมาตรฐาน โรงเรียนเหล่านี้ใช้วิธีการแก้ไข โดยเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยผู้บริหารให้คำแนะนำ เปเลี่ยนโครงสร้างโรงเรียนใหม่ สับเปลี่ยนบุคลากร มีการนิเทศปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการ ที่หลากหลาย แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนยังคงมีการปรับปรุงตนเอง พัฒนาโรงเรียนโดยนำผลการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่า โรงเรียนกำลังดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตาม วัตถุประสงค์ หรือได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาตามที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ใน 2 ประเด็นดังนี้

1. โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารให้ทุกองค์ประกอบโดย เน้นในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม

1.2 ใน การวางแผน โรงเรียนควรทำแผนพัฒนาระยะยาวおくหนีอกแผนพัฒนา ระยะปานกลางและพัฒนาประจำปีในลักษณะของแผนกลยุทธ์ โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.2.1 การกำหนดภาระสอนภาคต้น โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเปิดโอกาสให้บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดภาระสอนภาคต้นที่กำหนดควรเน้นให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทางวิชาการ

1.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมงานทั้ง 4 งาน โดยผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม และควรเน้นการพัฒนานักเรียนและการพัฒนา บุคลากรเป็นสำคัญ

1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ประเมินจุดเด่น จุดด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่ กำหนดเป็นแผนงานและมีการประเมินกลยุทธ์ด้วย

ซึ่งกลุ่มนี้สำคัญที่โรงเรียนควรใช้ความเน้นกลุ่มนี้การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมภายในให้เต็มตามศักยภาพและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากชุมชน รวมทั้งการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

1.2.4 การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรกำหนดให้ครอบคลุมทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและบูรณาภรณ์

1.3 การจัดองค์การ โรงเรียนควรมีการน้อมนำหมายงานโดยมีการประชุมและกำหนดตามตัวตั้งที่ประชุม ควบคู่ไปกับความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์การ การประสานงาน โรงเรียนควรมีการประสานงานทั้งภายในและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้แหล่งทรัพยากรทางการศึกษาเพิ่มเติม

1.4 การเป็นผู้นำ โรงเรียนควรมีการนิเทศในเชิงบวกในรูปแบบที่หลากหลาย โดยเน้นการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ปัญหา เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ การจูงใจทางบวกอาจใช้วิธีมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การยอมรับผลงาน ให้กำลังใจ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การขัดความขัดแย้งโรงเรียนอาจใช้มาตรการเชิงรุก คือ รับคืนหาสาเหตุ พยายามเจาะใจกับต้นตอของปัญหาและแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว

1.5 การควบคุม โรงเรียนควรมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ มีการประเมิน เป็นระยะๆ นำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขระหว่างดำเนินการตามแผน และนำผลที่ได้มามาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องนำมาแก้ไข ปรับปรุงต่อไป

2. โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

2.1 ควรทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว นอกเหนือจากแผนพัฒนาระยะปานกลาง และแผนพัฒนาประจำปี เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

2.2 ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายวิธีและต่อเนื่อง ในเรื่องที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการรักษาและพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และสามารถทำงานที่ต้องการทักษะใหม่ที่ไม่ตรงกับความถนัดเดิม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน เพื่อให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

2. ควรมีการศึกษาด้านผลผลิตที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน เพื่อให้

โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับด้านกระบวนการ ด้านปัจจัยและด้านผลผลิตของ โรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)