



รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ดร.วินัย ป้อมดำ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแปลกเป้า สพฐ. ปีงบประมาณ 2561

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
A Model of School Education Management on 360 Style under  
Lopburi Primary Education Service Area Office 2

ดร.วินัย ป้อมดำ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย  
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สพฐ. ปีงบประมาณ 2561

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2

.....

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีผลผลิตที่ดีและ  
สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทของตนเอง เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม นักเรียนได้รับการพัฒนา  
ให้เป็นคนดี มีวินัย มีความรู้ความสามารถ มีทักษะชีวิต ก้าวทันความเจริญ เติบโตทางสังคม เศรษฐกิจ  
เทคโนโลยี และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้  
กับโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2
2. เพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2

### ผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาองค์ประกอบอย่างถ่วงทั่ว แล้วยกร่างรูปแบบการ  
บริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2  
ตลอดจนนำเนื้อหาไปทำการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มี  
ข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีส่วนร่วมด้านการศึกษา สามารถสรุปนำไปเป็นโครงสร้างเนื้อหาการกำหนดรูปแบบ  
การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2  
ทั้งในลักษณะการบริหารจัดการแบบ 360 องศาตามบริบทปัจจุบันที่เกิดผลดีและลักษณะที่ควรพัฒนา  
มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น นักเรียนมีทักษะการเขียนสามารถเขียนได้ เขียนถูกต้อง เขียนเล่าเรื่องได้ตามวัยหรือสูงกว่า นักเรียนมีทักษะการอ่านสามารถอ่านออกอ่านคล่องตามวัยวุฒิหรือสูงกว่า โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดที่ควรพัฒนา ส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นงานวิชาการเป็นหลัก

## 2) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น เครือข่ายของโรงเรียนคุณธรรม สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาทางไกลเป็นแม่แบบการจัดการศึกษา มีประสิทธิผลในการพัฒนานักเรียน เครือข่ายประชาสังคมโรงเรียนพระราชรัฐ สามารถเกื้อหนุนทรัพยากรได้

จุดที่ควรพัฒนา การสร้างเครือข่ายโรงเรียนสีขาว กับองค์กรที่เกี่ยวข้องต้องเข้มแข็ง

## 3) การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้ผู้เรียนคิดผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น การจัดการเรียนการสอนที่ให้เกิดคิด ให้เด็กทำ และให้เด็กนำเสนอ เป็นการ สร้างคุณภาพผู้เรียนการเรียนที่ให้เกิดเข้าใจการจัดการทำ Mind Map ทำให้ผู้เรียนคิดเป็นรูปร่างนำไปสู่แก่นของความรู้ครูผู้สอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้กำกับแนะนำ เป็นโค้ช ไม่เป็นผู้บอกหรือผู้สอน

จุดที่ควรพัฒนา การจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน นักเรียนควรรู้กระบวนการขั้นตอนการจัดทำอย่างท่องแท้

## 4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและถือเป็นหน้าที่ ชุมชนศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง วัดหรือสถานศาสนามีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

จุดที่ควรพัฒนา ผู้นำชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

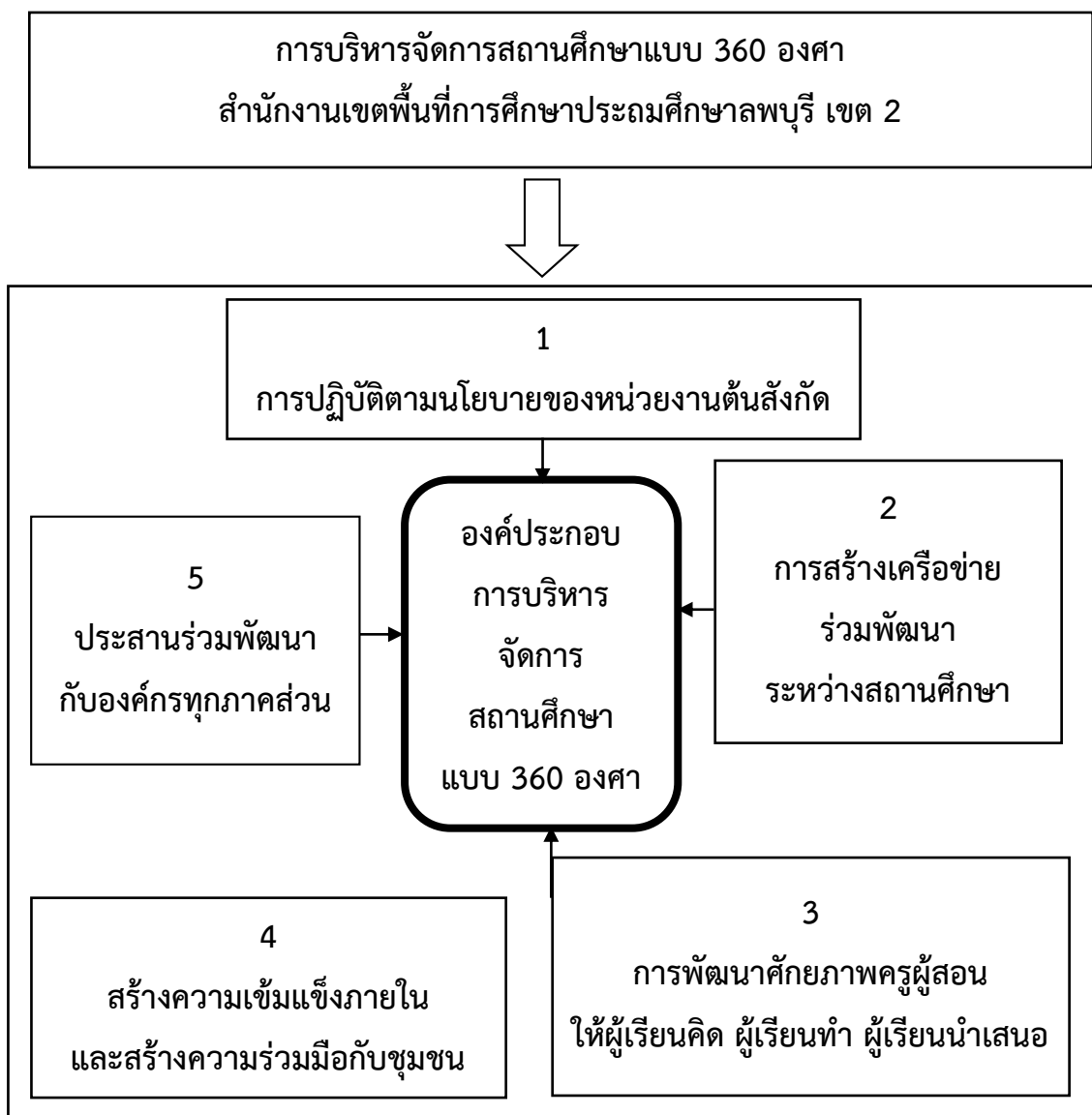
## 5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น องค์กรท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและส่งเสริมพัฒนาร่วมกับทางโรงเรียน สื่อสารสองทาง สถานประกอบการเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างก้าวกระโดด มีการประชาสัมพันธ์ผลงานเด็ก ผลงานโรงเรียน หลากรูปแบบ จึงทำให้ชุมชนมีความมั่นใจเข้าใจ

จุดที่ควรพัฒนา ตลาดในชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจังต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 มีองค์ประกอบรูปแบบและสามารถนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ

4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน 5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้ดังนี้



## กิตติกรรมประกาศ

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นงานวิจัยที่ข้าพเจ้าได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย ซึ่งเป็นโครงการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่าน ดร.ต่อศักดิ์ บุญเสือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นผู้ควบคุมคุณภาพงานวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา และศึกษารายละเอียดระดับการบริหารจัดการตามภารกิจของผู้บริหารอย่างรอบด้าน ได้รูปแบบที่เป็น บริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ในกานำเป็นแนวทางของผู้บริหารสถานศึกษาได้คำนึงถึงการนำปัจจัยการบริหารมาสนับสนุนอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ที่สนับสนุน ชี้แนะในการวิจัยทุกขั้นตอน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา รศ.ดร.บรรจบ บุญจันทร์และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ท่านประธานกลุ่มโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษาทุกท่าน จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ดร.วินัย ป้อมดำ

## บทคัดย่อ

ชื่อวิจัย                   รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2

ผู้วิจัย                     ดร.วินัย ป้อมดำ

ปีที่ทำวิจัย               2562

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา 2) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่แบบ 360 องศา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษา องค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา 2) การยกยกรูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาแบบ 360 องศา 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา 4) การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานในสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา จำนวน 273 คน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 22 คน ผู้นำองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำนวน 11 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัย ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบ วิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) แบบสอบถามและ เทคนิคเดลฟาย (Delphi method) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่า มัชฌิมเลขคณิต ( ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การสร้างเครือข่ายร่วม พัฒนาระหว่างสถานศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ 4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน 5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน
2. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

## Abstract

<b>Thesis Title</b>	Driving of Learning Canto based – on Philosophy of Efficiency Economic in Schools under Lopburi Primary Education Service Area Office 2
<b>Author</b>	Dr. Winai Pomdam
<b>Year</b>	2019

The objectives of this research were 1) to study components of 360 degree of educational management, 2) create a model of 360 degree of educational management under Lopburi Primary Education Service Area Office 2. Research procedures consisted of 4 steps; 1) studying components of 360 degree of educational management, 2) drafting a model of 360 degree of educational management, 3) developing a model of 360 degree of educational management, 4) evaluating a model of 360 degree of educational management. Samples were 273 officials under Lopburi Primary Education Service Area Office 2. Data informants were 22 educational administrators, 11 leaders relevant to educational management, and 9 experts who are a leader of educational organization or assistant professor holder in university. Research instruments were documentary synthesis form, semi-structured interview, questionnaire, and Delphi technique method. Data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

Research found that;

1. A model of 360 degree of educational management consisted of 5 components namely; 1) policy of administrator, 2) school network, 3) teacher potential development, 4) participation between school and community, 5) cooperative of all organizations.

2. A model of 360 degree of educational management under Lopburi Primary Education Service Area Office 2 were appropriate, rightness, feasibility, and utility which consonant to conceptual framework.



## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
<b>2 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา.....	11
นโยบายด้านการศึกษา.....	18
แนวคิดการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล.....	22
การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.....	26
การส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพ.....	29
การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	31
การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลลักษณะโรงเรียนสมบูรณ์แบบ.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	45
รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2.....	52
4	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา.....	54
ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	58
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	67
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	71
5	73
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..	73
สรุปผลการวิจัย.....	73
อภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	77
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	81
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	82
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	86

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค เครื่องมือการวิจัย.....	88
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	94
ประวัติผู้วิจัย.....	96

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ผลการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษา แบบ360 องศา .....	59
4.2 จำนวนร้อยละและข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง.....	60
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	61
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด.....	62
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ.....	63
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	64
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน.....	65
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์.....	66
4.9 จุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	67
4.10 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	71

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การศึกษาเนื้อหาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษา.....	6
1.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมแบบ 360 องศา.....	7
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1 กระบวนการประเมินผลงานแบบ 360 องศา.....	32
3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	46
4.1 แสดงการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	70

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาเพื่อการแข่งขันของทุกประเทศ เพราะการศึกษามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศในด้านต่าง ๆ ประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาแก่ประชาชน โดยได้กำหนดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนในชาติไปเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ นั้นเอง ดังที่ได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนองค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐโดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศโดยระบุในมาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามาตรา 9 (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มาตรา 24 (6) การจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ มาตรา 29 ให้สถาบันการศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งเพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรมมีการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนดำรงอยู่ด้วยการใช้ปัญญาที่เกิดจากการเรียนรู้ในการแก้วิกฤติได้อย่างแท้จริงและมีสติ ที่เป็นเรื่องของคน (Education for All) และทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) เป็นระบบการศึกษาทางเลือกที่เหมาะสมกับสภาวะคนไทยที่เน้น “คนและชีวิตเป็นศูนย์กลาง” ด้วยกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและประชาชนคนไทยทุกคนและควรให้ความสำคัญแก่ ผู้เรียน ครู ผู้เป็นปัจจัยสำคัญของคุณภาพการศึกษา รวมทั้งครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่นและสถาบันสังคมก็ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลจัดการศึกษา

ผู้วิจัยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในจังหวัดลพบุรี ได้วิเคราะห์คุณภาพการศึกษาในภาพรวม พบว่า จังหวัดลพบุรี บริหารจัดการศึกษาโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 และเขต 2 และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่สนองนโยบายให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา แต่จากการกำกับ

ดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาจากองค์กรที่รับผิดชอบด้านการประเมินผล พบว่าการจัดการเรียนรู้ของครูยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากครูรับภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากงานสอนจำนวนมาก และต้องรับผิดชอบงานพิเศษภายในโรงเรียน ทำให้ครูดูแลนักเรียนในชั้นเรียนไม่ทั่วถึง เมื่อรวมงานพิเศษอื่น เช่น กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคคล และกลุ่มงานบริหารทั่วไป จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพการสอนของครูลดลง และจากรายงานการคัดกรองนักเรียนเพื่อจำแนกนักเรียนกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา การทำหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเองนั้นมีลักษณะทำงานเป็นไปในรูปแบบตอบสนองภารกิจเร่งด่วนในปริมาณมาก การดำเนินการจึงมิได้ยึดตามปฏิทินการปฏิบัติงานและแผนการปฏิบัติงานประจำปี จึงบริหารโครงการไม่ถ้วนทั่ว ทั้งนี้เกิดจากปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดคือ ผู้บริหารไม่สามารถวางแผนการทำงานที่กำหนดในปฏิทินการทำงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้ สาเหตุหลักเป็นเพราะนโยบายเพิ่มเติมของหน่วยงานบังคับบัญชา การทำงานตอบสนองผู้บังคับบัญชาที่ขยายนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำให้มีปริมาณงานมาก การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะมีโรงเรียนนาร่อง โรงเรียนต้นแบบลักษณะต่าง ๆ หรือโรงเรียนที่มีการบริหารโดดเด่นในเรื่องการสนองนโยบาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับโรงเรียนลูกข่ายหรือโรงเรียนทั่วไปแต่ยังขาดการประสานงานที่ดี การส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนร่วมทางการศึกษาเช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นและในจังหวัดลพบุรี ซึ่งเป็นความรู้ที่ควรจัดให้กับเด็กให้เกิดความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของบ้านเกิด การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานไม่เต็มศักยภาพ ขาดความชัดเจน ไม่สามารถกำหนดรูปแบบการสอนที่เหมาะสม จึงส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่ครูกำหนด และการเตรียมการสอนของครูจะแตกต่างกันตามความพร้อมของครูเอง จึงขาดเอกภาพทางการจัดการศึกษาของชาติในภาพรวม

สรุปได้ว่างานของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน ที่ต้องเชื่อมโยงหลอมรวมกับภารกิจตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพราะขาดวิสัยทัศน์ในการวางแผนการบริหารจัดการตามภารกิจที่เกิดขึ้นจริง การเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้รู้เท่าทันสิ่งที่อยู่รอบตัวยังขาดประสิทธิภาพ การเรียนรู้นอกห้องเรียนยังมีความจำเป็นมากและผู้บริหารต้องวางแผนกำกับ อำนาจการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ต้องเรียนรู้จากสิ่งที่อยู่รอบตัวผู้เรียนแล้วขยายออกรอบตัวลักษณะ 360 องศา เน้นให้เกิดความภาคภูมิใจในถิ่นฐานบ้านเกิด ภายใต้คำขวัญ “วังนารายณ์คู่บ้าน ศาลพระกาฬคูเมือง ปรากฏสามยอดลือเลื่อง เมืองแห่งดินสอพอง เขื่อนป่าสักชลสิทธิ์เกริกก้อง แผ่นดินทองสมเด็จพระนารายณ์”

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าการประเมินแบบ 360 องศา มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาและสอดคล้องกันในแง่การปฏิบัติงาน เพราะการบริหารจัดการที่ดีต้อง

มีการประเมินผลที่เหมาะสม ดังจะเห็นได้ว่าการสรรหาคณากร การประเมินองค์กร และการประเมินผล การปฏิบัติการต่าง ๆ มีการประเมินแบบ 360 องศาอย่างแพร่หลาย เพราะเกิดผลดีในมุมมองที่ กว้างขวาง ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญ ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว จึงหมยมันในการทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งการบริหารจัดการรูปแบบดังกล่าวสามารถตอบสนอง งานอย่างรอบด้าน สามารถเสริมกรอบงานตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 4 งาน โดยมีตัวบ่งชี้ตาม กรอบงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละด้านอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการวางแผน จัด วางตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองงานได้ทันและครอบคลุมภารกิจ พร้อมทั้งนำรูปแบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ 360 องศาสามารถร่วมการบริหารจัดการสถานศึกษา อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา ผู้เรียนได้ตามเจตนารมณ์ของนโยบายผู้บังคับบัญชาทุกระดับ อย่างมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
2. เพื่อกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

#### คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นอย่างไร

#### ขอบเขตของการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่แบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ดำเนินการโดยการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาย่างมีประสิทธิภาพ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบเนื้อหาในการศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรในการวิจัย โดยการศึกษานโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 แนวคิดการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้นำท้องถิ่น และองค์กรส่งเสริมการศึกษาต่าง ๆ แนวคิดทฤษฎีการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของครู แนวคิด ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของเซอร์จิอิวานนี (Sergiovanni) แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ แซมมอนส์ ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammonds, Hillman and Mortimore) แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของเพียร์ซ (Pierce) และการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ พิจารณาความเหมาะสมตามบริบทของการจัดการศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาสังกัด สพป.ลพบุรี เขต 2 (ผอ.เขตฯ รองผอ.เขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 9 คน) และตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพผู้นำ (ประธานกลุ่มโรงเรียนในสังกัด สพป.ลพบุรีเขต 2 จำนวน 13 คน โดยวิธีการเดินทางส่งข้อมูลขององค์ประกอบที่ศึกษาได้ล่วงหน้า 7 วัน แล้วนัดวันสัมภาษณ์กลุ่ม ได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1 กลุ่ม จำนวน 22 คน

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา การดำเนินการในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาอยู่ในเขตบริการของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) จากโรงเรียนที่มีผลงานการบริหารจัดการที่เกิดประสิทธิผล เช่น เป็นโรงเรียนที่มีผลสอบ O - NET อยู่ในลำดับต้น ๆ เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม โรงเรียนสีขาว เป็นต้น โดยเจาะจงกลุ่มโรงเรียนละ 3 โรงเรียน ได้ 39 โรงเรียนๆ ละ 7 คน คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 2. ตัวแทนครูและบุคลากร 3. ตัวแทนนักเรียน 4. ตัวแทนผู้ปกครอง 5. ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา 6. ตัวแทนองค์กรชุมชน เช่น โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล 7. ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการ รวมกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 273 ตัวอย่าง

การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา โดยผู้วิจัยหลอมรวม ผลของการศึกษาองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 พิจารณาค่าสถิติ ความถี่

ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่ได้จัดกระทำข้อมูล จะได้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยการสัมภาษณ์ผู้นำน้องครุที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายในพื้นที่จัดการศึกษาที่รับผิดชอบของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อศึกษาความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) ตามสัดส่วนจากประชากรที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีส่วนร่วมด้านการศึกษา ประกอบด้วย วัด 3 แห่ง องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น 4 แห่ง บริษัท 2 แห่ง สถานประกอบการรายย่อย 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 11 แห่ง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ถึงความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา และอาจารย์ คณะครุศาสตร์ ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) รวมให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

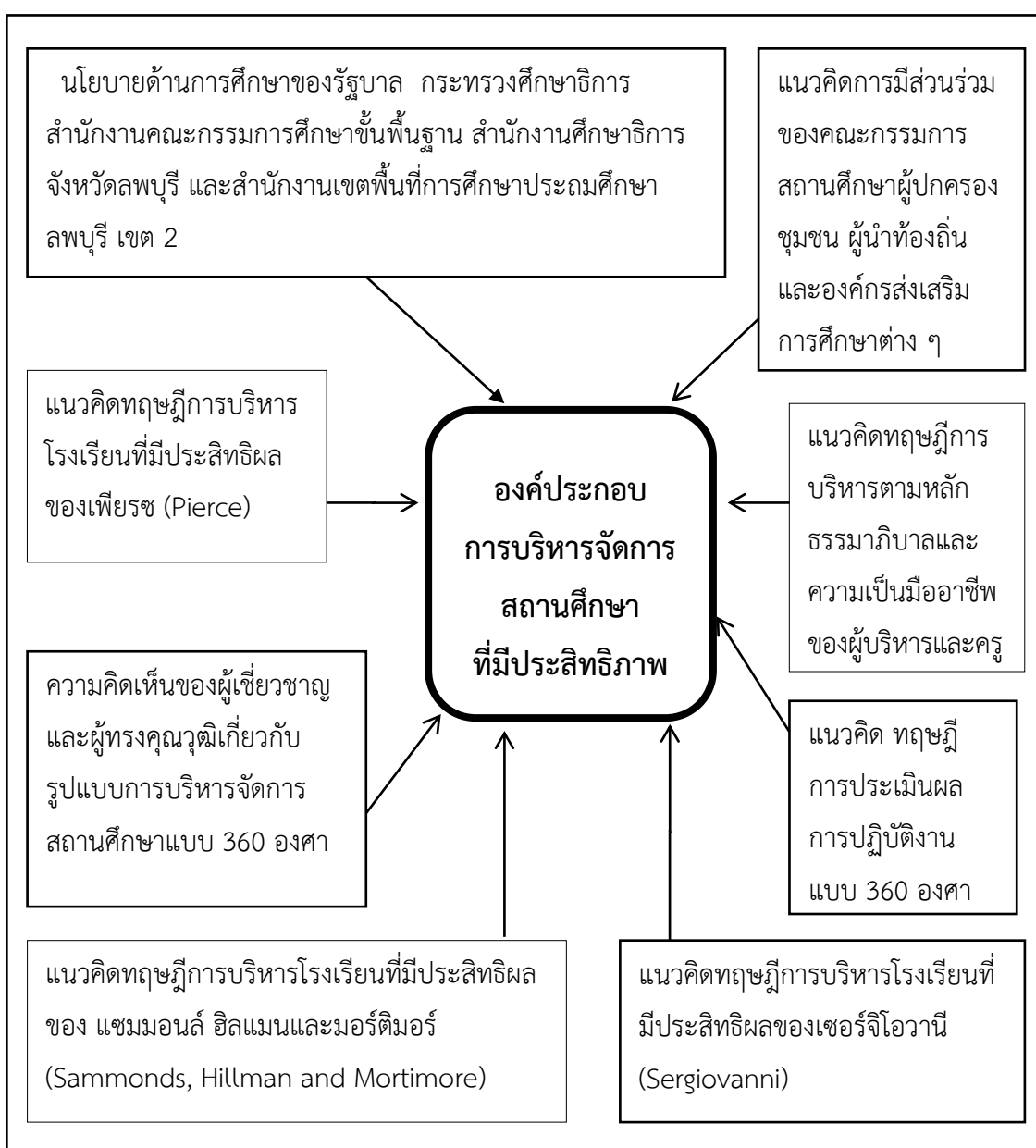
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นการศึกษาในด้านการบริหารและจัดการศึกษาอย่างรอบด้าน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย
  - 2.1 ด้านการบริหารงานตามนโยบายของต้นสังกัดและการทำงานสนองนโยบายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
  - 2.2 ด้านการบริหารงานร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายและเพื่อนผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.3 ด้านการบริหารงานการจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2.4 ด้านการบริหารงานงานในหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการสื่อสารกับผู้ปกครอง

2.5 ด้านการบริหารงานให้สอดคล้องประสานกับท้องถิ่นและองค์กรต่างๆ ทุกภาคส่วนที่ควรจัดความรู้ให้กับนักเรียนอย่างรอบด้าน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สามารถอธิบายเป็นแผนภูมิการศึกษาเนื้อหาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา การกำหนดตัวแปรในการวิจัย และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1-3 ดังนี้

การศึกษาเนื้อหาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล



แผนภาพที่ 1.1 การศึกษาเนื้อหาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษา

จากแผนภาพที่ 1.1 ผลการศึกษาได้ค้นพบองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาและฐานะผู้บังคับบัญชาในขณะเดียวกัน จึงจะต้องบริหารศักยภาพทรัพยากรทั้งปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนประสานสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรภายนอก ให้มีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหารที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ด้วยการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องประสานงานทุกทิศทุกทางอย่างรอบด้านทั้งผู้บังคับบัญชาที่อยู่เบื้องบน เพื่อนผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่เสมอกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังต้องมีมุมมองที่ต้องคอยประสานงานทุกทิศทุกทาง ลักษณะ 360 องศา ผู้วิจัยได้ศึกษาและสามารถเขียนได้ดังแผนภาพที่ 2

### การบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมแบบ 360 องศา

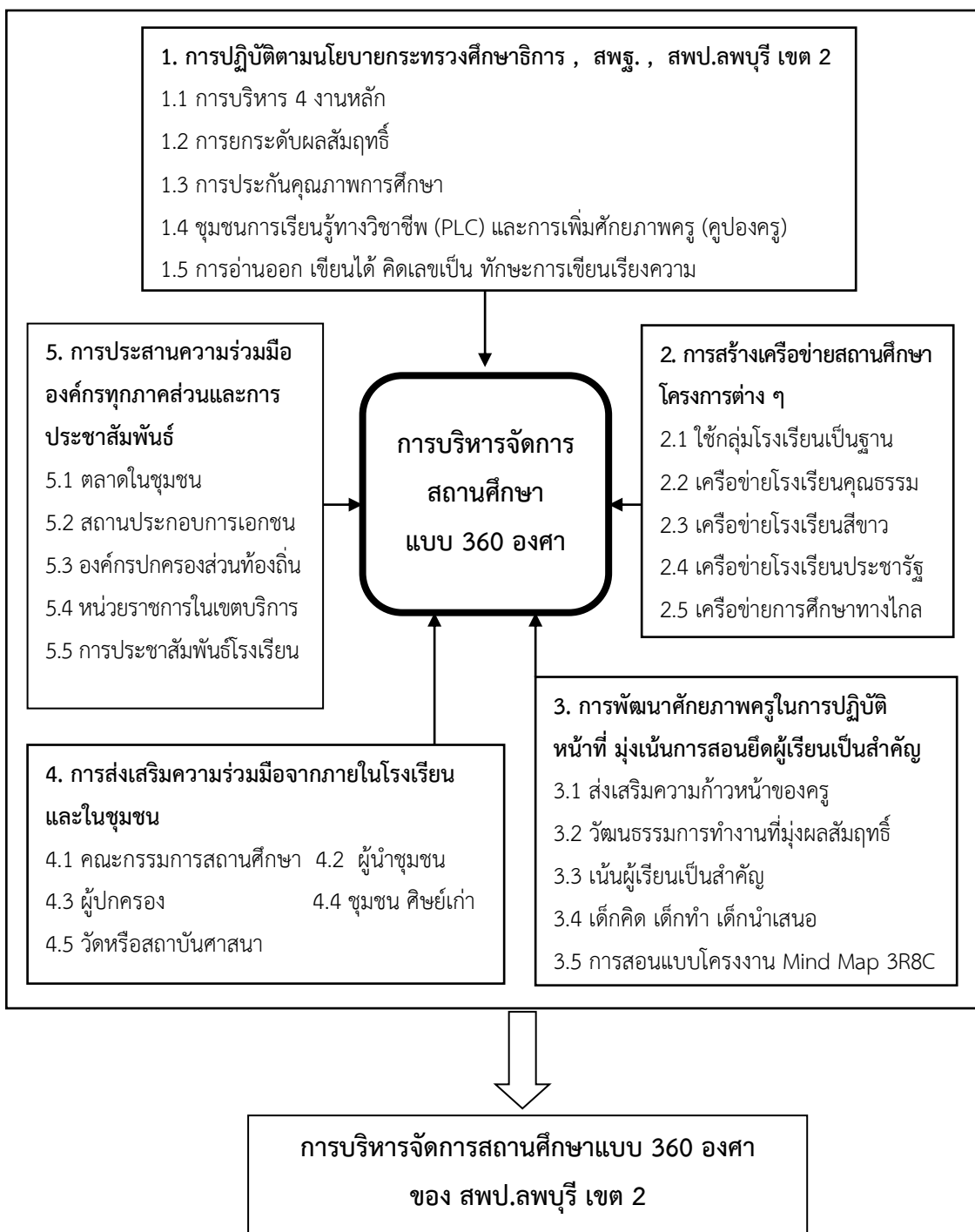


แผนภาพที่ 1.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมแบบ 360 องศา

จากแผนภาพที่ 1.2 ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการของผู้บริหารจะต้องประสานงานทุกทิศทุกทางอย่างรอบด้านทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนผู้บริหารโรงเรียน ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังต้องมีมุมมองที่ต้องคอยประสานงานทุกทิศทุกทางกับบุคคล ผู้นำองค์กรลักษณะ 360 องศา

ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยจัดกลุ่มตามงานและภาระกิจการประสานงานและการมีส่วนร่วมในการร่วมจัดการศึกษา สามารถเขียนองค์ประกอบของการบริหารจัดการแบบ 360 องศา เป็นสโลแกน ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) จัดการตามนโยบายหน่วยเหนือและเพื่อสนองผู้บังคับบัญชา 2) ร่วมพันธะสัญญาเครือข่ายเพื่อนผู้บริหาร 3) ส่งการสนับสนุนครูทำดีเน้นศักดิ์ศรีมีวิชาชีพมั่นคง ดำรงมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ยึดมั่นในหน้าที่คณะกรรมการ เน้นสื่อสารผู้นำและผู้ปกครอง 5) สอดประสานท้องถิ่นและองค์กรถ้วนทั่ว 360 องศา

### นิยามศัพท์

1. การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา หมายถึง การบริหารจัดการหลายระดับหรือหลายด้าน (multilevel or multi-source administration) เป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา บริหารศักยภาพปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนประสานสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรภายนอก ให้มีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหารที่มีความเกี่ยวเนื่องกันด้วยการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ

2. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่งของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่คำนึง ถึงปัจจัยของการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าของสถานศึกษาที่มีอยู่รอบด้านทุกทิศทุกทาง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักของกระบวนการบริหารทำให้เกิดความสัมพันธ์และงานมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การร่วมมือของโรงเรียนเครือข่ายด้านต่าง ๆ 3) พัฒนาศักยภาพครูในการจัดการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา และทุกภาคส่วน 5) การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประสานสัมพันธ์

3. การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานบังคับบัญชา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหาร 4 งานหลัก คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป 2) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการเพิ่มศักยภาพครู (คุปองครู) และ 5) การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ทักษะการเขียนเรียงความ

4. การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่างๆ หมายถึง การทำบันทึกข้อตกลงในการร่วมมือ (Memorandum of Understanding : Mou) ของสถานศึกษากับสถานศึกษา หรือ สถานศึกษากับหน่วยงาน บุคคลอื่นๆ เพื่อจะเกิดความร่วมมือในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาร่วมกัน ประกอบด้วย 5 เครือข่าย ดังนี้ 1) เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเป็นฐาน 2) เครือข่ายโรงเรียนคุณธรรม 3) เครือข่ายโรงเรียนสีขาว 4) เครือข่ายโรงเรียนพระราชรัฐ 5) เครือข่ายการศึกษาทางไกล

5. การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาครูให้แสดงความสามารถสูงสุดอันเป็นคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวให้ปรากฏออกมาเป็นที่ประจักษ์แก่นักเรียนและต่อสังคม โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วยสมอง ด้วยกาย และด้วยใจ สามารถสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเองมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนเน้นการปฏิบัติจริงสามารถทำงานเป็นทีมได้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 2) วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) เด็กคิด เด็กทำ เด็กนำเสนอ 5) การสอนแบบโครงงาน การสอดแทรก Mind Map เน้นทักษะ 3R8C

6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา และทุกภาคส่วน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของบุคคลและองค์กร 5 ส่วน ดังนี้ 1) คณะกรรมการสถานศึกษา 2) ผู้นำชุมชน 3) ผู้ปกครอง 4) ชุมชน ศิษย์เก่า 5) วัดหรือสถาบันศาสนา

7. การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม ในสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหารที่มีความเกี่ยวเนื่องกันด้วยการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 5 แห่ง ดังนี้ 1) ตลาดในชุมชน 2) สถานประกอบการเอกชน 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) หน่วยราชการในเขตบริการ และ 5) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา จะเป็นรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ในมุมมองที่กว้างขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการรูปแบบดังกล่าวสามารถตอบสนองงานอย่างรอบด้าน เป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถเสริมกรอบงานตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 4 งาน โดยมีตัวบ่งชี้ตามกรอบงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละด้านอย่างชัดเจนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการวางแผนจัดวางตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองงานได้ทันทีและครอบคลุมภารกิจ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาวเคราะห์นโยบายการจัดการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลักษณะค้ำถึงองค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกทิศทุกทาง ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. นโยบายด้านการศึกษา
3. แนวคิดการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมมาภิบาล
4. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
5. การส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา
7. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลลักษณะโรงเรียนสมลบูรณ์แบบ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

##### 1.1 ความหมาย การมีส่วนร่วม

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526 อ้างถึงใน นิลมณี พิทักษ์, 2551) ให้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบถึงตน

นิพัทธ์เวช สืบแสง (2526 อ้างถึงใน นิลมณี พิทักษ์, 2551) ให้ความหมายว่า “การมีส่วนร่วม” คือ การกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักถึงสถานการณ์ของเขาว่า เขาควรกระทำอย่างไรบ้าง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้การกำหนดและการดำเนินการของประชาชนเอง

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2527 อ้างถึงใน นิลมณี พิทักษ์, 2551) ให้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการรัฐบาลทำการส่งเสริมชักนำและสร้างโอกาสให้ประชาชน ทั้งส่วนบุคคล กลุ่มชน ชุมชน สมาคม มูลนิธิ และองค์กรอาสาสมัคร เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลาย ๆ เรื่องแล้วแต่กรณี

ทวีทอง หงส์วิวัฒน์ (2527 อ้างถึงใน นิลมณี พิทักษ์, 2551) สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมคือ การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ ต่อการดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็น



อย่างสมศักดิ์ศรี ในฐานะสมาชิกของสังคมในการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนเองอย่างเป็นตัวของตัวเอง

สุภางค์ จันทวานิช และคณะ (2533 อ้างถึงใน นิลมนี พิทักษ์, 2551) ให้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ไว้ว่า หมายถึง การเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น วางแผน ตัดสินใจดำเนินการ และการติดตามประเมินผล การมีส่วนร่วมอาจเป็นการเข้าร่วมโดยตรงด้วยตนเองหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าร่วม โดยผู้เข้าร่วมอาจอยู่ในฐานะผู้กระทำการ (Actors) หรืออาจอยู่ในฐานะผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiary)

Wine, T.A. (1982) และ Erwin, W. (1976 อ้างถึงใน นิลมนี พิทักษ์, 2551) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้อย่างน่าสนใจว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 3 มิติ คือ 1) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร 2) สามารถมีส่วนร่วมได้ในลักษณะใด และ 3) จะแบ่งปันผลประโยชน์อย่างไรจากการดำเนินการ การมีส่วนร่วมต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหา โดยเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ใช้ความชำนาญในการคิดสร้างสรรค์ และใช้วิทยาการที่เหมาะสม รวมไปถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้วย

สรุปการมีส่วนร่วมของประชาชน นั้นหมายถึง การเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นตระหนักถึงปัญหา การวางแผน การตัดสินใจดำเนินการ ตลอดจนการติดตามประเมินผล

## 1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ประธาน สุวรรณมงคล(2535 อ้างถึงใน นิลมนี พิทักษ์ 2551) กล่าวถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

1. ประชาชนตระหนักในปัญหาของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
2. ประชาชนมีโอกาสที่จะได้ใช้และพัฒนาความสามารถของตนเอง
3. เป็นการระดมทรัพยากรในบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ประชาชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้การพัฒนาที่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง
5. เป็นกระบวนการส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย ทำให้ประชาชนนั้นมีความคิดอิสระในการตัดสินใจ

6. เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และมีอำนาจสูงสุดในการพัฒนาชุมชนเองอภิศักดิ์ ไผทาคำ (2544) กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การร่วมมือของประชาชนเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานอันชอบธรรม การเคารพให้การยอมรับการให้ประชาชนได้แสดงออกเกี่ยวกับการปรับปรุงวิถีชีวิตของเขา
2. งานพัฒนาเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นจำนวนมากจำเป็นต้องให้คนหมู่มากเหล่านี้ได้มีสิทธิมีเสียงในการแสดงออก

3. กลยุทธ์ทั้งหลายในการพัฒนาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถส่งผลถึงกลุ่มประชาชนผู้ด้วยโอกาสและยากจน และในทางตรงกันข้ามกลับส่งผลให้กลุ่มคนผู้ได้เปรียบมีโอกาสมากขึ้น จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาใหม่โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการวางแผนมากขึ้น
4. ประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่ามิโครงการจำนวนไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จโดยอาศัยวิธีการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในรูปแบบของการรวมกลุ่มและจัดตั้งองค์กรประชาชน
5. การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเรื่องของการปฏิบัติเป็นกลุ่ม หรือของกลุ่มอันเป็นผลมาจากความรู้สึกผูกพันของสมาชิกแต่ละคนที่เข้ามาร่วมเพื่อพิทักษ์ประโยชน์ของเขาเพื่อได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีส่วนร่วมจึงจำเป็น
6. การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นตั้งบ่งชี้ของการพัฒนาชุมชน ยิ่งประชาชนมีส่วนร่วมมากยิ่งแสดงว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนามากยิ่งขึ้น
7. ประชาชนย่อมรู้ดีว่า ตนกำลังต้องการอะไร มีปัญหาอะไร และต้องการจะให้แก้ไขปัญหายังไร ถ้าให้โอกาสแก่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ย่อมช่วยให้โครงการต่างๆ สนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้ดีกว่า

### 1.3 แนวคิดและกระบวนการการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของบุคคลในการพัฒนาชุมชนต้องยึดมั่นศรัทธาในตัวประชาชน มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของมนุษย์ในประเด็นต่อไปนี้(ปาริชาติ วัลย์เสถียร ,2542)

1. บุคคลแต่ละคนมีความสำคัญและมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนกันจึงมีสิทธิอันพึงได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และอย่างบุคคลมีเกียรติ
2. บุคคลแต่ละคนมีสิทธิและสามารถกำหนดวิถีการดำรงชีวิตของตนในทิศทางที่ตนต้องการ
3. บุคคลแต่ละคนถ้ามีโอกาสแล้วย่อมมีความสามารถที่จะเรียนรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติพฤติกรรมและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงขึ้น
4. มนุษย์ทุกคนมีพลังที่จะสร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ และความคิดใหม่ๆ ที่ซ่อนเร้นอยู่และพลังความสามารถเหล่านั้นสามารถเจริญเติบโตและนำออกมาใช้ได้ ถ้าได้รับการพัฒนา
5. การพัฒนาพลังและขีดความสามารถของชุมชนในทุกด้านเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและมีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตของบุคคล ชุมชน และรัฐ

กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นการพัฒนาที่มีการร่วมกันดำเนินกิจกรรมโดยร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ทิศทางของการพัฒนา วิธีการดำเนินงานโดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันมาร่วมแรงร่วมใจหลังจากดำเนินการผ่านไปของให้ทุกคนร่วมกันประเมินว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ดังนั้นกระบวนการมีส่วนร่วมมีดังนี้ (นิลมนี พิทักษ์, 2551)

1. ร่วมคิดและร่วมกันประชุมกลุ่ม(Thinking and meeting together) เพื่อค้นหาปัญหาเสนอสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาของชุมชนโดยคนในชุมชนร่วมกันนำเสนอ เช่น การดำเนินโครงการหมู่บ้านเข้าร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดเป็น Home stay ต่อมาเกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านมลพิษจากน้ำเสีย ชาวบ้านจะแก้ไขปัญหายังไง จะยกเลิกการท่องเที่ยวแบบ Home stay หรือไม่ เป็นต้น ถือว่าเป็นขั้นแรกของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ

2. ร่วมตัดสินใจ(Making decision together) สมาชิกในชุมชนร่วมกันตัดสินใจเป็นความเห็นชอบของชุมชนร่วมกันที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆในชุมชน จากข้อที่ 1ให้สมาชิกในชุมชนเลือกว่าจะแก้ไขปัญหายังไงก่อน ซึ่งเป็นความต้องการของสมาชิกนั้นๆ

3. ร่วมวางแผน(Planning together) เป็นการคิดที่จะดำเนินการโครงการต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบขั้นตอนการปฏิบัติ

4. ร่วมกันดำเนินการ(Acting together) เป็นการร่วมกันลงแรงลงทุนในการปฏิบัติงานการกระทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน

5. ร่วมกันใช้ประโยชน์(Using together) เป็นการแบ่งปันปันส่วนผลที่เกิดจากการร่วมกันกระทำ โดยร่วมกันกำหนดหรือวางระเบียบในการบริหารจัดการในการใช้ประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน

6. ร่วมกันดูแลรักษา (Maintaining together)หลังจากสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้าของร่วมกันต้องร่วมกันดูแลรักษา บำรุง ทำนุบำรุงเพื่อสามารถใช้สิ่งเหล่านั้นร่วมกันได้นานๆและถือเป็นสมบัติของชุมชนทุกคนที่เป็นสมาชิกในชุมชนต้องร่วมกันดูแล

7. ร่วมติดตามประเมินผล(Evaluating together) สมาชิกของชุมชนต้องร่วมกันประเมินด้วยตัวของเขาเองว่ามีจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาอย่างไร

#### 1.4 รูปแบบในการมีส่วนร่วม

รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (นิลมณี พิทักษ์, 2551)

1. การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ(Marginal Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยกว่าหรือมีทรัพยากรหรือความรู้ด้อยกว่า เช่น ผู้ปกครองกับผู้ใต้ปกครอง ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ เจ้านายกับลูกจ้าง เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วมแบบบางส่วน(Partial Participation) รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบายลงมาว่าต้องการอะไร โดยที่รัฐไม่มีความรู้ความต้องการของชาวบ้าน ดังนั้นการมีส่วนร่วมก็เพียงแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น เช่นการสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์ประชาชน

3. การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ ( Full Participation) เป็นการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดปัญหา ความต้องการ การตัดสินใจแก้ปัญหา และความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านแบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) โดยผ่านการจัดตั้งของประชาชนเช่น กลุ่มเยาวชนเพื่อทำสาธารณประโยชน์แก่ชุมชนหรือกลุ่มพัฒนาหมู่บ้าน
2. การมีส่วนร่วมทางอ้อม (Indirect Participation) เป็นการเข้าร่วมโดยเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้โครงการนั้นสำเร็จ
3. การมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้ (Open Participation) โดยผ่านองค์กรที่ไม่มีผู้แทนประชาชน เช่น หน่วยงานหรือสถาบันเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

### 1.5 การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะผู้ปกครอง ต้องอาศัยการนำกระบวนการมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึง การมีส่วนร่วมไว้ในมาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 58 ได้บัญญัติเรื่องการมีส่วนร่วมไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการปฏิบัติราชการทางปกครองอันมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน(สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ,2551) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ระบุให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาทุกระดับจึงต้องปฏิบัติตามโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาย่อมจะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ

การมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน จึงเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ธีรภัทร์ เจริญดี (2542) กล่าวว่า “การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง คือ การสร้างพัฒนาการเด็ก ให้มีความเจริญงอกงามและการเรียนรู้ที่ดี” การที่ผู้ปกครองเข้าไปมีส่วนร่วมย่อมเป็นโอกาสที่ดี ที่ผู้ปกครองจะได้เรียนรู้บทบาท หน้าที่ที่ควรจะเป็น นอกจากนั้นเด็กเล็ก ๆ ก็ชอบที่ให้ผู้ปกครองมา

เยี่ยมที่โรงเรียน เพราะฉะนั้น โรงเรียนจึงควรเป็นผู้ที่เริ่มหรือช่วยให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ในการช่วยเหลือ การเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ในโรงเรียน อีกด้วย และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ โรงเรียน จะต้องเป็นผู้เริ่มต้นนำผู้ปกครองมาที่โรงเรียน และชั้นเรียนด้วยความนับถือและเป็นกันเอง ซึ่งถือเป็น นโยบายระหว่าง การช่วยเหลือจากชุมชนและผู้ปกครอง อันจะส่งผลช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ทั้งโรงเรียน มีผลดียิ่งขึ้นผู้ปกครองเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนของเด็กเมื่อเด็กอยู่ที่บ้าน และ ต้องเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการเรียนของเด็กด้วย

ก่อน สวัสดิ์พานิช (2521. อ้างถึงในธีรภัทร์ เจริญดี,2542 ) กล่าวไว้ว่า “ผู้ปกครองนั้นเป็นบุคคล ซึ่งจะได้รับผลการเล่าเรียนของเด็กในโรงเรียน ถึงแม้ไม่มีความรับผิดชอบ ในกิจการของโรงเรียนก็ตาม แต่ผลของการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียนมักจะตกไปอยู่กับผู้ปกครองเพราะฉะนั้นผู้ปกครองจึงเป็น ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนในขั้นสุดท้าย”

#### 1.6 แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการศึกษา

**การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา** กระทรวงศึกษาธิการ (เอกสาร อบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร,2550 ) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1.การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถเปิดโอกาสให้ ผู้ปกครองและชุมชนจัดสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

2.การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชนเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาควรระลึกถึง ซึ่งมี หลัก 10 ประการ คือ

- 1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน
- 2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างและมีจิตสาธารณะ
- 3) ตระหนักในสิ่งที่จำเป็นและขาดแคลน ไม่วางเฉย ทุกอย่างทำได้หากตั้งใจทำ
- 4) หมั่นสร้างและปรุงแต่งตนเองให้เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์เป็นที่ชื่นชมศรัทธาของชุมชนและ เพื่อนร่วมงาน
- 5) อ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวเรียบง่าย อยู่กับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ทุกเวลา
- 6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผล พัฒนาทักษะการประนีประนอม
- 7) ต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศมิตรภาพ
- 8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้ง เพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อย เพื่อเป็นฐานข้อมูล ในการพัฒนา
- 9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงาน บริษัท ห้าง ร้านค้า โดยใช้ โครงการที่มีประสิทธิภาพ
- 10) สร้างและพัฒนาค่านิยมการสร้างสัมพันธภาพกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

### 3. บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา มีดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่สถานศึกษา
- 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมายการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา
- 3) การประชาสัมพันธ์ สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา
- 4) การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษา
- 5) การตรวจสอบการจัดการศึกษา

### 4. กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) สำรวจความต้องการ การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน
- 2) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา
- 3) การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 4) การปฏิบัติกิจกรรม คือ แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
- 5) การประเมินผล คือ การประเมินแนวทางปฏิบัติ
- 6) การสรุปผลการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน

การมีส่วนร่วมของประชาชน และชุมชนในการจัดการศึกษา นับเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก หากชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา รวมถึงการเชิญผู้ปกครองที่มีความรู้และมีเวลาว่างมาเป็นครูพ่อครูแม่ให้ความรู้ด้านวิชาการ ด้านภูมิปัญญากับบุตรหลาน ย่อมเกิดผลดีทั้งต่อโรงเรียนที่ได้บุคลากรเพิ่ม ส่วนผู้ปกครองย่อมภาคภูมิใจที่ได้สอนบุตรหลานในโรงเรียน รวมถึงนักเรียนที่จะมีความเคารพและนับถือในตัวผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

### 1.7 ความสำคัญและรูปแบบของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา

การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย การบริหารราชการในยุคใหม่จึงควรส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดแนวทางของโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพัน ความรับผิดชอบร่วมกันและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นโรงเรียนเป็นหน่วยงานการศึกษาที่ถือได้ว่าเป็นการบริการสาธารณะอย่างหนึ่งของรัฐที่จะต้องจัดให้ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพรวมทั้งสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่หลายฝ่าย เช่น ผู้ปกครอง ครู นักเรียน ชุมชน องค์กรเอกชน ฯลฯ ดังนั้นจึงต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาให้มากที่สุด

## 2. นโยบายด้านการศึกษา

### Partnership School

นพ.ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมด้วยผู้บริหารองค์กรหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือ "โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา" (Partnership School Project) ระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ กับหน่วยงานผู้ให้การสนับสนุนภาคเอกชน โดยมี พล.อ.อ.ประจิน จั่นตอง รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2561 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

รมว.ศึกษาธิการ กล่าวว่า โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาหรือ Partnership School จัดขึ้นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ ร่วมพัฒนา และสนับสนุนสถานศึกษา ภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนเพื่อพัฒนาคุณภาพและรังสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการ ที่จะเป็นการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับอนาคต พร้อม ๆ กับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อเปิดโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึงที่จะเป็นการลดความเหลื่อมล้ำได้มากที่สุด โดยพิธีลงนามครั้งนี้ มีโรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ 50 แห่ง เพื่อให้ผู้สนับสนุนภาคเอกชนจาก 12 หน่วยงาน เข้ามาร่วมพัฒนาโรงเรียน

โครงการนี้เป็นการยกระดับความร่วมมือที่ต่างไปจากโครงการโรงเรียนประชารัฐเดิม เพราะมีความร่วมมืออย่างเข้มข้น โดยเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้าร่วมกับภาครัฐในการบริหารจัดการโรงเรียน นอกจากนี้ ที่ผ่านมา ศธ. ก็พยายามปลดล็อกทุกอย่างเท่าที่กฎหมายเอื้ออำนวย เพื่อให้โครงการเดินหน้าต่อไปได้ อาทิ ให้ภาคเอกชนร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อช่วยกำหนดนโยบายและแผนงานบริหารโรงเรียน ทั้งเรื่องของบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการเงิน, การกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาผู้อำนวยการโรงเรียนที่พึงประสงค์ โดยภาคเอกชนร่วมสนับสนุนค่าตอบแทนต่าง ๆ, การกำหนดเป้าหมายหรือจุดเน้นของโรงเรียนตามบริบทในแต่ละพื้นที่ อาทิ การสร้างนิกนวัตกรพยาบาล เป็นต้น โดยขณะนี้การดำเนินโครงการได้เริ่มต้นแล้ว และยังไม่ถึงระยะเวลาสิ้นสุด จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายของความร่วมมือและการพัฒนาโรงเรียนตามที่กฎหมายรองรับ

พล.อ.อ.ประจิน จั่นตอง รองนายกรัฐมนตรี กล่าวว่า เรื่องของการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในการมีพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือ "โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา" (Partnership School Project) ครั้งนี้ จึงเป็นโครงการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ตามนโยบายรัฐบาลในการที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการปฏิรูป รองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษา Partnership School ที่ให้ความสำคัญและคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ที่สร้างความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ด้วยการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วน ในการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสมและจำเป็น

โดย พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และรัฐบาล พร้อมให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐกับทุกภาคส่วนของสังคม ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม นักวิชาการ สถานศึกษา โรงเรียนพี่เลี้ยง ส่วนราชการ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น รวมทั้งผู้ประกอบการ และสมาชิก ในชุมชน ซึ่งได้มอบหมายให้นายมีชัย วีระไวทยะ และศาสตราจารย์กิตติคุณ เทียนฉาย กีระนันทน์ เป็นผู้ขับเคลื่อนร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 เป็นต้นไป ในโอกาสนี้ ต้องขอขอบคุณผู้สนับสนุนจากภาคเอกชน ทั้ง 12 องค์กร รวมถึงภาคส่วนต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญ และแสดงเจตนารมณ์ในการเข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้ง 50 แห่ง ไว้ ณ โอกาสนี้

#### นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

-----

#### ก. บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 54 ว่า “รัฐต้องดำเนินการ ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมี คุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่อง ให้จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ได้มีคำสั่งไว้ในข้อ 3 ว่า “ให้ส่วนราชการที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ให้มีมาตรฐานและ คุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญในการพัฒนา ประชากร ของชาติให้เป็น “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการ ที่ดีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อด ออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษา ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัย รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง” นโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลจากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งจะต้อง นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็น



ประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) ได้กำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในระยะ 5 ปี ด้านการศึกษาไว้ ดังนี้ 1) ให้มีการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง 2) การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ และ 3) การพัฒนาผลิต ภาพแรงงาน เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนา กาลังคนและแรงงาน แผนการ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งแนวคิดการจัดการศึกษา โดยยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนของ สังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs, 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) เช่น คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อม โดยน ายยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัด ทาแผนการศึกษาแห่งชาติ และการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของคณะกรรมการอิสระเพื่อปฏิรูปการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาของประเทศครั้งสำคัญที่จะพัฒนาประชากรในวัยเรียนทุกคนและทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งหมาย รวมถึง กลุ่มผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร ให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษา ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติและพลเมืองโลกที่ดี มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จ าเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษา ท้องถิ่น มีนิสัยรักการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยและพลโลกที่มีทักษะ การคิดขั้นสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง โดยได้ กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

ข. วิสัยทัศน์

สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน

ค. พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
  3. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
  4. สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
  5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
  6. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- ง. เป้าหมาย
1. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อ เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี
  2. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  3. ครูเป็นผู้เรียนรู้มีจิตวิญญาณความเป็นครูมีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี
  4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทาง วิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ
  5. สถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติเป็นโรงเรียนนวัตกรรม
  6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ ก ากับ ติดตาม ประเมินผล และ รายงานผลอย่างเป็นระบบ
  7. สำนักงานส่วนกลาง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดย กระจายอำนาจการบริหารงาน และการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา บริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ก ากับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้วิจัยและนวัตกรรมในการ ขับเคลื่อนคุณภาพ

#### จ. นโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

### 3. แนวคิดการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

#### 3.1 ธรรมาภิบาล และธรรมาภิบาล คือ อะไร

ประเทศไทยได้มีมติโดยคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนพฤษภาคม 2542. ให้ใช้คำว่า “ระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance)” ซึ่งเดิมเราเคยใช้คำว่าธรรมรัฐ ประชาธิปไตย หรือธรรมรัฐแห่งชาติ การนำเอาคำนี้มาใช้ในระยะแรกถูกใช้ในงานด้านการพัฒนาทางสังคม และด้านการเงินของสถาบันการเงินนานาชาติ ประเทศไทยนำมาใช้อย่างจริงจังเมื่อ IMF และ ADB ได้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 ฉะนั้น Governance และ Good Governance ตามที่ทาง UN ESCAP ได้ให้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐไว้ หลักการและแนวความคิดของธรรมรัฐ (Governance) ไม่ใช่สิ่งใหม่ มันเก่าเท่ากับอารยธรรมมนุษยชาติและอยู่กับมนุษย์มานานมาก Governance คือกระบวนการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง Governance ที่ใช้อยู่ เช่น บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ฯลฯ

คำว่า Governance เป็นกระบวนการโดยการตัดสินใจ วิเคราะห์ได้ว่า Governance จะให้ความสำคัญกับองค์การที่มีรูปแบบ (Formal) และไม่มีรูปแบบ (Informal) คนที่อยู่ในองค์การเป็นผู้ตัดสินใจ และกระทำตามโครงสร้างและแนวทางที่ได้กำหนดไว้

รัฐบาลเป็นผู้บริหารและจัดการประเทศ ฉะนั้นในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จะต้องออกมาจากนายกรัฐมนตรีพร้อมด้วยคณะรัฐมนตรีที่ดูแลกระทรวง และทบวงต่าง ๆ

#### 3.2 ธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี 8 หลัก คือ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการมีเหตุผล

### 3.2.1 การมีส่วนร่วม (Participatory)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิงคือการตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชนการมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

### 3.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law)

ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกันทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

### 3.2.3 ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาสิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน สื่อจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการตรวจสอบและรายงานผลงานดำเนินงานโดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

### 3.2.4 ความรับผิดชอบ (Responsiveness)

ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

### 3.2.5 ความสอดคล้อง (Consensus Oriented)

ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคมซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

### 3.2.6 ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness)

ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ

### 3.2.7 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนาระบบการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 3.2.8 การมีเหตุผล (Accountability)

การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคน ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อัปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

พอจะกล่าวสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) แม้จะดีเลิศสักเพียงใดก็ตาม แต่ก็ยากที่จะกระทำให้สำเร็จให้ครบทุกหลักการ ฉะนั้นก่อนที่จะมาให้ความสนใจการพัฒนาด้านการบริหาร และการจัดการนั้น ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ การพัฒนางานใด ๆ ต้องพัฒนาที่อุดมการณ์ของคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริง

### 3.3 หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษา (Good Governance and Education)

หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษา(Good Governance) การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วม ทาง การศึกษา นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาฯ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545เพราะจะช่วยให้มีคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ การศึกษา/หน่วยงานทางการศึกษา และบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การสร้าง หลักสูตรอันเหมาะสมของท้องถิ่นที่ทันสมัย ทันโลก ผสมผสานกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (People Needed) ทำให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากร ใน ด้านต่างๆ อาทิ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เพราะทุกภาคส่วนร่วมพัฒนาโดยเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ผลจากการเข้ามามีส่วน ร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาในท้องถิ่นดีขึ้น สอดคล้องกับระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ไว้ใน ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่ระบุไว้ในข้อย่อย 4.2 ว่าในการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยเฉพาะ**หลักการมีส่วนร่วม** เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การโต้ ส่วนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรือ อื่น ๆ และข้อ 6 แนวทางปฏิบัติในข้อ ย่อย 6.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงในการบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา

### 3.4 การกระจายอำนาจทางการศึกษา

วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ซึ่งจะวิเคราะห์ จุดแข็งและโอกาส ซึ่งเป็นเชิงบวก และวิเคราะห์จุดอ่อนและข้อจำกัด ซึ่งเป็นเชิงลบ ดังนี้

1. **จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity)** ได้แก่ แผนฯ 8 และ 9 ต่างยึดพื้นที่ หน้าที่ และการมีส่วนร่วม (Area-Function-Participation Approach : AFP) มาเป็นหลักในการนำ แผนพัฒนาประเทศไปดำเนินการในระดับปฏิบัติ ดังนั้น การกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยยึดที่....

1.1 พื้นที่ ที่มีทั้งในมิติของเขตการศึกษา โรงเรียน (School Based) และชุมชน (Community Based)

1.2 หน้าที่ ที่จะต้องปรับบทบาทของภาครัฐ จากผู้สั่งการ (Instructor) มาเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) และเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้เกิดกลไกและเครือข่ายความร่วมมือกันในการจัดการศึกษา

1.3 การมีส่วนร่วมเป็นหลัก ในการจัดการศึกษา ดังนั้นจะต้องกระจายหรือมอบอำนาจในการจัดการศึกษา ไปให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดการศึกษา ตั้งแต่ขั้นของการวางแผน กำหนดหลักสูตร ร่วมกันสร้างโรงเรียนและชุมชนให้กลายเป็นองค์กรชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Society) จนถึงขั้นของการติดตามประเมินผลคุณภาพของการจัดการศึกษา บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญฯ พ.ศ. 2540 พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอน การกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และ พ.ร.บ.การศึกษาฯ พ.ศ.2542 ล้วนสร้างกลไกในการกระจายอำนาจทางการศึกษา รวมทั้งกลไกการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง ให้เอื้ออำนวยต่อการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และประชาชนในที่สุด

1.4 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากจะช่วยสนับสนุนให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษาร่วมกันในระหว่างชุมชนต่าง ๆ รวมทั้งกันร่วมมือกันเป็นเครือข่ายแล้ว ยังจะช่วยสร้างกระแสความตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แพร่กระจายออกไปอีกด้วย

## 2. จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) ได้แก่

2.1 งบประมาณสนับสนุนของรัฐมีจำกัด รวมทั้งข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณในพื้นที่ ตามผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ จะเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุน ทั้งจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน หรือแม้แต่จากชุมชนเอง

2.2 การขาดความจริงจังและเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการเมืองท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่มิใช่ นักการศึกษา และในระดับปฏิบัติการ เช่น ครู หรือแม้แต่ประชาชนในชุมชนนั้น ทำให้ไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ตามบทบาทที่ได้รับอย่างเหมาะสม

2.3 ระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการ ยังปรับตัวไม่ทัน ตั้งแต่ในระดับส่วนกลางที่ยังต้องการปฏิรูประบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการ และความชัดเจนในขอบเขตของการกระจายอำนาจ

2.4 มีกลไกความร่วมมือน้อยในลักษณะของพหุภาคี เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ให้ตรงกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ในทุกระดับ ตั้งแต่ในระดับชาติ ระดับอุดมศึกษาการสอบเข้ามหาวิทยาลัย ที่ยังเน้นการท่องจำมาสอบ ทำให้ยังไม่

สอดคล้องกับเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับท้องถิ่น และระดับชุมชน จะต้องผสมผสานความทันสมัยให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น

### 3.5 การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนา ระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆหลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการกลั่นกรอง และการยึดติดจนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดั้งงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ได้รับการอนุรักษ์ไว้เท่าที่ควร ในขณะที่สังคมโลกต้องการด้านคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืนและสามารถรักษาเอกลักษณ์ไทยไว้ ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้สอน สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้คำนึงถึงสภาพปัญหาจากบริบทของสังคมที่เกิดขึ้น จึงได้นำเสนอแนวทางธรรมาภิบาลในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนนิติบุคคลโดยเฉพาะ 2 ด้านที่เป็นสิ่งสำคัญมากในขณะนี้คือ**ด้านการบริหารบุคคล** บุคคลทั่วไป และที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “บุคลากรในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหารฯ” เพราะบุคลากรฯเป็นผู้รับผิดชอบฯและดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารฯต้องสร้างภาวะผู้นำและควรยึดหลักวิชาที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาบูรณาการไปสู่การปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะจะต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดความศรัทธาและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวที่ว่า **“แบบอย่างที่ดีย่อมอยู่เหนือคำสอนอื่นใด”**

2. มีความยุติธรรม การบริหารงานด้วยความเสมอภาค เป็นกลาง และยุติธรรมกับทุกคน ซึ่งทำให้ลดความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้

3. มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน และเป็นคนสู้งาน บุคลากรฯ จะเห็นการทำงานและจะนำไปเป็นแบบอย่าง โดยยึดหลักว่า **“สอนให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น”** (ท่านได้ทำในสิ่งเหล่านี้หรือยัง)

4. มีความรับผิดชอบสูง “ความรับผิดชอบ” เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะความรับผิดชอบทำให้งานประสบความสำเร็จ แม้ในบางครั้งงานที่สำคัญของโรงเรียนเกิดความผิดพลาด ในฐานะผู้บริหารฯ จำเป็นต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อโดยไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆมาปฏิบัติในโรงเรียนบ้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

6. มีภาวะผู้นำสูง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเชิงการพัฒนาที่ดีขึ้น ใน 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

7. กล้าที่จะคิด กล้าที่จะพูด กล้าที่จะนำ กล้าที่จะทำ กล้าที่จะตัดสินใจ และกล้าที่จะรับผิดชอบ ในฐานะผู้บริหารฯ

8. มีคุณธรรม และจริยธรรม ยึด พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะในการบริหารบุคลากร ได้แก่

- เมตตา ให้ความรัก ความปรารถนาดีแก่ทุกคนด้วยความเสมอภาคไม่ลำเอียง
- กรุณา ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรฯ ที่มีทุกข์ตามโอกาสและความเหมาะสม

อย่างเท่าเทียมกันหรือกรณีมีปัญหาในหน้าที่การงานและปัญหาส่วนตัว

- มุทิตา ยินดีให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคนเมื่อประสบความสำเร็จในชีวิต หรือในหน้าที่ การงานตามความเหมาะสม พิจารณาความดีความชอบที่ใช้หลักความดี/ เก่ง ส่งเสริม และสนับสนุนให้ทำผลงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่สูงขึ้น การจัดทำการ์ดอวยพรและของที่ระลึกมอบให้ในวันคล้ายวันเกิด ฯลฯ

- อุเบกขา ทำงานโดยปราศจากอคติ วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงความดีใจจนเกินควร หรือทับถมผู้อื่นเมื่อประสบเคราะห์กรรม

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง สามารถเก็บความรู้สึกต่างๆ ได้ สุขุม รอบคอบ นุ่มนวล มีความอดทนต่อความรู้สึกที่ไม่ถูกต้อง หรือการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบ และวัฒนธรรม

10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนและครอบครัว มีนิสัยรักการอ่าน การใช้เวลาว่างในวันหยุด โดยการวางแผนและบริหารเวลาให้คุ้มค่าที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน และการศึกษาเพื่อการพัฒนาตนเองเสมอ

11. มีความจริงใจ ยึดอุดมการณ์ในการทำงานให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน ทุกคนด้วยความเสมอภาค ด้านการบริหารงาน การบริหารงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป ควรใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่ “รูปแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม” ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบโดยพิจารณาจัดทำภารกิจให้ชัดเจนครอบคลุมงานทั้งหมดและมีการกำหนดกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกัน จัดโครงสร้างบริหารที่เป็นนิติบุคคล มีการบริหารเป็นระบบ มีสายบังคับบัญชา และการประสานคน /งาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในทุกระดับของตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ทุกขั้นตอน ไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องฝึกการสร้างจิตสำนึกในเรื่องของความรักและภักดี และความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)



ตั้งที่กระแสพระราชดำรัสที่พระราชทานแก่ ข้าราชการทุกหมู่เหล่าได้นำมาเป็นข้อคิดสำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” นำหลักธรรมมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้แก่ ฉันทะ ความพึงพอใจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานอย่างที่ชอบ ปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะมีความเพียรพยายามในการทำงาน ทำงานด้วยความคิดก่อนทำ การทำงานด้วยความโปร่งใส มีความรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียนในการเป็น แบบอย่างที่ดีที่จะนำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิ ภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ จากประสบการณ์ที่ข้าพเจ้าได้สอน สาขาการบริหารการศึกษามาเป็นเวลา 35 ปีเศษ มีโอกาสไปศึกษา ศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการ โรงเรียน ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศ และต่างประเทศใน หลายๆ ประเทศ จากการสังเกตและพบปะแลกเปลี่ยนกันจะมีความแตกต่างกันบ้างตามบริบทของแต่ละ ประเทศ มีปัญหาอุปสรรคต่างกันแต่ที่ คล้ายๆ กัน คือ การบริหารเชิงคุณภาพ กับการประกัน คุณภาพการศึกษาคุณภาพผู้เรียนมุ่งเน้นสู่ความเป็นสากล โดยใช้การบริหารที่เน้นแบบการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดประชาธิปไตย การสร้างทีมงาน หลัก 5 ส. เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT. การ บริหารแบบ TQM. การบริหารระบบคุณภาพ ISO 9002 จนสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

สำหรับการจัดการศึกษาในประเทศไทย มี พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 )พ.ศ. 2545 มีการปฏิรูปการเรียนรู้ แต่การจัดการศึกษาไทยก็ยังพัฒนาไปได้ไม่ถึงเท่าที่ควร จะเป็น.....เพราะมีเหตุใดหรือปัจจัยอะไร ข้าพเจ้าขอฝากให้นักบริหารการศึกษา นักการศึกษา และ ผู้เกี่ยวข้อง ช่วยกันคิดด้วย

สรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มี ทฤษฎี และหลักการใดที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกโรงเรียน แต่ถ้าโรงเรียน นั้นๆ มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ใช้หลักธรรมาภิบาลใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธี ทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการ/เพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้ เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์สถานที่ ระยะเวลาและปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมี ประสิทธิภาพในที่สุด

#### 4. การส่งเสริมความเป็นครุมืออาชีพ

ครุเป็นวิชาชีพชั้นสูง (profession) ที่ได้รับการยอมรับมาช้านานกว่าร้อยปีอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะประเทศไทย ความเป็นวิชาชีพของอาชีพครุ มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 ประการคือ

- วิชาชีพที่ให้การบริการแก่สังคมในลักษณะที่มีความจำเป็นและเจาะจง (social service)
- สมาชิกในวงการวิชาชีพครูจะต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการให้บริหาร (intellectual method)
- สมาชิกในวงการวิชาชีพครูจักต้องได้รับการศึกษาอบรมให้มีความรู้ กว้างขวางลึกซึ้ง โดยใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร (long period training )
- สมาชิกในวงการวิชาชีพครูจักต้องมีเสรีภาพในการใช้วิชาชีพนั้น ๆ ตามมาตรฐานของวิชาชีพ (Professional autonomy)
- วิชาชีพครูจะต้องมีจรรยาบรรณ (professional ethics) และ
- วิชาชีพครูจะต้องมีสถาบันวิชาชีพเป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์ จรรยาบรรณความเป็นมาตรฐานวิชาชีพ (professional institute)

เนื่องจากความเป็นมืออาชีพ (professional) จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

- บุคคลนั้นต้องยึดถืออาชีพนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับวิชาชีพของตน
- บุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และมีทักษะที่เหมาะสมต่ออาชีพนั้น ๆ
- บุคคลนั้นจะต้องมีจิตวิญญาณต่ออาชีพ กล้ารับผิดชอบ กล้าเผชิญต่อผลการกระทำอัน

เนื่องมาจากภารกิจที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ

ความเป็นมืออาชีพของครุ จึงควรที่จะต้องยึดถือและปฏิบัติให้เกิดความสัมพันธ์กับมาตรฐานของวิชาชีพครู ซึ่งมีความสำคัญและความจำเป็นต่อครุทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความจำเป็นที่บุคคลจักต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทุกระดับ ให้มีความสำนึกต่อบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พร้อมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับและกติกาทิศทางสังคมแห่งยุคประชาธิปไตย เป็นสิ่งบ่งบอกว่าต่อไปนี้ สังคม องค์การหน่วยงานและหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ มีความต้องการ “ครุมืออาชีพ” มิใช่เพียงแต่มี “อาชีพครู” เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งตามทัศนะของผู้เขียนแล้ว “ครุมืออาชีพ” จักต้องมีลักษณะพื้นฐานในตน 3 ประการ ต่อไปนี้ คือ

1. ครูต้องมี ฉันทะ ต่ออาชีพครู เป็นพื้นฐาน
2. ครูต้องมีความเมตตา ต่อเด็กและบุคคลรอบข้างเป็นพื้นฐาน และ
3. ครูต้องมีความเป็น กัลยาณมิตร พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

### ครูมีอาชีพต้องมีคุณภาพการสอน

สิ่งที่ครูมีอาชีพควรตระหนักเป็นอย่างยิ่งก็คือ “คุณภาพการสอน” ซึ่งเป็นความสามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน

ครูมีอาชีพ จึงต้องมีความสามารถต่อไปนี้

1. สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ และการจัดระบบ ได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและสาระการเรียนรู้ที่สอน
2. สามารถติดตามการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มและเป็นชั้น
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ ฝึกการใช้ภาษา คาดหวังให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้
4. พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจรรยาบรรณ บนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดีให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังจะได้รับการยอมรับจากผู้เรียน
5. มีความรู้ที่ทันสมัย และสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น
6. เชื่อความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน คาดหวังว่าผู้เรียนทุกคนเรียนรู้และส่งความคาดหวังนี้ไปยังแต่ละบุคคล โรงเรียนและชุมชน
7. กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้เรื่อง que ผู้เรียนเห็นว่ามี ความสำคัญต่อชีวิตของตน
8. ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยง เข้าใจความสัมพันธ์ทั้งภายในและระหว่าง สาระการเรียนรู้

### ครูสอนดีต้องมีหลักในการสอน (รศ.ดร.ทองคุณ หงส์พันธุ์, 2544)

การสอนที่ดีและมีคุณภาพย่อมต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ ๆ 20 ประการ ดังนี้

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. ศึกษาหลักสูตรให้กระจ่าง  | 2. วางแผนการสอนอย่างดี     |
| 3. มีกิจกรรม/ทำอุปกรณ์      | 4. สอนจากง่ายไปหายาก       |
| 5. วิธีสอนหลากหลายชนิด      | 6. สอนให้คิดมากกว่าจำ      |
| 7. สอนให้ทำมากกว่าท่อง      | 8. แคล้วคล่องเรื่องสื่อสาร |
| 9. ต้องชำนาญการจูงใจ        | 10. อย่าลืมนำจิตวิทยา      |
| 11. ต้องพัฒนาอารมณ์ขัน      | 12. ต้องผูกพันห่วงหาศิษย์  |
| 13. ฝ่าฝืนตามติดพฤติกรรม    | 14. อย่าทำตัวเป็นทรราช     |
| 15. สร้างบรรยากาศไม่น่ากลัว | 16. ประพฤติตัวตามที่สอน    |
| 17. อย่าตำรอนกำลังใจ        | 18. ให้เทคนิคการประเมิน    |
| 19. ผู้เรียนเพลินมีความสุข  | 20. ครูสนุกกับการเรียน     |

สรุปได้ว่า “การสอน” เป็นภารกิจหลักของครู ครูมีอาชีพจึงต้องเน้นการสอนให้มีคุณภาพ เพราะว่าคุณภาพการสอนของครูย่อมส่งผลดีต่อนักเรียน และเยาวชนของชาติ การประเมินคุณภาพของครูจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินจากตัวเด็กและเยาวชนของชาติ ดังคำกล่าวที่ว่า “คุณภาพของเด็ก” สะท้อน “คุณภาพของครู” ดังนั้นครูมีอาชีพควรมีและควรเป็นก็คือ ต้องเน้นคุณลักษณะพื้นฐานนั่นคือ ฉันทะ เมตตา และ กัลยาณมิตร ซึ่งถือว่าเป็นคุณภาพพื้นฐานที่สำคัญของครู และพัฒนาการสอนของครูซึ่งเป็นภารกิจหลัก โดยเฉพาะการสอนอย่างมีคุณภาพ นั่นคือ ครูมีอาชีพ จึงต้องมีคุณธรรมโน้มนำ ทำการสอนอย่างมีคุณภาพ มีภาพลักษณ์ของความเป็นครูดี เพื่อพัฒนาศักดิ์ศรีของอาชีพครูสืบไป

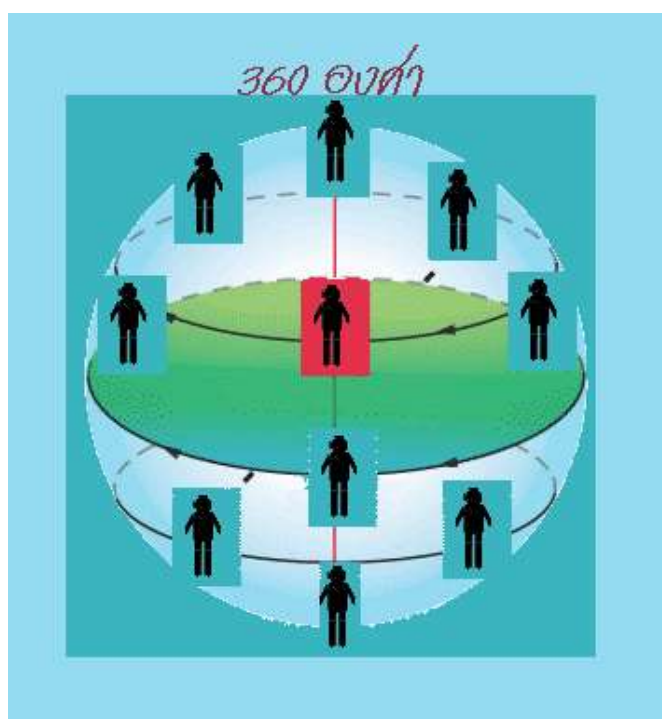
ขอให้ครูมีอาชีพทุกท่านจงรวมพลัง สร้างสรรค์ พัฒนาอาชีพครู เพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ด้วยความมุ่งมั่นต่อไป ผู้เขียนขอเป็นกำลังใจแก่ทุกท่านเสมอและตลอดไป.

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลงานแบบ 360 องศา เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ต่าง ๆ ในการบริหารงานส่วนบุคคลของภาครัฐ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อเน้นการพัฒนากิจกรรม ทักษะ ความสามารถเฉพาะ ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มี 3 ประการ คือ 1) เพื่อการพัฒนา 2) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร 3) เพื่อการพัฒนาและเพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากรร่วมกัน ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนคติที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้ง ยังเป็นการชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุดูเด่นของต่อนอก ด้วย อีกทั้ง ผลย้อนกลับที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน และพร้อมทั้ง การปรับปรุงระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ผลย้อนกลับที่ดีจะมีส่วนปรับปรุงระดับความพึงพอใจ ระดับความผูกพัน (Commitment) และยังคงความตั้งใจในการลาออกให้แก่บุคลากรทั้ง ยังมีส่วนในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทำให้มีการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจกัน ทั้ง ยังสร้างจิตสำนึกในการมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันมากขึ้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัญหาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาประเมิน ไม่เป็นไปตามจริง ประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าๆ กัน เพื่อรักษาน้ำใจ หรือเพื่อใช้เป็นฐานรองรับอำนาจและบารมีของตัวเอง หรือแม้แต่ผู้ปฏิบัติงานที่มีการประเมินผู้อื่นก็

มักจะเป็นไปในลักษณะของการเอื้ออำนวยผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งผลที่ตามมาคือ องค์กรได้ ข้อมูลเพียงด้านเดียวสำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ในทางปฏิบัติซึ่งอาจไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง อีกทั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจ เพราะความไม่เข้าใจและยังไม่เห็นประโยชน์ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร โดยการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการประเมินผลการทำงานซึ่งใช้ผลหลายๆ แหล่งประกอบเข้าด้วยกัน การประเมิน 360 องศาเป็นกระบวนการของประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ของผู้ที่ทำการประเมินจากหลายๆ แหล่งโดยนำคนจากรอบๆ ตัวที่มีอยู่ในองค์กรมาทั้งหมด เช่น หัวหน้างานเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวของผู้ประเมินเอง ตลอดจนแม้กระทั่งผู้ใช้บริการที่ติดต่อเป็นประจำกับบุคลากรผู้นั้น โดยการประเมินเช่นนี้เพื่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ การตื่นตัวของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทราบถึงการเข้าใจตนเอง และเห็นว่าผู้อื่นเข้าใจเราอย่างไร เป็นผลให้มีการตื่นตัวของพนักงาน และเพื่อการเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งยังผลให้เป็นรากฐานของกระบวนการจัดการ และภาวะความเป็นผู้นำ ตลอดจนการนำผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และส่งเสริมสนับสนุนภารกิจขององค์กรในภาพรวมต่อไป



ภาพที่ 2.1 กระบวนการประเมินผลงานแบบ 360 องศา  
สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน

1. การวางแผน (Planning)
2. การทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาระบบ (Piloting)
3. การนำแผนมาปฏิบัติ (Implementation)
4. ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน (Feedback)
5. การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง (Review)

วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา

- 1) เพื่อการพัฒนา
- 2) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร
- 3) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากรร่วมกัน

ประโยชน์ประเมิน 360 องศา

1. ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็นการชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุดีเด่นของตนอีกด้วย
2. ประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินและพร้อมทั้งการปรับปรุงระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ

3. การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทำให้มีการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เกิดความร่วมแรงร่วมใจกัน ทั้งยังสร้างจิตสำนึกในการมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันมากขึ้น

อุปสรรคและปัญหา

- 1) ปัญหาการให้คะแนนสูงเกินจริงหรือการกดคะแนน / การ “ฮั้ว” กันในการให้คะแนน
- 2) อคติที่เกิดจากการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นอคติ ทางเพศ หรือแม้แต่อคติด้านอายุ ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจลุกลามไปถึงขั้นเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร และเกิดการต่อต้านจากผู้เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 3) ปัญหาเรื่องการเก็บรักษาความลับในการประเมิน
- 4) ใช้เวลาดำเนินการมากในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล จนบางครั้งถูกมองเป็นการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากงานประจำ
- 5) ความไม่ชัดเจนของนโยบายผู้บริหารระดับสูง
- 6) การไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย ระบบอุปถัมภ์ การนับถือผู้อาวุโส การรักพวกพ้อง การใช้ระบบพระคุณ และประเพณีปฏิบัติแบบดั้งเดิม สะท้อนให้เห็นในรูปแบบการให้คะแนนไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือออกมาในรูปแบบของการ “ฮั้ว” คะแนนกัน
- 7) การขาดการสื่อสารทำความเข้าใจและการให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่พนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติในแง่ลบต่อระบบ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้ระบบประเมิน 360 องศา

- 1) ระยะเวลาเริ่ม องค์การควรใช้การประเมิน 360 องศา สำหรับการพัฒนาก่อน
  - 2) พยายามสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการประเมิน การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และกลยุทธ์ขององค์การ
  - 3) ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในการประเมิน 360 องศา ควรเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกผู้ประเมินที่อาจให้ผู้รับการประเมินมีส่วนในการคัดเลือกผู้ประเมิน การเตรียมการฝึกอบรมล่วงหน้า ซึ่งรวมถึง การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบพร้อมทั้งบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการ
  - 4) การสนับสนุนและความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและความต้องการที่แท้จริง
  - 5) ใช้ประโยชน์จากการสอนงานภายใน เพื่อสนับสนุนกระบวนการประเมิน ระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งถูกประเมินจะสูงขึ้น หากหัวหน้างานมีการสอนแนะนำให้แก่ผู้ถูกประเมิน
  - 6) ประเมินความคุ้มค่าและพิจารณาแนวโน้มเพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มมากขึ้น การติดตามประเมินผลความสำเร็จหลังจากการประยุกต์ใช้
- อุปสรรคที่จะขวางกั้นทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ หนึ่งในปัญหานั้น ก็คือ การขาดการติดตามผลการดำเนินการ การขาดนโยบายที่ต่อเนื่อง และชัดเจน รวมถึง การขาดแคลนทรัพยากรที่จะเอื้อต่อการประยุกต์ใช้ระบบให้ประสบความสำเร็จ

## 6. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลลักษณะโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

### โรงเรียนสมบูรณ์แบบ

โรงเรียนสมบูรณ์แบบ ดร.อาร์จัน จันทวานิช ได้กล่าวไว้ว่า คือโรงเรียนที่มีสังคม บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานกำหนด และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้สนองสอดคล้องความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน รวมทั้งเป็นโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชนและโรงเรียนอื่นในชุมชนได้

แนวคิดพื้นฐาน“โรงเรียนสมบูรณ์แบบ”ได้มาจากทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยต่างๆซึ่งนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จและดัชนีชี้วัดความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ CIPP Model เป็นกรอบกำหนดรูปแบบเพื่อผู้บริหารโรงเรียนจะได้นำไปใช้ประกอบการ

พิจารณาคำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ของแต่ละโรงเรียน และแต่ละเขตพื้นที่

โรงเรียนสมบูรณ์แบบเมืองค์ประกอบที่สำคัญ แนวทาง และขั้นตอนการพัฒนาสู่ ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ ดังนี้

องค์ประกอบที่สำคัญของโรงเรียนสมบูรณ์แบบเมืองค์ประกอบที่สำคัญ 14 องค์ประกอบด้วยกัน ปัจจัยหลักความสำเร็จ 38 ปัจจัย และดัชนีชี้วัด 61 ดัชนี (จัดลำดับโดยให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน) ประกอบด้วย

องค์ประกอบด้านผลผลิต / ผลลัพธ์ ( 3 องค์ประกอบ )

1. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด และคุณภาพผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยมีดัชนีชี้วัด 5 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของผู้เรียนที่เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการตามวัย ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด ร้อยละของผู้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และประกอบอาชีพ และร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงพอใจ และยอมรับคุณภาพผู้เรียน

2. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ ชุมชนพึงพอใจ และศรัทธาต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนที่พึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของ ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนที่ร่วมมือต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นในการพัฒนา ครูและบุคลากรร่วม และสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมชุมชน ครูและบุคลากรส่งเสริม และสนับสนุน โรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษาโดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ จำนวนกิจกรรมที่เป็นแบบอย่าง ค่าเฉลี่ยร้อยละของครู และบุคลากรที่ร่วมและส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมชุมชน และร้อยละของครู และบุคลากรที่ส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษา

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ( 4 องค์ประกอบ )

4. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัยคือ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนคิดเองและปฏิบัติจริง ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้โดยมีดัชนีชี้วัด 5 ดัชนี ได้แก่ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่คิดกิจกรรมเองและปฏิบัติเอง ร้อยละของครูที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล



ของผู้เรียน ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และร้อยละของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

5. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ อาคารสถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียนถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยมีดัชนีชี้วัด 4 ดัชนี ได้แก่ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรม 5 ส จำนวนแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวนชมรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมชมรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6. การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการมีส่วนร่วม มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ จำนวนกิจกรรมการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วม และร้อยละของกิจกรรมการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

7. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โรงเรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และมีความพร้อมรับการประเมินภายนอก โดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ มีระบบและมีแผน งานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการดำเนินการตามระบบและแผนงาน ตลอดจนมีการประเมินตนเอง และการจัดทำรายงาน

องค์ประกอบด้านปัจจัย ( 6 องค์ประกอบ )

8. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 7 ปัจจัย คือครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีภาระงานเหมาะสม มีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสามารถพัฒนางานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพโดยมีดัชนีชี้วัด 10 ดัชนี ได้แก่ร้อยละของครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ร้อยละของครูที่ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูจนถือเป็นแบบอย่างได้ ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน ร้อยละของครูที่สอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด ค่าเฉลี่ยคาบการสอนต่อสัปดาห์ ร้อยละของครูที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน คุณภาพของผลการ

ปฏิบัติงานที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหาร การประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ จนถือเป็นแบบอย่างได้ของผู้บริหาร

9. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ พื้นที่โรงเรียน โครงสร้างพื้นฐาน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องบริการ และพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมกีฬาและการพักผ่อนเหมาะสม โดยมีดัชนีชี้วัด 7 ดัชนี ได้แก่ ความเพียงพอ และเหมาะสมของพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียน ความสะอาด และเพียงพอของน้ำดื่ม น้ำใช้ ความสะอาด และเพียงพอของห้องน้ำ ห้องส้วม มีระบบไฟฟ้าที่สมบูรณ์ ความสะอาด สบาย ปลอดภัยของถนน และทางเดิน ความเพียงพอ และเหมาะสมของพื้นที่จัดกิจกรรมกีฬา

10. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ

หลักสูตรของสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้เรียนและท้องถิ่นโดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ จำนวนรายวิชาครบตามโครงสร้างของ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละของรายวิชาที่นำสาระท้องถิ่นเข้าบูรณาการ และจำนวนรายวิชา ที่ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ

11. สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ โดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ ความเพียงพอ เหมาะสม และทันสมัยของสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการ และอัตราส่วนนักเรียนต่อหน่วยของคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอนแต่ละครั้ง

12. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ห้องสมุด ได้มาตรฐาน มีศูนย์วัฒนธรรมชุมชนในโรงเรียน มีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายไว้บริการแก่ผู้เรียน และชุมชน โดยมีดัชนีชี้วัด 6 ดัชนี ได้แก่ จำนวนหนังสือต่อนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่ใช้ห้องสมุดต่อภาคเรียน ประเภทของวัฒนธรรมที่จัดบริการในศูนย์วัฒนธรรม ร้อยละของนักเรียนที่ใช้บริการศูนย์วัฒนธรรมต่อภาคเรียน จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้แลเทคโนโลยีสารสนเทศที่จัดบริการในโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของการใช้แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท

13. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ มีการจัดงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles โดยมีดัชนีชี้วัด 1 ดัชนี คือ การจัดงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles ที่สำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านบริบท ( 1 องค์ประกอบ )

14. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ที่ตั้งเหมาะสม ชุมชนร่วมมือ และแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนหลากหลาย โดยมีดัชนีชี้วัด 8 ดัชนี ได้แก่ค่าเฉลี่ยจำนวนเวลาในการเดินทางมาเรียนของนักเรียน จำนวนแหล่งอบายมุขบริเวณรอบโรงเรียน ระดับมลภาวะตามเกณฑ์มาตรฐาน

สิ่งแวดล้อม จำนวนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่ชุมชนให้การสนับสนุนเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ จำนวน/ประเภท แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนที่ใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

แนวทางสำคัญที่โรงเรียนสามารถใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

ประกอบด้วย

#### 1. กำหนดเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์

1.1 ผู้เรียนมีคุณภาพ มาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เรียนต่อและประกอบอาชีพได้

1.2 โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่นได้

#### 2. ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีกระบวนการใน 3 เรื่อง

2.1 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

2.2 การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม

2.3 การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

#### 3. จัดให้มีปัจจัย

3.1 ทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ

3.2 ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณได้มาตรฐาน เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ

#### 4. บริหารจัดการด้านบริบทให้เอื้อต่อการดำเนินการสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ โดยดำเนินการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอนต่อไปนี้

##### 1. เตรียมการ และสร้างความเข้าใจ

1.1 เตรียมการ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดโรงเรียนสมบูรณ์แบบแก่

ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งอาจจะแต่งตั้งในรูปองค์กรคณะบุคคล

1.3 จัดให้มีการเตรียมข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน และเตรียมการนำเสนอ ข้อมูล

เพื่อการตัดสินใจ

##### 2. ตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน

2.1 ตรวจสอบสถานภาพตนเองในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์

แบบ โดยตรวจสอบทั้ง 14 องค์ประกอบที่ละองค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบให้ตรวจสอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จที่ละปัจจัย (ได้นำเสนอเครื่องมือตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์ แบบไว้ในภาคผนวกของเอกสารแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ) ถ้า องค์ประกอบใดมี 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ มีดัชนีชี้วัดมากกว่า 1 ดัชนี ให้ตรวจสอบ 1 ปัจจัยหลัก ความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผลการประเมินของดัชนีชี้วัด แล้วสรุปผลการประเมินเป็น ระดับสถานภาพองค์ประกอบ ถ้าองค์ประกอบใดมีตั้งแต่ 2 ปัจจัยหลักความสำเร็จขึ้นไป ให้ดำเนินการ ตรวจสอบทุกปัจจัยหลักความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผลการประเมินของปัจจัยหลัก ความสำเร็จ แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ ได้ผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพองค์ประกอบนั้น ๆ

2.2 สรุปการตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ โดยพิจารณาว่า โรงเรียนมีสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบในระดับใด (สูง ปานกลาง ต่ำ)ซึ่งเป็นการพิจารณา จากความถี่สูงสุดในระดับนั้น บางกรณีมีความถี่สูงสุดเห็นชัดเจน บางกรณีไม่ชัดเจนจึงเป็นเพียงแนวโน้ม ว่ามีสถานภาพระดับนั้นๆ ดังนั้นผลการตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบอาจจะสรุป เป็นภาพรวมชัดเจนจนกำหนดได้ หรือเป็นเพียงลักษณะแนวโน้ม ในการยกระดับการเป็นโรงเรียน สมบูรณ์แบบ จึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้ง 3 ระดับสถานภาพประกอบกัน

### 3. กำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา

3.1 กำหนดให้ทุกองค์ประกอบเป็นเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียน สมบูรณ์แบบโดยเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับก่อน – หลังตามผลการตรวจสอบ สถานภาพขององค์ประกอบการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

3.2 กำหนดระดับความสำเร็จในแต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จตามดัชนีชี้วัดที่เป็น เป้าหมายการพัฒนาตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ของโรงเรียน

3.3 กำหนดเงื่อนไขเวลาการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบเป็น 1 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี

4. กำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับ โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนา โรงเรียน หรือแยกเป็นแผนพัฒนาโรงเรียนสมบูรณ์แบบต่างหาก

4.1 ศึกษา และวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ 14 องค์ประกอบ และปัจจัยหลักความสำเร็จ 38 ปัจจัย

4.2 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยนำผลการศึกษา วิเคราะห์ห้องค์ประกอบ มา ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด การเน้นยุทธศาสตร์ด้านใดก่อน – หลัง ในช่วงปีใด ให้เป็นไปตามผล การ ตรวจสอบสถานภาพ โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์

4.3 จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามสถานภาพของโรงเรียนและความจำเป็น เร่งด่วนที่โรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนา ( ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง )

4.4 วิเคราะห์เป้าประสงค์ของการพัฒนา และกำหนดเป้าหมายรายปีตามสถานภาพของโรงเรียน และความต้องการที่จะยกระดับในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 กำหนดแนวทางดำเนินการยกระดับ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียน แนวทางดำเนินการและพิจารณากำหนดระยะเวลาการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ คือ

- โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับสูง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใน 1 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับปานกลาง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใน 3 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับต่ำ ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใน 5 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ดำเนินการยกระดับสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

5.1 ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการเพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบภารกิจ เข้าใจ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ( วิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีบริหารจัดการ ) ของตนเอง และมีส่วนร่วมในการดำเนินการยกระดับโรงเรียน

5.2 กำหนดกลไก และภารกิจ โดยกำหนดองค์คณะบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินการ ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน และกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียนในระยะเวลาที่รวดเร็ว

5.3 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนตามสถานภาพของโรงเรียน และช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนกำหนดไว้ในแผน รวมทั้งกระตุ้นและเสริมแรงให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการตามแผน

#### 6. ประเมินความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

6.1 โรงเรียนประเมินตนเอง เพื่อทราบผลการพัฒนา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และเตรียมการพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป

6.2 กรมต้นสังกัด/เขตพื้นที่ประเมิน และนำผลการประเมินมาใช้ประกาศยกย่องโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างเรียนรู้ ( Show Case ) รวมทั้งให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาน้อย หรือมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือ

6.3 กระทรวงประเมินเพื่อยกย่องโรงเรียนที่สามารถพัฒนาเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบเป็นที่ปรากฏชัดเจน ประกาศยกย่องเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับกระทรวง และเผยแพร่สู่สาธารณชน

ทั้งนี้ การประเมินทุกระดับจะเน้นข้อมูลสภาพจริง และประโยชน์ที่จะส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 7. สร้างความยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

7.1 โรงเรียนทบทวนผลการประเมิน สรุปจุดที่สำเร็จ และจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนกำหนดแผนผดุงการพัฒนาที่จะดำเนินต่อไป

7.2 เขตพื้นที่ กรมต้นสังกัด และกระทรวงศึกษาธิการรวบรวมข้อมูลความสำเร็จ และผลการพัฒนาที่น่าชื่นชม ยกย่อง และประกาศรับรอง ตลอดจนนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับทราบผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ กรมต้นสังกัดจะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งความสำเร็จ และสิ่งที่จะต้องปรับปรุงมาใช้กำหนดแนวทางการพัฒนา หรือสนับสนุนต่อเนื่องให้เหมาะสม และหลากหลายลักษณะ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเพื่อที่จะผดุงให้การพัฒนามีความต่อเนื่อง และยั่งยืน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิ่งแก้ว วานิชกุล. (2549). ทำการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการร่วมสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ตลอดจนศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อเสนอแนะ ด้วยวิธีการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชพิพิธปีการศึกษา 2558 จำนวน 15 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการร่วมสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในด้านการสนับสนุน การระดมทรัพยากร ในรูปของทุนทรัพย์ เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ทางการศึกษา สำหรับการมีส่วนร่วมสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการร่วมเป็นวิทยากรให้กับโรงเรียน

2. ปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการร่วมสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น พบว่า ในด้านการร่วมระดมทุนทรัพย์และอุปกรณ์ทางการศึกษา รวมทั้งการช่วยสืบสานจารีต

ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ปัญหาเนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษา ไม่สามารถสละเวลามาร่วมประชุมได้ เพราะต้องประกอบอาชีพและโรงเรียนขาดการประสานงานที่ดี

3. การรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการร่วมสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น พบว่า ให้โรงเรียนปรับปรุงการประสานงานให้เป็นระบบและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ ตำแหน่งหน้าที่การงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองทุกคน อีกทั้งควรสร้างความตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และคณะ. (2549). ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาที่อยู่ในปัจจุบัน (2) ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนและตัวแทนของหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา และ (3) เสนอแนวทางส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นักวิจัยได้ดำเนินการศึกษากรณีตัวอย่าง 5 ชุมชนที่ประสบผลสำเร็จในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ด้วยการสังเกตและการสัมภาษณ์ข้อมูลที่ได้จากกรณีตัวอย่าง นักวิจัยได้นำมาพัฒนาแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในระดับอำเภอและระดับตำบล ซึ่งประกอบด้วยประชาชนและตัวแทนของหน่วยที่รับผิดชอบการจัดการศึกษารวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 450 คน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้จากกรณีตัวอย่าง ส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติร้อยละมัชฌิมาเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจุบันผู้นำชุมชนมีโอกาสเข้าไปร่วมเป็นที่ปรึกษาและกรรมการโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนได้มีส่วนร่วมเป็นวิทยากร ผู้ปกครองนักเรียน และชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในการประชุม ร่วมแรง ร่วมออกเงินหรือสิ่งของในการสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กิจกรรมที่ชุมชนควรเข้าไปมีส่วนร่วม คือ การช่วยประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การสำรวจความต้องการทางการศึกษาของชุมชนและการจัดทำแผนการศึกษาของชุมชน ส่วนแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ การให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการการศึกษาของชุมชน การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมการศึกษาในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา การมีส่วนร่วมในรูปเครือข่ายการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร และการจัดตั้งองค์การการศึกษาของชุมชนขึ้นเป็นหน่วยงานอิสระโดยตรงในการดูแลการจัดการศึกษาของชุมชน ข้อเสนอแนะแนวทางส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะผู้วิจัย คือ ในขั้นแรกต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้นำชุมชนและประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชน ยอมรับฟังความคิดเห็น มีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชุมชน ขั้นที่สอง คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคน

ในชุมชนในการจัดการศึกษาทุกเรื่อง โดยเปิดโอกาสให้เข้ามาร่วมด้วยวิธีการต่างๆ ที่ชุมชนเห็นว่าเหมาะสมได้รับการยอมรับ รู้สึกว่ามีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และมีความภาคภูมิใจที่เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายร่วมกันในชุมชน ทั้งนี้รัฐจะต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรการในการส่งเสริมที่ชัดเจน เพื่อจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม นำไปสู่ความเกี่ยวข้องผูกพันและตกลงร่วมใจกันให้การมีส่วนร่วมนั้นคงอยู่ตลอดไป

ประสิทธิ์ ปรีดาศักดิ์. (2545) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในการสอนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ผลการวิจัยสถานศึกษาใช้ทฤษฎีวงจรคุณภาพ P D C A และร่วมคิดร่วมทำในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาส่วนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้ความสำคัญข้อมูลนักเรียนมากที่สุด สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของกรุงเทพมหานคร สถานการศึกษาใช้วิธีการนิเทศติดตาม ตรวจสอบประเมินผลพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่าอยู่ในขั้นพอใจถึงน่าพึงพอใจ โดยมีระดับผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองคิดเป็นร้อยละ 61 – 70 ด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาพบปัญหาอุปสรรคหลักๆ 3 ประการคือ ด้านบุคลากร การขาดแคลนงบประมาณ และขาดเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บริหารบ่อยครั้งและบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะดีพอในการปฏิบัติงานด้านแนวทางการปรับปรุงแก้ไขเพื่อการพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาพบว่า 1) บุคลากร ควรจัดประชุมสัมมนาเชิงวิชาการ 2) การจัดสรรงบประมาณให้ตามความต้องการของโรงเรียนอย่างเพียงพอเพื่อจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ 3) การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ควรจัดเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์สามารถเรียกใช้งานได้ตลอดเวลา



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
  - 2.1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา
  - 2.2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา
  - 2.3 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
  - 2.4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.1 แบบสัมภาษณ์กลุ่มและแบบสัมภาษณ์
  - 3.2 แบบสอบถาม
4. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
  - 4.1 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา
  - 4.2 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา

#### 1. กลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่แบบ 360 องศา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 และผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 จำนวน 7 คน และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ซึ่งมีตำแหน่งประธานกลุ่มโรงเรียน 13 คน รวมกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 22 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาอยู่ในเขตบริการของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ได้จากการเลือกโรงเรียนที่มีผลงานการบริหารจัดการที่เกิดประสิทธิผล เช่น เป็นโรงเรียนที่มีผลสอบ O - NET อยู่ใน

ระดับต้น ๆ เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม โรงเรียนสีขาว เป็นต้น โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) กลุ่มโรงเรียนละ 3 โรงเรียน ได้ 39 โรงเรียนๆ ละ 7 คน คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 2. ตัวแทนครูและบุคลากร 3. ตัวแทนนักเรียน 4. ตัวแทนผู้ปกครอง 5. ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา 6. ตัวแทนองค์กรชุมชน เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล 7. ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการ รวมกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 273 คน

3) กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน จำนวน 11 แห่ง ตามสัดส่วนจากประชากรที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีส่วนร่วมด้านการศึกษา

4) กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ถึงความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักสูตรการ ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปและอาจารย์ คณะครุศาสตร์ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) รวมให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน

## 2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 โดยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา โดยการวิเคราะห์การจัดกระทำข้อมูลองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาและผลการปฏิบัติของ Stake holder สถานศึกษาที่ได้จากแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการจัดการศึกษา (ที่เป็นที่ประจักษ์) ของโรงเรียนภายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ถึงความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักสูตรการ

ผู้วิจัยแสดงขั้นตอนการวิจัย สามารถเสนอดังภาพที่ 3.1

## ขั้นตอนการวิจัย



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 3. รายละเอียดการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ดำเนินการโดยการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ โดยการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อพิจารณาความเหมาะสมตามบริบทของการจัดการศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ดร.ต่อศักดิ์ บุญเสื่อ  
ผู้อำนวยการ สพป.ลพบุรี เขต 2
2. นางรัตนมารินทร์ สืบสายทองคำ  
รองผู้อำนวยการ สพป.ลพบุรี เขต 2
3. นางสาวชนพิชา ทรงเสรี  
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สพป.ลพบุรี เขต 2
4. นางรัชฉิณี คำศรี  
ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สพป.ลพบุรี เขต 2
5. นางสุชาดา วิเชียรศรี  
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ สพป.ลพบุรี เขต 2
6. นางพะเยาว์ มีอนันต์  
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สพป.ลพบุรี เขต 2
7. นายหาญ เทียนคำ  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินคุณภาพการศึกษา สพป.ลพบุรี เขต 2
8. นางสาวปรางทอง ตรีพงษ์  
ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน สพป.ลพบุรี เขต 2
9. นายอนุรัตน์ ทิมวัฒน์  
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สพป.ลพบุรี เขต 2
10. นายศุภกิจ สิงห์พงษ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่ามะนาว ประธานกลุ่มโรงเรียนชัยบาดาล
11. นายวินัย พรพรรณรัตน์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุนทรเทพคีรี ประธานกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ
12. นายณรงค์ กิ่งไทย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงค่อม ประธานกลุ่มโรงเรียนสุระนารายณ์
13. นางวิภาวี ปิยะกิตติไพบูลย์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองโกวิทยา ประธานกลุ่มโรงเรียนสุวรรณภูมิ
14. นายทองสุข ชัยอาวุธ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดำรงบุญ ประธานกลุ่มโรงเรียนสาริกาดีลัง
15. นายประพนธ์ เย็นฉ่ำ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนซอย 17 สาย 2 ซ้าย ประธานกลุ่มโรงเรียนพัฒนานิคม
16. นายวินัย ป้อมดำ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม ประธานกลุ่มโรงเรียนห้วยน้ำหวาน

17. นายสมนึก วัชรอภาไพบูลย์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดศรีนาครัตนาราม ประธานกลุ่มโรงเรียนหนองม่วง
18. นายพร้อม จันทนะ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงดินแดง ประธานกลุ่มโรงเรียนธรรมรักษัสมพันธ์
19. นายณรงค์ พิบูลรัตน์สังข์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองมะค่า ประธานกลุ่มโรงเรียนโคกเจริญ
20. นายเจริญศักดิ์ ทะนุก  
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดจางโกมิตรภาพที่ 157 ประธานกลุ่มโรงเรียนลำสนธิ
21. นายนิमित โลหะเวช  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งสรวงศรีวรรณ ประธานกลุ่มโรงเรียนท่าหลวงสัมพันธ์
22. นายอมร บุญเจริญ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงน้อย ประธานกลุ่มโรงเรียนสระโบสถ์

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา โดยผู้วิจัยพิจารณา หลอมรวมผลของการศึกษาองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นี้ พิจารณาค่าสถิติ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่ได้จัดกระทำข้อมูล จะได้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 การดำเนินการในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาอยู่ใน เขตบริการของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) จากโรงเรียนที่มีผลงานการบริหารจัดการที่เกิดประสิทธิผล เช่น เป็นโรงเรียนที่มีผลสอบ O - NET อยู่ในลำดับต้น ๆ เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม โรงเรียนสีขาว เป็นต้น โดยเจาะจงกลุ่มโรงเรียนละ 3 โรงเรียน ได้ 39 โรงเรียนๆ ละ 7 คน คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 2. ตัวแทนครูและบุคลากร 3. ตัวแทนนักเรียน 4. ตัวแทนผู้ปกครอง 5. ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา 6. ตัวแทนองค์กรชุมชน เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล 7. ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการ รวมกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 273 ตัวอย่าง ใน 39 โรงเรียน ประกอบด้วย

- |                              |                                  |                      |
|------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. รร.บ้านเขาแหลม            | 2. รร.อนุบาลลำนารายณ์            | 3. รร.บ้านสันตะลุง   |
| 4. รร.บ้านห้วยใหญ่           | 5. บ้านด่านจันทร์                | 6. รร.อนุบาลสระโบสถ์ |
| 7. รร.หมู่บ้านป่าไม้ซับลังกา | 8. รร.ชุมชนวัดจางโกมิตรภาพที่157 | 9. รร.บ้านเขารวก     |
| 10. รร.บ้านหนองมะค่า         | 11. รร.อนุบาลโคกเจริญ            | 12. รร.บ้านเขาราบ    |
| 13. รร.บ้านบ่อดินสอพอง       | 14. รร.ชุมชนวัดศรีนาครัตนาราม    | 15. รร.บ้านยางโทน    |

- |                             |                        |                              |
|-----------------------------|------------------------|------------------------------|
| 16. รร.ช่องสาริกา           | 17. รร.วัดหนองนา       | 18. รร.ชุมชนบ้านแก่งเสือเต้น |
| 19. รร.ไทยรัฐวิทยา100       | 20. รร.บ้านเขาขวาง     | 21. รร.วัดหนองตามิ่ง         |
| 22. รร.บ้านมะนาวหวาน        | 23. รร.บ้านคลองสาริกา  | 24. รร.น้ำสุตวิไลประชาสรรค์  |
| 25. รร.บ้านเกาะรัง          | 26. รร.บ้านเขาสมโภชน์  | 27. รร.บ้านหนองโกวิทยา       |
| 28. รร.บ้านทรัพย์หินขวาง    | 29. รร.บ้านใหม่สามัคคี | 30. รร.วัดสุนทรเทพคีรี       |
| 31. รร.บ้านม่วงค่อม         | 32. รร.บ้านท่าหลวง     | 33. รร.อนุบาลท่าหลวง         |
| 34. รร.บ้านปอคู             | 35. รร.บ้านซับจำปา     | 36. รร.บ้านหัวลำ             |
| 37. รร.ราชประชานุเคราะห์ 33 | 38. รร.บ้านดงดินแดง    | 39. รร.บ้านใหม่โสฬพิมพ์      |

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยการสัมภาษณ์ผู้นำนองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายในพื้นที่จัดการศึกษาที่รับผิดชอบของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อศึกษาความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) ตามสัดส่วนจากประชากรที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีส่วนร่วมด้านการศึกษา ประกอบด้วย

- |                             |                          |                  |
|-----------------------------|--------------------------|------------------|
| 1. วัดพัฒนารธรรมาราม        | 2. วัดพุน้อย             | 3. วัดเขาสมโภชน์ |
| 4. อบต.เกาะรัง              | 5. อบต.ศิลาทิพย์         | 6. สท.พัฒนานิคม  |
| 7. อบต.ซับจำปา (จำปีสิริธร) | 8. บริษัทนิยมชัย         | 9. บริษัทเบทาโกร |
| 10. สถานประกอบการรายย่อย    | 11. สถานประกอบการรายย่อย |                  |

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ถึงความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ของรูปแบบ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา และคณาจารย์ที่สอนระดับมหาวิทยาลัย โดยจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) จำนวนทั้งสิ้น 5 คน ประกอบด้วย

1. รศ.ดร.บรรจบ บุญจันทร์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
2. ผศ.ดร.สรรฤดี ดีปุ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. ดร.ขจรศักดิ์ บุญด้วยลาน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะนาวหวาน
4. ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองนา
5. ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านซับจำปา

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้  
**แบบสัมภาษณ์กลุ่มและแบบสัมภาษณ์**

สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

#### การหาคุณภาพภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กลุ่มและแบบสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ถูกสร้างขึ้นและหาคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)  
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับนำไปสัมภาษณ์

#### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแนวคิดของการศึกษารูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้  
ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งต้องดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยตนเอง ดำเนินการสร้างและตรวจสอบ  
คุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการสัมภาษณ์
2. สร้างตารางวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการที่เกิดประสิทธิผล ที่ได้จากผลการวิจัย  
กำหนดจำนวนข้อคำถาม และเขียนข้อคำถามที่จะพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์
3. นำข้อคำถาม ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสภาพที่ต้องการวัดตาม  
ประเด็นการบริหารจัดการด้านการเงินของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบภาวะหนี้สิน แล้วจัด  
ทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)
4. ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือได้อย่างรอบ  
ด้าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 1  
คน ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้สอนในมหาวิทยาลัย 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและการประเมินผล 1 คน  
และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล 1 คน โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติเพิ่มเติมคือ  
มีประสบการณ์ในการทำงานด้านที่เชี่ยวชาญข้างต้นอย่างน้อย 5 ปี
5. นำแบบสัมภาษณ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านพิจารณาความเหมาะสมและถูกต้อง  
ตามเนื้อหาและภาษา ผู้วิจัยปรับแก้ไขตามคำแนะนำในประเด็นเกี่ยวกับการเขียนข้อความให้กระชับ  
ได้ใจความสำคัญ แล้วจึงนำไปใช้จริง
6. เตรียมแบบบันทึกภาคสนาม (Field notes) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม บันทึก  
เหตุการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจมีนอกเหนือจากการสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกจะใช้หลักการตีความ (Interpretive analysis) มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากการจัดบันทึกการสัมภาษณ์แล้วเขียนสรุป
2. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลตามประเด็นในวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้
3. การเชื่อมโยงระหว่างในเชิงเหตุและผลตามวัตถุประสงค์การศึกษาโดยการวิเคราะห์ปัจจัยในการก่อหนี้สินของครู

### แบบสอบถาม

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตรวจสอบร่วมกับผู้วิจัยร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และสำนวนภาษาแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยผู้วิจัยจะคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป พบว่ามีแบบสอบถาม จำนวน 36 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งถือว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในกลุ่มโรงเรียนห้วยน้ำหวาน จำนวน 30 คน ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ตามวิธีของ Cronbach พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95
5. ปรับปรุงแบบสอบถามหลังการทดลองใช้อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ขออนุญาตจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อขอเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 273 ฉบับ คือเป็นร้อยละ 100
3. ในกรณีที่ได้รับแบบสอบถามคืนล่าช้ากว่ากำหนด ผู้วิจัยจะติดตามทางโทรศัพท์ และบางส่วนเดินทางไปติดตามขอรับด้วยตนเอง



### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามมี ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการโรงเรียน ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 125)

- |                       |         |   |
|-----------------------|---------|---|
| ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

สำหรับแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสรุปเป็นความเรียง

### 5. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

#### 5.1 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ดำเนินการโดยนำผลจากการสังเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบสอบถามความคิดเห็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา อยู่ในเขตบริการของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive

method) จากโรงเรียนที่มีผลงานการบริหารจัดการที่เกิดประสิทธิผล เช่น เป็นโรงเรียนที่มีผลสอบ O - NET อยู่ในระดับต้น ๆ เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม โรงเรียนสีขาว เป็นต้น โดยเจาะจง กลุ่มโรงเรียนละ 3 โรงเรียน ได้ 39 โรงเรียน ๆ ละ 7 คน คือ 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 2. ตัวแทนครูและบุคลากร 3. ตัวแทนนักเรียน 4. ตัวแทนผู้ปกครอง 5. ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา 6. ตัวแทนองค์กรชุมชน เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล องค์กรการบริหารส่วนตำบล 7. ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการ รวมกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 273 ตัวอย่าง

การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา โดยผู้วิจัย หลอมรวม ผลของการศึกษาองค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 พิจารณาค่าสถิติ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่ได้จัดกระทำข้อมูล จะได้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

## 5.2 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา

การประเมินผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบและใช้แนวคิดการประเมิน Eisner, (1976, p, 135) เป็นการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาวิจารณ์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยต่างๆในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามจิตวิญญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มให้ได้ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสม โดยมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะมีความเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจเชื่อถือได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา โดยผู้ประเมินเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พิจารณาความถูกต้อง เป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป 3 คนและอาจารย์คณะครุศาสตร์ ในสังกัดมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) รวมผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนนี้ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พิจารณาจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ 1) การศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา 2) ข้อมูลเชิงปริมาณจากการสอบถามความคิดเห็น การบริหารจัดการสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยแบบสอบถาม ความเห็นและข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ จากแบบสอบถามปลายเปิด 3) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เพื่อปรับรูปแบบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษาหรือ Stakeholder และ 4) ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิในหลัก ราชการเพื่อประเมินรูปแบบ สรุปและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา พร้อมทั้ง ข้อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ผู้วิจัยนำเสนอออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา

จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษานโยบายด้านการจัดการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ตลอดจนการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วยผู้อำนวยการและ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 9 คน และตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ ผู้นำสูงและดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 13 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ รวมผู้ให้ข้อมูล 22 คน พบว่า องค์ประกอบของการบริหาร จัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

เขต 2 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การร่วมมือของโรงเรียนเครือข่ายด้านต่าง ๆ 3) พัฒนาศักยภาพครูในการจัดการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา และทุกภาคส่วน 5) การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ และมีตัวแปรสังเกตได้ ดังมีรายละเอียดดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

โดยสรุปองค์ประกอบที่ 1 การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดในการบังคับบัญชา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหาร 4 งานหลัก คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป 2) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการเพิ่มศักยภาพครู (คุปองครู) และ 5) การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ทักษะการเขียนเรียงความ ทั้งนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผลการสัมภาษณ์ในประเด็นการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด สรุปแนวคิดสำคัญต่อไปนี้

“.....นโยบายและจุดเน้นการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งบริบทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายและจุดเน้นการจัดการศึกษา โดยยึดกรอบการปฏิรูปการศึกษา น้อมนำพระราชกระแสของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 ด้านการศึกษา ที่จะต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้เด็ก เยาวชน และผู้เรียนมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องสถาบันหลักของชาติ สร้างพื้นฐานชีวิต (อุปนิสัย) ที่เข้มแข็ง สร้างความรู้ ทักษะเพื่อให้มีอาชีพ มีงานทำ และได้นำเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการเสริมสร้างศักยภาพและทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และยึดเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่กำหนดหลักการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กเล็ก (ปฐมวัย) ที่สำคัญได้ยึดวัตถุประสงค์ของการปฏิรูป การศึกษา ภายใต้แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ในประเด็นสำคัญคือ 1) ยกระดับคุณภาพการศึกษา 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 4) ปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

หลักการ

1. ประชาชนทุกกลุ่มทุกวัย ได้รับการศึกษาในระบบต่าง ๆ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
  2. เด็ก เยาวชน ผู้เรียน มีทัศนคติที่ถูกต้อง มีพื้นฐานชีวิตที่เข้มแข็ง (สุขภาพ และอุปนิสัย)
  3. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก
- จุดเน้นการจัดการศึกษา ระดับก่อนอนุบาล ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ดังนี้

1. ระดับก่อนอนุบาล เน้นประสานหน่วยงานอื่น ในการเตรียมความพร้อมผู้เรียนในด้านสุขภาพ และโภชนาการ

2. ระดับอนุบาล เน้นความร่วมมือ รัฐ ท้องถิ่น เอกชน พ่อแม่และผู้ปกครอง ในการจัดศึกษา ระดับอนุบาล โดยมีจุดเน้น

- พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม
- จัดประสบการณ์การเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ผ่านการเล่น เรียนรู้อย่างมีความสุขและสร้างกิจกรรมเสริม

3. ระดับประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ครูและผู้เรียนสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ โดยมีจุดเน้น

- เรียนภาษาไทย เน้นเพื่อการสื่อสาร และใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเรียนวิชาอื่น
- เรียนภาษาอังกฤษ เน้นเพื่อการสื่อสาร
- เรียนรู้ด้วยวิธีการ Active Learning เน้นพัฒนาทักษะกระบวนการคิด การเรียนรู้จาก

สถานการณ์จริง สถานการณ์จำลอง กิจกรรมการเรียนรู้จากปัญหาและการลงมือปฏิบัติ สามารถเรียนรู้ได้ ทุกที่ทุกเวลา และเรียนรู้อย่างมีความสุข

- เรียนรู้ Digital และใช้ Digital เป็นเครื่องมือการเรียนรู้
- ส่งเสริมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เพื่อสร้างนวัตกรรม
- จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ที่เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ
- พัฒนาคูตามความต้องการของครูและสถานศึกษา (คู่มือครู)
- จัดให้มีโครงการ 1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ .....

## องค์ประกอบที่ 2 การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาตามนโยบายโครงการต่าง ๆ

เป็นการทำบันทึกข้อตกลงในการร่วมมือ ( Memorandum of Understanding : MOU) ของ สถานศึกษากับสถานศึกษา หรือ สถานศึกษากับหน่วยงาน บุคคลอื่นๆ เพื่อจะเกิดความร่วมมือในการพัฒนา และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาร่วมกัน ประกอบด้วย 5 เครือข่าย ดังนี้ 1) เครือข่ายกลุ่มโรงเรียน เป็นฐาน 2) เครือข่ายโรงเรียนคุณธรรม 3) เครือข่ายโรงเรียนสีขาว 4) เครือข่ายโรงเรียนประชารัฐ 5) เครือข่าย การศึกษาทางไกล ทั้งนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผลการสัมภาษณ์ในประเด็นการสร้างเครือข่ายสถานศึกษา ตามนโยบายโครงการต่าง ๆ สรุปแนวคิดสำคัญต่อไปนี้

“.....โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียน ขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน และหมายถึงเครือข่ายโรงเรียนแกนนำด้าน ต่าง ๆ ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งเป็นประโยชน์ ในการจัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ต่อไป....”

### องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป็นการส่งเสริมพัฒนาครูให้แสดงความสามารถสูงสุดอันเป็นคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวให้ปรากฏออกมาเป็นที่ประจักษ์แก่นักเรียนและต่อสังคม โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วย สมอง ด้วยกาย และด้วยใจ สามารถสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเองมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนเน้นการปฏิบัติจริงสามารถทำงานเป็นทีมได้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 2) วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) เด็กคิด เด็กทำ เด็กนำเสนอ 5) การสอนแบบโครงงาน การสอดแทรก Mind Map เน้นทักษะ 3R8C ทั้งนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผลการสัมภาษณ์ในประเด็นการพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สรุปแนวคิดสำคัญต่อไปนี้

“.....การปฏิรูปการศึกษาที่เปลี่ยนมายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีหลักการว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องเน้นให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้ได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของตนเอง รวมทั้งสนับสนุนให้มีการฝึกและปฏิบัติในสภาพจริงของการทำงาน มีการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนกับสังคมและการประยุกต์ใช้ มีการจัดกิจกรรมและกระบวนการให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ โดยไม่เน้นไปที่การท่องจำเพียงเนื้อหา .....”

### องค์ประกอบที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา

เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของบุคคลและองค์กร 5 ส่วน ดังนี้ 1) คณะกรรมการสถานศึกษา 2) ผู้นำชุมชน 3) ผู้ปกครอง 4) ชุมชน ศิษย์เก่า 5) วัดหรือสถาบันศาสนา ทั้งนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผลการสัมภาษณ์ในประเด็นส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา สรุปแนวคิดสำคัญต่อไปนี้

“.....การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างความร่วมมือทั้งในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาควรระลึกถึง ซึ่งมีหลัก 10 ประการ คือ

- 1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน
- 2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างและมีจิตสาธารณะ
- 3) ตระหนักในสิ่งที่จำเป็นและขาดแคลน ไม่วางเฉย ทุกอย่างทำได้หากตั้งใจทำ
- 4) หมั่นสร้างและปรุงแต่งตนเองให้เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์เป็นที่ศรัทธาของชุมชนและเพื่อนร่วมงาน
- 5) อ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวเรียบง่าย อยู่กับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ทุกเวลา
- 6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผล พัฒนาทักษะการประนีประนอม
- 7) ต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศสมิทรภาพ

8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้ง เพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อย เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนา

9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงาน บริษัท ห้าง ร้านค้า โดยใช้โครงการที่มีประสิทธิภาพ

10) สร้างและพัฒนาค่านิยมการสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ .....

### **องค์ประกอบที่ 5 การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์**

เป็นการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม ในสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหารที่มีความเกี่ยวเนื่องกันด้วยการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยองค์กรหรือสถานประกอบการ 5 แห่ง ดังนี้ 1) ตลาดในชุมชน 2) สถานประกอบการเอกชน 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) หน่วยราชการในเขตบริการ และ 5) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน ทั้งนี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผลการสัมภาษณ์ในประเด็นการประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์สรุปแนวคิดสำคัญต่อไปนี้

“.....ความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ มีความจำเป็น ความร่วมมือในการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและองค์กรภายนอกทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของทุกฝ่าย นับตั้งแต่แสดงความคิดเห็นการวางแผนดำเนินการและการแก้ไขปัญหาตลอดจนการควบคุมกำกับติดตามและประเมินผล และร่วมในผลประโยชน์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้จะได้ผลดีกับทุกฝ่ายควรมีการประชาสัมพันธ์ ร่องรอยการทำงานตลอดจนความร่วมมือต่าง ๆ ออกสู่องค์กรภายนอกด้วย.....”

## **ขั้นตอนที่ 2 การยกย่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2**

2.1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจากการวิเคราะห์สอบถามความคิดเห็นการบริหารจัดการสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง และข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ Stake holder ของโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในสาขาแตกต่างกันไป ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 39 โรงเรียนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 273 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมเกี่ยวกับค่าดัชนีความเหมาะสม นำเสนอด้วยตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษา

แบบ360 องศา

รายการพิจารณา	ผลการประเมิน	
	ค่าดัชนีความ เหมาะสม	ความหมาย
การปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และ หน่วยงานต้นสังกัด	0.98	มากที่สุด
การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ	0.96	มากที่สุด
การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการ สอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	0.97	มากที่สุด
การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน	1.00	มากที่สุด
การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการ ประชาสัมพันธ์	1.00	มากที่สุด

จากตาราง 4.1 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของ องค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษา แบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีความเหมาะสมทุกด้าน ด้านที่มีค่าดัชนีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ด้านการส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน (1.00) และ ด้านการประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ (1.00) ลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด (0.98) ด้านการพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (0.97) และการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ (0.96)

## 2.2 การพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ใช้แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 จากผลการศึกษาทั้ง 5 ด้านมาศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ Stakeholder ของโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในสาขาแตกต่างกันไป ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 39 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 273 คน ได้ผลการศึกษา 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ แสดงดังตารางที่ 4.2



ตาราง 4.2 จำนวนร้อยละและข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานภาพ</b>		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	39	100
ตัวแทนผู้ปกครอง	39	100
ตัวแทนครูและบุคลากร	39	100
ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา	39	100
ตัวแทนนักเรียน	39	100
ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการ	39	100
ตัวแทนองค์กรชุมชน	39	100
<b>เพศ</b>		
ชาย	121	44.32
หญิง	152	55.68
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 20 ปี	39	14.29
21 ปี - 35 ปี	98	35.89
36 ปี - 50 ปี	103	37.73
51 ปี ขึ้นไป	33	12.09

จากตาราง 4.2 พบว่า Stakeholder ของโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในสาขาแตกต่างกันไป ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแทนผู้ปกครองตัวแทนครูและบุคลากร ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการและตัวแทนองค์กรชุมชน จำนวนตัวแทนด้านละ 39 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 55.68) และอายุระหว่าง 36 ปี - 50 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 37.73)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ขององค์ประกอบ 5 ด้าน ด้วยแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ผลดังตารางที่ 4.3 ถึง ตารางที่ 4.8

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด	4.58	.58	มากที่สุด
การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ	4.44	.59	มาก
การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.53	.58	มากที่สุด
การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน	4.45	.63	มาก
การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์	4.52	.63	มากที่สุด
รวม	4.50	.60	มากที่สุด

จากตาราง 4.3 พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดมีผลที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมาตามลำดับคือ การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.53$ ) การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.52$ ) การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน ( $\bar{X} = 4.45$ ) และการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.42$ )

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
ด้านการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด

การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา การปฏิบัติตามนโยบายกระทรวง และหน่วยงานต้นสังกัด	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โรงเรียนสามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามเกณฑ์	4.53	.75	มากที่สุด
โรงเรียนสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีขวัญกำลังใจทำงาน	4.39	.72	มาก
โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงพอ โปร่งใสตรวจสอบได้	4.31	.58	มาก
โรงเรียนสามารถบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนคุณภาพผู้ตัวเด็กได้ดี	4.72	.58	มากที่สุด
โรงเรียนมีมาตรการและการดำเนินงานในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนให้สูงขึ้น	4.46	.54	มาก
โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	4.78	.58	มากที่สุด
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) อยู่เสมอ	4.45	.58	มาก
ครูได้รับประโยชน์จากการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความ เข้าใจ ตามโครงการคู่มือครู	4.56	.50	มากที่สุด
นักเรียนมีทักษะการอ่าน สามารถอ่านออก อ่านคล่อง ได้ตาม วัยวุฒิหรือสูงกว่าวัย	4.79	.46	มากที่สุด
นักเรียนมีทักษะการเขียนสามารถเขียนได้ เขียนถูกต้อง เขียนเล่า เรื่องได้ตามวัยหรือสูงกว่าวัย	4.82	.49	มากที่สุด
นักเรียนมีทักษะการคิดเลขเป็นได้ตามวัยวุฒิหรือสูงกว่าวัย	4.37	.69	มาก
นักเรียนมีทักษะการเขียนเรียงความ เขียนเล่าประสบการณ์ จินตนาการได้ตามวัยหรือสูงกว่าวัย	3.51	.59	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.58</b>	<b>.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.4 พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย  
กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดโดยภาพรวมมีผลที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักเรียนมีทักษะการเขียนสามารถเขียนได้ เขียนถูกต้อง เขียนเล่าเรื่องได้ตามวัยหรือสูงกว่าวัย ( $\bar{x} = 4.82$ ) รองลงมาตามลำดับคือ นักเรียนมีทักษะการอ่านสามารถอ่านออกอ่านคล่องได้ตามวัยวุฒิหรือสูงกว่าวัย มีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.78$ ) ส่วนด้านที่มีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับน้อยที่สุดคือโรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงพอ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{x} = 4.31$ )

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ

การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
กิจกรรมที่จัดในกลุ่มโรงเรียนของเรา ส่งผลดีต่อโรงเรียนและเกิดผลดีต่อคุณภาพผู้เรียน	4.37	.72	มาก
ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายโรงเรียนคุณธรรม เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น	4.53	.58	มากที่สุด
ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายโรงเรียนสีขาว เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น	4.32	.57	มาก
ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายโรงเรียนพระราชรัฐ เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น	4.45	.54	มาก
ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการศึกษาทางไกล เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น	4.52	.56	มากที่สุด
รวม	4.44	.59	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ โดยภาพรวมมีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบสภาพที่เกิดขึ้นจริงสูงตามลำดับพบว่าด้านต้องการให้โรงเรียนร่วมเป็นเครือข่ายโรงเรียนคุณธรรม เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น ( $\bar{x} = 4.53$ ) รองลงมาตามลำดับคือต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการศึกษาทางไกล เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น ( $\bar{x} = 4.52$ ) ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายโรงเรียนพระราชรัฐ เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น ( $\bar{x} = 4.45$ )

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
ด้านการพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 การพัฒนาศกยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูผู้สอนได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ของครูเป็นอย่างดี	4.48	.58	มาก
ครูในโรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่ ผลสัมฤทธิ์ ด้วยความมุ่งมั่น	4.58	.72	มากที่สุด
ครูผู้สอนเอาใจใส่ผู้เรียน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้กำกับแนะนำ ไม่ใช่ผู้บอกหรือผู้สอน	4.59	.75	มากที่สุด
โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้เด็กคิด ให้เด็กทำ และ ให้เด็กนำเสนอ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนที่ดี	4.62	.58	มากที่สุด
โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้เด็กจัดทำโครงการ นัก เรียนรู้กระบวนการขั้นตอนการจัดทำโครงการ	4.46	.54	มาก
โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้เด็กจัดทำMind Map ให้นักเรียนคิดเป็น รู้วางแผนไปสู่ความรู้	4.52	.58	มากที่สุด
โรงเรียนมีกิจกรรมฝึกทักษะให้เด็กเกิด 3R8C เช่นการคิดวิเคราะห์ จิตอาสา มีทักษะทางสังคม	4.47	.58	มาก
รวม	4.53	.62	มากที่สุด

จากตาราง 4.6 พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาศกยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึด  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมมีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่าโรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้เด็กคิด ให้เด็กทำ และให้เด็กนำเสนอ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนที่ดีปฏิบัติ  
มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมาตามลำดับคือโรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้เด็กจัดทำMind Map ให้นักเรียน  
คิดเป็น รู้วางแผนไปสู่ความรู้ ( $\bar{X} = 4.52$ ) ครูผู้สอนเอาใจใส่ผู้เรียน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้กำกับ  
แนะนำ ไม่ใช่ผู้บอกหรือผู้สอน ( $\bar{X} = 4.51$ ) โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้เด็กจัดทำโครงการ นักเรียนรู้  
กระบวนการขั้นตอนการจัดทำโครงการ ( $\bar{X} = 4.46$ )

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
ด้านการส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน

การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและชุมชน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.55	.75	มากที่สุด
ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.30	.72	มาก
ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.41	.58	มาก
ชุมชน ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.53	.58	มากที่สุด
วัดหรือสถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.46	.54	มาก
รวม	4.45	.63	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ด้านการส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน โดยภาพรวมมีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอเกิดผลดี ( $\bar{x} = 4.55$ ) รองลงมาตามลำดับคือชุมชน ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี ( $\bar{x} = 4.53$ ) วัดหรือสถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี ( $\bar{x} = 4.46$ )

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
ด้านการประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์

การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วน และการประชาสัมพันธ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ตลาดในชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.46	.54	มาก
สถานประกอบการเอกชน มีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.52	.58	มากที่สุด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.59	.58	มากที่สุด
หน่วยราชการในเขตใกล้โรงเรียน มีส่วนร่วมใน การพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี	4.47	.72	มาก
มีการประชาสัมพันธ์ผลงานเด็ก ผลงานโรงเรียน หลายรูปแบบ จึงทำให้ชุมชนมีความมั่นใจเข้าใจ	4.54	.75	มากที่สุด
รวม	4.52	.63	มากที่สุด

จากตาราง 4.8 พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมด้านการประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์โดยภาพรวมมีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับ พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอเกิดผลดีมีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$ ) รองลงมาสถานประกอบการเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอมีผลที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) การประชาสัมพันธ์ผลงานเด็กผลงานโรงเรียน หลายรูปแบบจึงทำให้ชุมชนมีความมั่นใจเข้าใจ ( $\bar{x} = 4.54$ ) ซึ่งมีผลที่เกิดขึ้นจริงระดับอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

จากผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำเนื้อหาไปทำการสัมภาษณ์ผู้นำน้องครที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใน สพ.ลพบุรี เขต 2 ที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีส่วนร่วมด้านการศึกษา ประกอบด้วย วัด 3 แห่ง องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น 4 แห่ง บริษัท 2 แห่ง สถานประกอบการรายย่อย 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 11 แห่ง พบแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแบบ 360 องศา ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติของการบริหารจัดการแบบ 360 องศา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลแล้วสามารถสรุปนำไปเป็นโครงสร้างเนื้อหาการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทั้งในลักษณะการบริหารจัดการแบบ 360 องศาตามบริบทปัจจุบันที่เกิดผลดีและลักษณะที่ควรพัฒนาสามารถนำเสนอในตารางที่ 4.9 ได้ดังนี้

ตาราง 4.9 จุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

องค์ประกอบ	รูปแบบการบริหารจัดการที่พบ
การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	<b>จุดเด่น</b>
	นักเรียนมีทักษะการเขียนสามารถเขียนได้ เขียนถูกต้อง เขียนเล่าเรื่องได้ตามวัยหรือสูงกว่า
	นักเรียนมีทักษะการอ่านสามารถอ่านออกอ่านคล่องตามวัยวุฒิหรือสูงกว่า
	โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
	<b>จุดที่ควรพัฒนา</b>
ส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นงานวิชาการเป็นหลัก	
การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา	<b>จุดเด่น</b>
	เครือข่ายของโรงเรียนคุณธรรม สามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	การศึกษาทางไกลเป็นแม่แบบการจัดการศึกษา มีประสิทธิผลในการพัฒนานักเรียน
	เครือข่ายประชาสังคมโรงเรียนประชารัฐ สามารถเกื้อหนุนทรัพยากรได้
	<b>จุดที่ควรพัฒนา</b>
การสร้างเครือข่ายโรงเรียนสีขาว กับองค์กรที่เกี่ยวข้องต้องเข้มแข็ง	



ตาราง 4.9 (ต่อ)

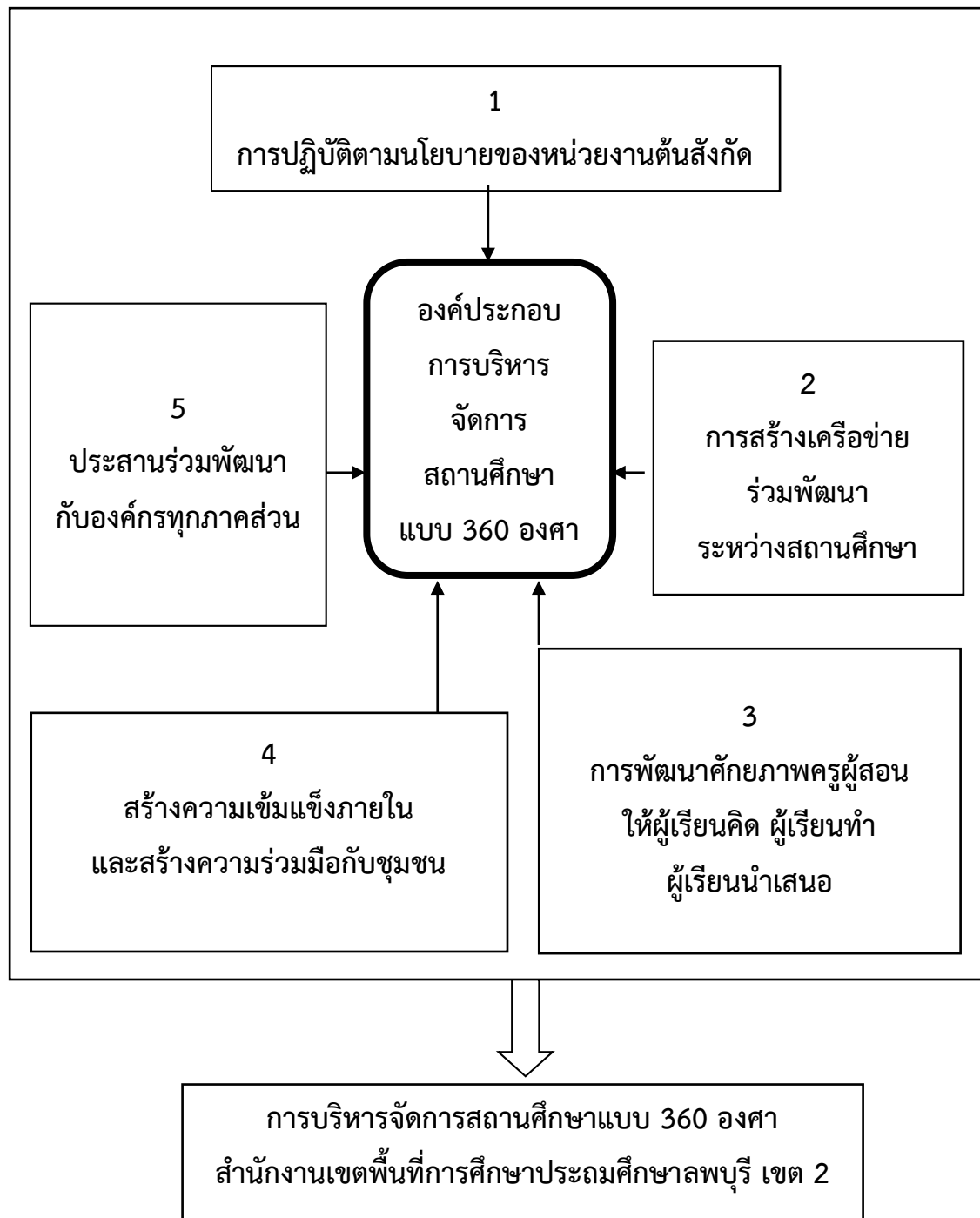
องค์ประกอบ	รูปแบบการบริหารจัดการที่พบ
การพัฒนาศักยภาพ ครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียน นำเสนอ	<b>จุดเด่น</b>
	การจัดการเรียนการสอนที่ให้เกิดคิด ให้เด็กทำ และให้เด็กนำเสนอ เป็นการ สร้างคุณภาพผู้เรียน
	การเรียนรู้ที่ให้เกิดเข้าใจการจัดทำ Mind Map ทำให้ผู้เรียนคิดเป็นรูปร่าง นำไปสู่แก่นของความรู้
	ครูผู้สอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้กำกับแนะนำ เป็นโค้ช ไม่เป็นผู้บอก หรือผู้สอน
	<b>จุดที่ควรพัฒนา</b>
การจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน นักเรียนควรรู้จักกระบวนการ จัดทำอย่างท่องแท้	
สร้างความเข้มแข็ง ภายในและสร้างความ ร่วมมือกับชุมชน	<b>จุดเด่น</b>
	คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอและถือเป็นหน้าที่
	ชุมชน ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
	วัดหรือสถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
	<b>จุดที่ควรพัฒนา</b>
ผู้นำชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	
ประสานร่วมพัฒนากับ องค์กรทุกภาคส่วน	<b>จุดเด่น</b>
	องค์กรท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและส่งเสริมพัฒนาร่วมกับทาง โรงเรียน สื่อสารสองทาง
	สถานประกอบการเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างก้าวกระโดด
	มีการประชาสัมพันธ์ผลงานเด็ก ผลงานโรงเรียน หลายรูปแบบ จึงทำให้ ชุมชนมีความมั่นใจเข้าใจ
	<b>จุดที่ควรพัฒนา</b>
ตลาดในชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจังต่อเนื่อง	

### รูปแบบบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา

ผู้วิจัยใช้วิธีการพิจารณาตัวบ่งชี้จากองค์ประกอบทั้งหมด ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจับประเด็นที่มีเนื้อหาที่สอดคล้องกันเข้าไว้ด้วยกัน ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยจัดกลุ่มตามงานและภาระกิจการประสานงานและการมีส่วนร่วมในการร่วมจัดการศึกษา สามารถเขียนองค์ประกอบของการบริหารจัดการแบบ 360 องศา เป็นสโลแกน ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) จัดการตามนโยบายหน่วยเหนือและเพื่อสนองผู้บังคับบัญชา 2) ร่วมพันธะสัญญาเครือข่ายเพื่อนผู้บริหาร 3) ส่งการสนับสนุนครูทำดี เน้นศักดิ์ศรีมีวิชาชีพมั่นคง ดำรงมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ยึดมั่นในหน้าที่คณะกรรมการ เน้นสื่อสารผู้นำและผู้ปกครอง 5) สอดประสานท้องถิ่นและองค์กรถ้วนทั่ว 360 องศา

มีผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 มีองค์ประกอบรูปแบบและสามารถนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา ระหว่างสถานศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ 4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน 5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา



แผนภูมิที่ 4.1 แสดงการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากการสัมภาษณ์ ในประเด็นภาพรวมรูปแบบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น รูปแบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ 4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน 5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน ในประเด็นภาพรวมของรูปแบบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีผลการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้			
	$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$	
	แปรผล		แปรผล			
การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.45	.52	มาก	4.64	.50	มากที่สุด
การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา	4.55	.52	มากที่สุด	4.55	.52	มากที่สุด
การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ	4.55	.52	มากที่สุด	4.64	.50	มากที่สุด
สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน	4.63	.50	มากที่สุด	4.73	.47	มากที่สุด
ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน	4.63	.50	มากที่สุด	4.73	.47	มากที่สุด
<b>ผลรวม</b>	<b>4.56</b>	<b>.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.65</b>	<b>.46</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตารางที่ 4.10 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าในภาพรวมรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านความเหมาะสมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.56$ ) และด้านความเป็นไปได้อีกมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\mu = 4.65$ ) เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในประเด็นความเหมาะสมนั้น พบว่าองค์ประกอบด้านสร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชนและประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วนความเหมาะสมสูงที่สุด ( $\mu = 4.63$ ) ส่วนในประเด็นความเป็นไปได้ พบว่าด้านสร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชนและประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน มีความเป็นไปได้สูงที่สุด ( $\mu = 4.73$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน รายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา

องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีองค์ประกอบ การบริหาร 4 งานหลัก คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การเพิ่มศักยภาพครู (คุปองครู) การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ทักษะการเขียนเรียงความ 2) การร่วมมือของโรงเรียนเครือข่าย ด้านต่าง ๆ มีองค์ประกอบ เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเป็นฐาน เครือข่ายโรงเรียนคุณธรรม เครือข่ายโรงเรียนสีขาว เครือข่ายโรงเรียนประชารัฐ เครือข่ายการศึกษาทางไกล 3) พัฒนาศักยภาพครูในการจัดการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีองค์ประกอบ การส่งเสริมความก้าวหน้าของครู วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เด็กคิด เด็กทำ เด็กนำเสนอ การสอนแบบโครงงาน การสอดแทรก Mind Map เน้นทักษะ 3R8C 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภายใน ภายนอกสถานศึกษา และทุกภาคส่วน มีองค์ประกอบ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองชุมชน ศิษย์เก่า วัดหรือสถาบันศาสนา 5) การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์มีองค์ประกอบ ตลาดในชุมชน สถานประกอบการเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยราชการ ในเขตบริการ และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ผลการพิจารณาการยกร่างรูปแบบผู้วิจัยคำนึงถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งมีความเหมาะสมทุกด้าน ด้านที่มีค่าดัชนีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ด้านการส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน (1.00) และ ด้านการประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ (1.00) ลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด (0.98) ด้านการพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (0.97) และการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ (0.96) นอกจากนี้พิจารณารายละเอียดจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 จากผลการศึกษาทั้ง 5 ด้านมาศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ Stakeholder ของโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในสาขาแตกต่างกันไป ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดมีผลที่เกิดขึ้นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมาตามลำดับคือการพัฒนา ศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.53$ ) การประสานความร่วมมือองค์กรทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.52$ ) การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน ( $\bar{X} = 4.45$ ) และการสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.42$ )

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยนำเนื้อหาไปทำการสัมภาษณ์ ผู้นำองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใน สพป.ลพบุรี เขต 2 ที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีส่วนร่วมด้านการศึกษา ประกอบด้วย วัด 3 แห่ง องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น 4 แห่ง บริษัท 2 แห่ง สถานประกอบการรายย่อย 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 11 แห่ง พบแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแบบ 360 องศา ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติของการบริหารจัดการ

แบบ 360 องศา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลแล้วสามารถสรุปนำไปเป็นโครงสร้างเนื้อหาการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทั้งในลักษณะการบริหารจัดการแบบ 360 องศาตามบริบทปัจจุบันที่เกิดผลดีและลักษณะที่ควรพัฒนา มีรายละเอียด ดังนี้

1) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น นักเรียนมีทักษะการเขียนสามารถเขียนได้ เขียนถูกต้อง เขียนเล่าเรื่องได้ตามวัยหรือสูงกว่า นักเรียนมีทักษะการอ่านสามารถอ่านออกอ่านคล่องตามวัยวุฒิหรือสูงกว่า โรงเรียนมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดที่ควรพัฒนา ส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นงานวิชาการเป็นหลัก

2) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น เครือข่ายของโรงเรียนคุณธรรม สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาทางไกลเป็นแม่แบบการจัดการศึกษา มีประสิทธิผลในการพัฒนานักเรียน เครือข่ายประชาสังคมโรงเรียนพระราชรัฐ สามารถเกื้อหนุนทรัพยากรได้

จุดที่ควรพัฒนา การสร้างเครือข่ายโรงเรียนสีขาว กับองค์กรที่เกี่ยวข้องต้องเข้มแข็ง

3) การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้ผู้เรียนคิดผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น การจัดการเรียนการสอนที่ให้นักคิด ให้นักทำ และให้นักนำเสนอ เป็นการ สร้างคุณภาพผู้เรียนการเรียนที่ให้นักเข้าใจการจัดทำ Mind Map ทำให้ผู้เรียนคิดเป็นรูปร่างนำไปสู่แก่นของความรู้ครูผู้สอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้กำกับแนะนำ เป็นโค้ช ไม่เป็นผู้บอกหรือผู้สอน

จุดที่ควรพัฒนา การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ นักเรียนควรรู้กระบวนการขั้นตอนการจัดทำอย่างท่องแท้

4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชน ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และถือเป็นหน้าที่ ชุมชนศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง วัดหรือสถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

จุดที่ควรพัฒนา ผู้นำชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน ประกอบด้วยองค์ประกอบ

จุดเด่น องค์กรท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและส่งเสริมพัฒนาร่วมกับทางโรงเรียน สื่อสารสองทาง สถานประกอบการเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างก้าวกระโดด มีการประชาสัมพันธ์ผลงานเด็ก ผลงานโรงเรียน หลายรูปแบบ จึงทำให้ชุมชนมีความมั่นใจเข้าใจ

จุดที่ควรพัฒนา ตลาดในชุมชน ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจังต่อเนื่อง



ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าในภาพรวมรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านความเหมาะสมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.56$ ) และด้านความเป็นไปได้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\mu = 4.65$ ) เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณา รายองค์ประกอบพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในประเด็นความเหมาะสมนั้น พบว่า องค์ประกอบด้านสร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชนและประสานร่วมพัฒนา กับองค์กรทุกภาคส่วนความเหมาะสมสูงที่สุด ( $\mu = 4.63$ ) ส่วนในประเด็นความเป็นไปได้ พบว่า ด้านสร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือกับชุมชนและประสานร่วมพัฒนา กับองค์กรทุก ภาคส่วน มีความเป็นไปได้สูงสุด ( $\mu = 4.73$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ประกอบด้วยรูปแบบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัด 2) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างสถานศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพ ครูผู้สอน ให้ผู้เรียนคิด ผู้เรียนทำ ผู้เรียนนำเสนอ 4) สร้างความเข้มแข็งภายในและสร้างความร่วมมือ กับชุมชน 5) ประสานร่วมพัฒนากับองค์กรทุกภาคส่วน มีความสอดคล้องกับวิธีการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของบุคลากรทางการ ศึกษา ทั้งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การ ภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ที่จะต้องมีหน้าที่ในการร่วมจัดการศึกษา เป็นไปตามบทบัญญัติของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้บัญญัติ เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ ทางการศึกษาในลักษณะเช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ โดย มาตรา 10 วรรคหนึ่งได้บัญญัติไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันใน การรับ การศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บ ค่าใช้จ่าย ประกอบกับ มาตรา 14 บัญญัติว่า บุคคลครอบครัวชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานมีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามควร

ผู้วิจัยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในจังหวัดลพบุรี ได้วิเคราะห์คุณภาพการศึกษา ในภาพรวม พบว่า จังหวัดลพบุรี บริหารจัดการศึกษาโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 1 และเขต 2 และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่สนองนโยบายให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา แต่จากการกำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาจากองค์กรที่รับผิดชอบด้านการประเมินผล พบว่าการจัดการ เรียนรู้ของครูยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากครูรับภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากงานสอนจำนวนมาก และ ต้องรับผิดชอบงานพิเศษภายในโรงเรียน ทำให้ครูดูแลนักเรียนในชั้นเรียนไม่ทั่วถึง เมื่อรวมงานพิเศษ อื่น เช่นกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคคล และกลุ่มงานบริหารทั่วไป จึงส่งผลให้ ประสิทธิภาพการสอนของครูลดลง และจากรายงานการคัดกรองนักเรียนเพื่อจำแนกนักเรียนกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา การทำหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเองนั้น มีลักษณะทำงานเป็นไปในรูปแบบตอบสนองภารกิจเร่งด่วนในปริมาณมาก การดำเนินการจึงมิได้ยึด ตามปฏิทินการปฏิบัติงานและแผนการปฏิบัติงานประจำปี จึงบริหารโครงการไม่ถ้วนทั่ว ทั้งนี้เกิด จากปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดคือ ผู้บริหารไม่สามารถวางแผนการทำงานที่กำหนดในปฏิทินการ ทำงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้ สาเหตุหลักเป็นเพราะนโยบาย เพิ่มเติมของหน่วยงานบังคับบัญชา การทำงานตอบสนองผู้บังคับบัญชาที่ขยายนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำให้มีปริมาณงานมาก การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะมี โรงเรียนนาร่อง โรงเรียนต้นแบบลักษณะต่าง ๆ หรือโรงเรียนที่มีการบริหารโดดเด่นในเรื่องการสนอง นโยบาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับโรงเรียนลูกข่ายหรือโรงเรียนทั่วไปแต่ยังขาดการประสานงานที่ดี การส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนร่วมทางการศึกษาเช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นและในจังหวัดลพบุรี ซึ่งเป็นความรู้ ที่ควรจัดให้กับเด็กให้เกิดความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของบ้านเกิด การทำงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษาทำงานไม่เต็มศักยภาพ ขาดความชัดเจน ไม่สามารถกำหนดรูปแบบการสอนที่เหมาะสม จึงส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่ครูกำหนด และการเตรียมการสอนของครูจะแตกต่างกันตามความ พร้อมของครูเอง จึงขาดเอกภาพทางการจัดการศึกษาของชาติในภาพรวม

ผลการวิจัยจึงเป็นความสอดคล้องที่เป็นภาพสะท้อนในความตระหนักคิด เป็นแนวทางการ บริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไป ที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยการบริหารให้ถ้วนทั่ว ใน ลักษณะ 360 องศา

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับกรวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

- 1.1 สถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อสร้างความตระหนัก และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้นทุกด้าน และขยายความร่วมมือให้เข้มแข็งทุกระดับ
- 1.2 การจัดรูปแบบการระดมสรรพกำลังให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินผลและปรับปรุงการมีส่วนร่วมให้บังเกิดผลต่อการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
- 1.3 สถานศึกษาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และผู้ปกครอง (ชุมชน) รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องแสดงศักยภาพในการทำงานด้วยความจริงใจและโปร่งใส เพื่อสร้างความศรัทธาให้กับชุมชนที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย

- 2.1 ควรนำรูปแบบการส่งเสริมศักยภาพของผู้ปกครอง องค์กรชุมชน เอกชน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติจริงในวงจวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)
- 2.2 ควรมีการดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบ / กระบวนการส่งเสริมศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา

## บรรณานุกรม

- จุฑาทิพย์ ภารพบ. (2547). **การพัฒนาระบบให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล**. คณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ.วิทยานิพนธ์ คศ.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6.กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น,
- ประจันต์ เมฆสุทธิพิทักษ์. (2553). **แผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2553-2556**. กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร. มหาวิทยาลัยนเรศวร :กองบริการการศึกษา.
- วินัย จันทรเทศ. (2549). **ผลกระทบวัฒนธรรมองค์การแบบไทยกับการประเมินผลแบบ360 องศา**. กรณีศึกษาบริษัทดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2003). **การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มนุษย ศิวารมย์. (2542). **การพัฒนาระบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาและประเมินผลการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551, 27 กุมภาพันธ์). **การประยุกต์ใช้ระบบการประเมินบุคคล แบบ360 องศา: แพ้ชั้นหรือ นวัตกรรมบริหารองค์การไทย?**. รายงานการวิจัย นำเสนอ ในการประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับประเทศครั้งที่2. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามค าแหง.
- วรรณวิภา ไตลังคะ. (2552). **ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการพัฒนาอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชน**. รายงานการวิจัย โดยทุนสนับสนุนการวิจัย ของมหาวิทยาลัยปทุมธานี. ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ดำรงค์ รอดสิน. (2553). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์** กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ทรงพล เจริญคำ. (2552). **รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นารอน ทับสกุล. (2554). **การนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา** กลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่ 10 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรีชาติ ชมชื่น. (2555). รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิผล  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.  
อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Luthans, Fred and Peterson, Suzanne J. (2003). **360-degree feedback with systematic coaching**: Empirical analysis suggests a winning combination. Human Resource Management. 42(3): 43. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Zentis, N.L.R. (2007). **The impact of 360-degree feedback on leadership development. A dissertation of Capella University.** Retrieved November 22, 2007, from ABI Inform/Global database.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ๐๔๑๓๐๐๐๔๐๑๔/ว.๙๒

โรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม หมู่ ๘  
ต.ห้วยขุนราม อ.พัฒนานิคม  
จ.ลพบุรี ๑๘๒๒๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาเอกสารและตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย  
เรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ชุดเอกสารการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ข้าพเจ้าได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มี  
ประสิทธิภาพแบบ ๓๖๐ องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒” ซึ่งเป็น  
โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีท่าน  
ดร.ต่อศักดิ์ บุญเสือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒ เป็นผู้  
ควบคุมคุณภาพงานวิจัยครั้งนี้

ขณะนี้ผู้วิจัยกำลังดำเนินการ ตามกระบวนการวิจัยที่วางไว้ คือขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล  
ในการ ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ ๓๖๐ องศา จึงขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การกำกับติดตามการจัด  
การศึกษาของโรงเรียน และสนับสนุนการบริหารจัดการของโรงเรียนในสังกัด สพป.ลพบุรี เขต ๒ เป็น  
ผู้ให้ข้อมูลร่วมกับประธานกลุ่มโรงเรียนทั้ง ๑๓ กลุ่มด้วยวัตถุประสงค์หลักคือ ศึกษาองค์ประกอบของ  
การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบ ๓๖๐ องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลพบุรี เขต ๒

จึงขอความอนุเคราะห์ ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการศึกษาองค์ประกอบการบริหาร  
จัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ตลอดจนการจัดทำกรอบแนวคิดในการ  
วิจัย ตามเอกสาร แผนภาพที่ ๑ - ๓ แล้วโปรดอนุเคราะห์

๑. เขียนร่างคำตอบ ตามประเด็นในแบบสัมภาษณ์

๒. นำแบบสัมภาษณ์ที่เขียนประเด็นคำตอบแล้ว นำส่งคืนและร่วมวิพากษ์เชิงเสนอแนะในที่  
ประชุมประธานกลุ่ม วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑ เวลา ๙.๐๐ น.

จึงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายวินัย ป้อมดำ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม

ผู้วิจัย ๐๙๘-๔๖๕-๓๗๗๑





ที่ ๐๔๑๓๐๐๐๔๐๑๔/๙๑

โรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม หมู่ ๘  
ต.ห้วยขุนราม อ.พัฒนานิคม  
จ.ลพบุรี ๑๘๒๒๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่โสพิมพ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๗ ฉบับ

ข้าพเจ้าได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ ๓๖๐ องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒” ซึ่งเป็นโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีท่าน ดร.ต่อศักดิ์ บุญเชื้อ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒ เป็นผู้ควบคุมคุณภาพงานวิจัยครั้งนี้

ขณะนี้ผู้วิจัยกำลังดำเนินการ ตามกระบวนการวิจัยที่วางไว้ คือขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโรงเรียนของท่านอยู่ในข่าย เป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความโดดเด่นในเรื่องกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนหลายด้านและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ทางผู้วิจัยกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการขอเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณานำแบบสอบถาม จำนวน ๗ ฉบับ ที่แนบมากับหนังสือนี้ แจกจ่ายให้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่ผู้วิจัยระบุสถานภาพ ในหน้าแรกของแบบสอบถาม ซึ่งเป็น Stake holder โรงเรียนของท่าน พร้อมทั้งเก็บรวบรวมส่งคืนเมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ภายในวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๑ ณ.กล่องหลังตู้จ่ายหนังสือราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒ หรือวันประชุมผู้บริหารประจำเดือน

จึงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายวินัย ป้อมคำ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม

ผู้วิจัย ๐๙๘-๔๖๕-๓๗๗๑



ที่ ศธ ๐๔๑๓๐๐๐๔๐๑๔/๙๐

โรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม หมู่ ๘  
ต.ห้วยขุนราม อ.พัฒนานิคม  
จ.ลพบุรี ๑๘๒๒๐

๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์พิจารณางานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารงานวิจัย บทที่ ๑ เพื่อพิจารณา จำนวน ๑ ชุด  
๒. เอกสารแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ข้าพเจ้าได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ ๓๖๐ องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒” ซึ่งเป็นโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บัดนี้ผู้วิจัยกำลังดำเนินการขั้นตอนที่ ๑-๒ ตามกระบวนการวิจัยที่วางไว้ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้เชี่ยวชาญในระเบียบวิธีวิจัย กรุณาพิจารณา ดังนี้

๑. พิจารณาเอกสารการวิจัย บทที่ ๑ พร้อมข้อเสนอแนะและการแก้ไข

๒. เมื่อแก้ไขตามที่ท่านเสนอแนะแล้ว ขออนุญาตเก็บข้อมูล ตามขั้นตอนที่ ๑-๒ ตามตัวอย่างเอกสารแบบสัมภาษณ์ที่แนบมาพร้อมนี้เพื่อเก็บข้อมูล

จึงเรียนเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายวินัย ป้อมคำ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม  
ประธานกลุ่มโรงเรียนห้วยน้ำหวาน

๐๙๘-๔๖๕-๓๗๗๑

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

- 
- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.บรรจบ บุญจันทร์   | <p>อาจารย์โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา<br/>คณะครุศาสตร์<br/>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา</p>     |
| 2. ผศ.ดร.สรรฤดี ดีปุ       | <p>อาจารย์โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา<br/>คณะครุศาสตร์<br/>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา</p>     |
| 3. ดร.ขจรศักดิ์ บุญด้วยลาน | <p>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะนาวหวาน<br/>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2</p> |
| 4. ดร.นันทิยา ทองหล่อ      | <p>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองนา<br/>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2</p>    |
| 5. ดร.นิติศักดิ์ กลิ่นเทศ  | <p>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านซับจำปา<br/>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2</p>   |

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2

## ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงตามสถานภาพของท่าน

## 1. สถานภาพของท่าน

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน  | <input type="radio"/> ตัวแทนผู้ปกครอง                        |
| <input type="radio"/> ตัวแทนครูและบุคลากร  | <input type="radio"/> ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา              |
| <input type="radio"/> ตัวแทนนักเรียน   | <input type="radio"/> ตัวแทนองค์กรภาคเอกชนในพื้นที่เขตบริการ |
| <input type="radio"/> ตัวแทนองค์กรชุมชน เช่น รพ.ส่งเสริมสุขภาพตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล |  |

2. เพศ  ชาย  หญิง3. อายุ  ต่ำกว่า 20 ปี  21-35 ปี  36-50 ปี  51 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพแบบ 360 องศา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือของแต่ละข้อความเพื่อแสดงถึงระดับความคาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับ**ความคาดหวัง/สิ่งที่เกิดขึ้นจริง** ตามความเห็นของท่านในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับ**ความคาดหวัง/สิ่งที่เกิดขึ้นจริง** ตามความเห็นของท่านในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับ**ความคาดหวัง/สิ่งที่เกิดขึ้นจริง** ตามความเห็นของท่านในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับ**ความคาดหวัง/สิ่งที่เกิดขึ้นจริง** ตามความเห็นของท่านในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับ**ความคาดหวัง/สิ่งที่เกิดขึ้นจริง** ตามความเห็นของท่านในระดับน้อยที่สุด

**ความคาดหวัง** คือ สิ่งที่ท่านคาดว่าจะเกิดขึ้นจริงในสถานศึกษาของท่าน

**สิ่งที่เกิดขึ้นจริง** คือ สภาพการณ์หรือสิ่งที่ทำไปได้จริง ๆ



ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
		ความคาดหวัง					สิ่งที่เกิดขึ้นจริง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ครูได้รับประโยชน์จากการพัฒนาศักยภาพด้าน ความรู้ความเข้าใจ ตามโครงการคู่มือครู										
9	นักเรียนมีทักษะการอ่าน สามารถอ่านออก อ่านคล่อง ได้ตามวัยวุฒิหรือสูงกว่าวัย										
10	นักเรียนมีทักษะการเขียนสามารถเขียนได้ เขียน ถูกต้อง เขียนเล่าเรื่องได้ตามวัยหรือสูงกว่าวัย										
11	นักเรียนมีทักษะการคิดเลขเป็นได้ตามวัยวุฒิ หรือสูงกว่าวัย										
12	นักเรียนมีทักษะการเขียนเรียงความ เขียนเล่า ประสบการณ์ จิตนาการได้ตามวัยหรือสูงกว่าวัย										
ด้านที่ 2 การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ											
13	กิจกรรมที่จัดในกลุ่มโรงเรียนของเรา ส่งผลดีต่อ โรงเรียนและเกิดผลดีต่อคุณภาพผู้เรียน										
14	ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่าย โรงเรียนคุณธรรม เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น										
15	ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่าย โรงเรียนสีขาว เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น										
16	ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่าย โรงเรียนประชารัฐ เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น										
17	ต้องการให้โรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่าย การศึกษาทางไกล เพื่อพัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น										
ด้านที่ 3 การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ											
18	ครูผู้สอนได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าใน อาชีพของครู เป็นอย่างดี										
19	ครูในโรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่ ผลสัมฤทธิ์ ด้วยความมุ่งมั่น										
20	ครูผู้สอนเอาใจใส่ผู้เรียน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้กำกับแนะนำ ไม่ใช่ผู้บอกหรือผู้สอน										



ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
		ความคาดหวัง					สิ่งที่เกิดขึ้นจริง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21	โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้แก่เด็กคิด ให้เด็กทำ และให้เด็กนำเสนอ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนที่ดี										
22	โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้แก่เด็กจัดทำโครงการ นักเรียนรู้กระบวนการขั้นตอนการจัดทำโครงการ										
23	โรงเรียนเน้นการเรียนที่ให้แก่เด็กจัดทำMind Map ให้นักเรียนคิดเป็น รู้วางแผนไปสู่ความรู้										
24	โรงเรียนมีกิจกรรมฝึกทักษะให้แก่เด็กเกิด 3R8C เช่นการคิดวิเคราะห์ จิตอาสา มีทักษะทางสังคม										
ด้านที่ 4 การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน											
25	คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
26	ผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
27	ผู้ประกอบการ มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
28	ชุมชน ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
29	วัดหรือสถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการเข้ามาพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
ด้านที่ 5 การประสานความร่วมมือองค์กรภายนอกทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์											
30	ตลาดในชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
31	สถานประกอบการเอกชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										
32	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี										

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น												
		ความคาดหวัง					สิ่งที่เกิดขึ้นจริง							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
33	หน่วยราชการในเขตใกล้โรงเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เกิดผลดี													
34	มีการประชาสัมพันธ์ผลงานเด็ก ผลงานโรงเรียนหลายรูปแบบ จึงทำให้ชุมชนมีความมั่นใจเข้าใจ													

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อมูลทั่วไป

ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบบ 360 องศา .....

.....

.....

.....

ปัญหา / ข้อบกพร่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบบ 360 องศา.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ภาคผนวก ง  
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ 360 องศา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2		ข้อที่
ด้านที่ 1	การปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ, สพฐ., สพป.ลพบุรี เขต 2	1-12
ด้านที่ 2	การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาโครงการต่าง ๆ	13-17
ด้านที่ 3	การพัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	18-24
ด้านที่ 4	การส่งเสริมความร่วมมือจากภายในโรงเรียนและในชุมชน	25-29
ด้านที่ 5	การประสานความร่วมมือองค์กรภายนอกทุกภาคส่วนและการประชาสัมพันธ์	30-34

ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC
1	1.00	11	1.00	21	1.00	31	1.00
2	1.00	12	1.00	22	1.00	32	1.00
3	1.00	13	0.80	23	0.80	33	1.00
4	1.00	14	1.00	24	1.00	34	1.00
5	0.80	15	1.00	25	1.00		
6	1.00	16	1.00	26	1.00		
7	1.00	17	1.00	27	1.00		
8	1.00	18	1.00	28	1.00		
9	1.00	19	1.00	29	1.00		
10	1.00	20	1.00	30	1.00		

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย ดร.วินัย ป่อมดำ Dr.Winai Pomdam E-mail Address: Drwiwatchai @ Gmail.com

หมายเลขโทรศัพท์ มือถือ ๐๙๘-๔๖๕-๓๗๗๑

สถานที่ติดต่อได้สะดวก

๑๑๑ หมู่ ๑๓ ต.วังพิกุล อ.บึงสามพัน จ.เพชรบูรณ์

### สถานที่ทำงาน

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองโกวิทยา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒

โรงเรียนบ้านหนองโกวิทยา หมู่ที่ ๕ บ้านหนองโก ตำบลซับตะเคียน อำเภอชัยบาดาล

จังหวัดลพบุรี รหัสไปรษณีย์ ๑๕๑๓๐

### ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาตรี ๒๕๒๘, ครุศาสตรบัณฑิต (การสหกรณ์) วิทยาลัยครูนครปฐม

ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ๒๕๔๙, ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ระดับปริญญาโท ๒๕๕๐, ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ระดับปริญญาเอก ๒๕๕๗, ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

### ประสบการณ์ด้านการวิจัย

#### ปีที่ได้รับทุน

๒๕๖๐ , ทีมงานวิจัยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพในอนาคต

(โรงเรียนวังไกลกังวล)

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ

๒๕๖๐, ทุนการวิจัยพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียน ICU

เรื่อง การยกระดับคุณภาพการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ด้วย

เทคนิคผังกราฟิกร่วมกับการสอนแบบโครงงานของนักเรียน

ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๓-๖ โรงเรียนบ้านคลองกลุ่ม สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต ๒ และนางาน

ไปเสนอที่งานประชุมทางวิชาการ ณ ม.ศิลปากร จ.นครปฐม

๒๕๕๙ , ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ

สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสศ.)

เรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านการเงินของครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

๒๕๕๗, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต) ลงตีพิมพ์ในวารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๗

๒๕๕๗, ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๒ (งานวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา ด้วยตนเอง) ลงตีพิมพ์ในวารสาร EAU Heritage มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ เดือนพฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๗ และนำเสนอ "THECASNIC ๒๐๑๔: College of Asian Scholars National and International Conference" วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย ๑๐ กันยายน ๒๕๕๗

๒๕๕๙, ปัญหาการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนวังไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๓ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)

#### ผลงานทางวิชาชีพ

๒๕๕๑, รายงานการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยสื่อทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนวังไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ของโรงเรียนบ้านเนินสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบูรณ์ เขต ๓ (ผลงานการเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ)

#### สาขาวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ

ปัจจุบัน, ร่วมคณะวิจัยของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ปัจจุบัน, ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ที่ปรึกษาโครงการวิจัย รศ.ดร.บรรจบ บุญจันทร์

ด้านการศึกษา	ปริญญาตรี ค.บ. ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม อันดับ 2) วิชาเอก การประถมศึกษา โครงการครุทายาท รุ่น 1 วิทยาลัยครูนครราชสีมา
	ปริญญาโท ศษ.ม. วิชาเอก จิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
	ปริญญาเอก 1) Ed.D. Doctor of Education, University of Northern Philippines, Educational Administration
	2) ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
	3) ค.อ.ด. ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต วิชาเอก การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ด้านการทำงาน	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านบุญนวน อำเภोजัตร์ส จังหวัดชัยภูมิ
	อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนบ้านโนนศรี อำเภोजัตร์ส จังหวัดชัยภูมิ
	อาจารย์ 2 ระดับ 5 สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์ อำเภอมือง จังหวัดเพชรบูรณ์
ปัจจุบัน	รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
ผลงาน	เอกสารประกอบการสอน การศึกษาและความเป็นครูไทย
	ตำรา การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ
	เอกสารคำสอน การนิเทศการศึกษา
	ตำรา กระบวนการนโยบายทางการศึกษา
งานวิจัย	Social Sensitivity of Administrators and Faculty of Rajabhat Institute in Northern Thailand
	Variables Affecting the Creativity of Undergraduate Students at Nakhon Ratchasima Rajabhat University
	Causal Model of Variables Affecting the Creativity of Undergraduate Students
	โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
	โมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
	Psychosocial Factors and Elementary Students' Creative Thinking in Thailand ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ Catalyst Journal