บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย กลยุทธ์การขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดไว้ดังนี้

1. สภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก
    - 1.1 ความหมายของการบริหารและการจัดการ
    - 1.2 ความหมายของโรงเรียนขนาดเล็ก
    - 1.3 หลักการบริหารการศึกษา
    - 1.4 กระบวนการบริหาร
    - 1.5 ทักษะการบริหาร
    - 1.6 ทรัพยากรในการบริหาร
    - 1.7 รูปแบบการบริหารการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก
    - 1.8 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558-2561
    - 1.9 ความหมายและประเภทของการประเมิน
    - 1.10 กระบวนการของการประเมินโครงการ
    - 1.11 รูปแบบการประเมินแบบ CIPP MODEL ของสตัฟเฟิลบีม
2. กลยุทธ์การขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา
    - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
    - 2.2 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์
    - 2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
    - 2.4 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร
3. บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

ความหมายของการบริหารและการจัดการ

การบริหาร (Administration)

คำว่า “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2552 : 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2548; อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2552 : 3) กล่าวว่า การบริหารต้องมีหลัก 6 ประการ คือ มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกัน ทำกิจกรรม ใช้ทรัพยากรและกลวิธีที่เหมาะสม ทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเป้าหมายนั้นจะช่วยกันกำหนดขึ้น

ภารดี อนันต์นาวี (2551 : 1) กล่าวว่า “การบริหาร” เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542; อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2554 : 2) “การบริหาร” คือ การร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือนั้นจะจัดในรูปองค์การประเภทต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีองค์การนั้น ๆ

เฮอร์เบิร์ต เอ. ไซมอน (Herbert A.Simon, 1947 อ้างถึง จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 : 21) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง “กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง” ซึ่งความหมายของการบริหารนี้มาจากการมองว่า การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ

1. เป็นกิจกรรมกลุ่ม ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง
2. สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันทำอย่างประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ
3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม (เป้าหมายขององค์การ) และเป้าหมายของสมาชิกแต่ละบุคคลซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้

จากความหมายของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีการใช้ทรัพยากร เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

การจัดการ (Management)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ กล่าวถึง การจัดการ ไว้ดังนี้

ภารดี อนันต์นาวี (2551 : 1) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง เทคนิควิธีการเฉพาะซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) และการควบคุมงาน (Controlling) มีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว คำว่า การจัดการมักจะใช้ในวงการธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำว่าการจัดการ (Management) กับคำว่าการบริหาร (Administration) มักจะใช้แทนกันได้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550 : 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร

สมคิด บางโม (2555 : 59) กล่าวว่า การจัดการ คือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2552 : 12) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า เป็นการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคลากรที่ร่วมงานกัน มักจะมีการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 26) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ผ่านกิจกรรมการจัดการ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์การ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552 : 25) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม รวมถึงมีการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อำนาจ ธีระวนิช (2552 : 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า คือ กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอื่นโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การภายในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปความหมายของการจัดการ คือ กระบวนการหรือเทคนิควิธีการเฉพาะที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผ่านการวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ รวมถึงการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ความหมายของโรงเรียนขนาดเล็ก

ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

สวัสดิ์ อินแถลง (2547 : 17–18) ให้ความหมายของโรงเรียนขนาดเล็กว่า โรงเรียนขนาดเล็ก โดยความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดความหมายที่แตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) ในเรื่องของโรงเรียนเดิมจะยึดเอาโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 120 คน ลงมา โรงเรียนขนาดเล็กในความหมายใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะกำหนดที่ขนาดโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 300 คนลงมา โดยยึดกรอบที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง “ว่าด้วยการจัดระบบบริหารและการจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก” ซึ่งหมายความว่า สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คนนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 121 – 300 คน
2. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน

โรงเรียนขนาดเล็กในความหมายที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนดคือ โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน ในขั้นต้นนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเป้าหมายที่จะดำเนินการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมาก่อน ในกลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 60 คนลงมา
2. โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนเกิน 60 คน แต่ไม่เกิน 120 คน

กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558 : 10) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนักเรียนจำนวน 120 คนลงมา

ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน โดยยึดตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 1)

โรงเรียนขนาดเล็กมีความสำคัญดังนี้ (วัลลภ ตั้งคณานุรักษ์ 2548 : ออนไลน์ อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เอื้อใจ, 2549 : 14)

1. โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้ชิดชุมชน นักเรียนไม่ต้องเดินทางไปโรงเรียนที่ไกล ๆ ไม่ต้องเสี่ยงกับภัยจราจร ซึ่งพ่อแม่สามารถดูแลได้อย่างใกล้ชิด

2. โรงเรียนขนาดเล็ก มีขนาดและจำนวนนักเรียนพอเหมาะ สามารถเน้นในเชิงคุณภาพได้ไม่ยาก

3. โรงเรียนขนาดเล็ก ท้องถิ่นสามารถเข้ามาร่วมบริหารจัดการสนับสนุนและกำหนดหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิถีชีวิตของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาสรุปได้ว่า โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน โดยยึดตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหาร การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้หลักการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 44-45) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษาแบ่งออกเป็น

1. การตั้งวัตถุประสงค์ จะทำให้มีทิศทางในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผน จะช่วยประหยัดเวลา การทำงานและการเงิน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การจัดองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์การในฐานะโครงสร้าง เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ เป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 38) กล่าวว่า จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการองค์การของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) 5 ประการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การและงานการตัดสินใจ การประสานงาน และควบคุม นำไปสู่การกำหนดหลักการบริหาร 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงาน (Division of work)
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline)
4. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
5. ความมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction)
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนร่วม (General Interest)
7. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of Personnel)
8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

9. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order)
11. ความเสมอภาค (Equity)
12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel)
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
14. ความสามัคคี (Esprit de Corps)

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 21-22 อ้างถึงใน พิมผกา ธรรมสิทธิ์, 2554 : 20) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษามี 9 ประการ คือ

1. ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
3. มีความสามารถในการคาดคะเนและจัดทำแผนงาน
4. ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน
5. ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน
6. ความสามารถในการอำนวยการบริหาร
7. การร่วมมือประสาน ประชาสัมพันธ์
8. ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน

ในขณะที่ สัมมนา รธนิธย์ (2553 : 95) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1. การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

กล่าวโดยสรุปหลักการบริหารการศึกษา มีหลักการดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์
2. การวางแผน
3. การจัดโครงสร้างขององค์การ
4. การตัดสินใจและการสั่งการ
5. การจัดการควบคุมทรัพยากรและค่าใช้จ่าย

6. การประสานงาน ประชาสัมพันธ์

7. การควบคุมและประเมินผล

กระบวนการบริหาร

การศึกษาเรียนรู้หลักการ แนวคิดทฤษฎี นับเป็นพื้นฐานในการบริหารการศึกษา ซึ่งจำเป็นที่จะต้องนำความรู้พื้นฐานเหล่านี้มาปรับใช้กับสภาพจริง ซึ่งมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เรียกสิ่งนี้ว่ากระบวนการบริหาร

ปราชญา กล้าผจัญ และคณะ (2551 : 35) กล่าวถึง กระบวนการบริหารการศึกษา 5 ประการ โดยสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) แบ่งกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำและวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน (Allocation)

3. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ความเห็นที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทั้งในด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารการศึกษามีเป็นจำนวนมากด้วยกัน

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 27-30) กล่าวว่า เฮนรี่ ฟาโยล์ (Henri Fayol) นักวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส เป็นผู้เสนอแนวคิดพฤติกรรมและหน้าที่งานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (To Plan) คือ การคาดการณ์การทำงานโดยวางแผนงานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

2. การจัดหน่วยงาน (To Organize) คือ การเสริมสร้างองค์การด้านคนและวัตถุสิ่งของตามหน้าที่ของหน่วยงาน

3. การออกคำสั่งบังคับบัญชา (TO Command) คือ การออกคำสั่งบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน

4. การประสานงาน (To Coordinate) คือ การร่วมมือทำงานเพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี

5. การควบคุมงาน (To Control) คือ การควบคุมดูแลให้งานทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์หรือคำสั่งที่กำหนดไว้

สัมมนา รธนิธย์ (2553 : 94) กล่าวถึง กระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) การประเมินผล (Evaluating)

เสนาะ ติเยาว์ (2551 : 13) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารหรือกระบวนการบริหารในตำราสมัยใหม่ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายและวิธีการเป็นอย่างไร การวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงาน ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย

กอร์ดอน (Gordon, 1990 อ้างถึงใน พิมผกา ธรรมสิทธิ์, 2554 : 30) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organization)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การใช้อิทธิพลและการกระตุ้นให้คนทำงาน (Influencing)
6. การประสานงาน (Co-ordinating)
7. การประเมินผล (Evaluating)

ส่วน เทื้อน ทองแก้ว (2545 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2554 : 30) ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหารหรือกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะดำเนินการตามบทบาทและหน้าที่เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติค่านิยมคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

ซึ่งสอดคล้องกับ บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2552 : 17-18) กล่าวว่า กระบวนการจัดการมี 4 อย่างคือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องเลือกทางที่ดีที่สุด

2. การจัดการโครงสร้างองค์การ (Organizing) คือ การเตรียมงาน คน และทรัพยากรเพื่อให้งานสำเร็จ

3. การนำ (Leading) คือ การจูงใจ การสั่งการและการมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้คนทำงานอย่างหนักเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

4. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการที่สำคัญทางการบริหารประกอบด้วย

1. การวางแผน ได้แก่ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือวิธีการปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ ได้แก่ การแสวงหาหรือจัดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการดำเนินงานตามหน้าที่

3. การนำหรือการเสริมกำลัง ได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจ การจูงใจ กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรในการทำงาน

4. การติดต่อสื่อสารหรือการประสาน ได้แก่ การร่วมมือกันในการทำงาน การพบปะพูดคุย

5. การควบคุมและประเมินผล ได้แก่ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ทักษะการบริหาร

ทักษะเป็นสิ่งที่จะต้องมีในการปฏิบัติงาน ทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยการขวนขวายหาความรู้ มีความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่แปลกๆ ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ในแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้เกิดผล สำหรับผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารก็จำเป็นต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ทักษะการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ มีดังนี้

เสนาะ ติเยาว์ (2551 : 9) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารเป็นทักษะที่สำคัญมากในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจจะมากหรือน้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะทางด้านการทำงาน (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องรู้วิธีการและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการและได้รับการอบรมมาระดับหนึ่งจนมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ ทักษะในด้านนี้มีสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนที่มีทักษะด้านนี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีและมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริง ทักษะในด้านนี้มีสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการมองการณ์ไกล การแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆหรือเรื่องต่าง ๆ ได้ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะในด้านนี้มีสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 10-12) กล่าวถึง ทักษะทางการบริหารตามแนวคิดของมันน์ (Mamm, 1965) ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลผลิตและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานวิชาการ

งานบริหารงานบุคคล งานด้านการเงินและงานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เพราะความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 6) กล่าวถึง ทักษะทางการบริหารตามแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) สามารถจำแนกได้ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมทั่วทั้งองค์การ โดยผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านความคิด วิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Skills) คือ ความสามารถของผู้ บริหารในการเข้าใจผู้อื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่โน้มน้าว จูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ สามารถปรับตัวและตอบสนองกันโดยให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับรวมไปถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย

3. ทักษะทางด้านเทคนิคหรือการปฏิบัติงาน (Technical or Operation Skills) คือ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะในด้านนี้มีสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะต้องกำกับดูแล แนะนำ แก้ไขปัญหาการทำงานให้พนักงานระดับปฏิบัติงาน ในองค์การจะต้องมีผู้บริหารในระดับต้นที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละงานอย่างแท้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 41) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ทักษะในการใช้ความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความคิดวิจารณญาณแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามหาวิถีทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นอย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทักษะในด้านนี้มีสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะใช้ทักษะนี้น้อยลงตามลำดับ

2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Skills) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ทักษะในการสร้างความร่วมมือจากผู้อื่นจะมีผลทำให้องค์การมีการดำเนินงานที่เข้าใจกันมากยิ่งขึ้นและมีเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน การใช้ทักษะสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ในการติดต่อเพื่อจัดกระทำภารกิจต่าง ๆขององค์การนับเป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

3. ทักษะทางด้านงานเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะในงานเชิงปฏิบัติที่ใช้แรงงานเป็นสำคัญ ใช้กับผู้จัดการระดับต้น เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับนี้จะเน้นหนักในด้านงานฝีมือแรงงานจึงต้องมีทักษะความชำนาญ เมื่อเกิดความชำนาญ ความเคยชิน ก็สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปว่า ทักษะทางการบริหารเป็นทักษะที่สำคัญมากในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจจะมากหรือน้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 4 ทักษะ คือ

1. ทักษะทางด้านการทำงาน (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นการทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ รู้วิธีการและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน ทักษะนี้มีสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะต้องกำกับดูแล แนะนำ แก้ไขปัญหาการทำงานให้พนักงานระดับปฏิบัติงาน

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงานรวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน การโน้มน้าว จูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ โดยให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ทักษะนี้มีสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ การมองการณ์ไกล ความสามารถในการใช้ความคิดวิจารณญาณแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะนี้มีสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง

4. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลผลิตและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

ทรัพยากรในการบริหาร

ปัจจัยสำคัญในการบริหาร เรียกอีกอย่างว่า ทรัพยากรในการบริหาร การจัดการศึกษานั้น ถ้าพิจารณาในฐานะเป็นธุรกิจหนึ่งก็นับว่าเป็นธุรกิจที่มีขอบเขตกว้างขวางและซับซ้อนมากที่สุดในบรรดาธุรกิจทั้งหลาย ถ้าหากเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ จะเห็นได้ว่าในการจัดการศึกษาเราต้องใช้

ทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทรัพยากรทางการบริหารที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สุทธวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2550 : 52) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี รวมทั้งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขอบข่ายของทรัพยากรทางการศึกษามีดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย บุคลากร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง รวมทั้งทรัพยากรภายนอกสถานศึกษา เป็นวิทยากรท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านที่มีความสามารถในแต่ละอาชีพ

2. ทรัพยากรการเงิน ประกอบด้วย เงินงบประมาณที่ได้มาจากการสนับสนุนของรัฐ และเงินนอกงบประมาณที่ได้มาจากการเก็บบำรุงการศึกษา การบริจาคเงินทุน

3. ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ ประกอบด้วย เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

4. ทรัพยากรที่เป็นข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ประกอบด้วย ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบข้อมูลทางการเรียนและรายงานข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมินผล

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 2) กล่าวถึง ทรัพยากรในการบริหารหรือปัจจัยในการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการบริหาร (Management) หรือเรียกสั้นๆว่า 4 M's แต่ในทางการบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยว กับทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยในการบริหารเพิ่มขึ้นอีก 4 ประการ รวมแล้วเป็น 8 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การบริหาร (Management) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และขวัญกำลังใจ (Morale)

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 28) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประเภท ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M's ได้แก่

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ
3. วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารองค์การของผู้บริหาร

ในปัจจุบันมีนักวิชาการ เช่น เฮอร์เซย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard and Johnson, 2001) ได้เพิ่ม การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่ 5 สำหรับการบริหาร

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 73-74) กล่าวว่า ทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ได้แก่

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การ ซึ่งสามารถพิจารณาทรัพยากรมนุษย์นี้ได้จากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่บุคลากรมีอยู่

2. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ต้องนำมาใช้ในกระบวนการผลิตและดำเนินงานขององค์การ ซึ่งองค์การต้องจัดหามาอย่างเพียงพอต่อความต้องการที่จะใช้ในการผลิตและดำเนินงาน

3. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยหลักในการจัดซื้อทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนเงินทุน จัดหาเงินทุน จัดสรรเงินทุน มีการพิจารณาถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินทุน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน

4. ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resource) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์การในปัจจุบันค่อนข้างมาก เพราะผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่และเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมาวิเคราะห์และตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้ต้องมีความครบถ้วน ถูกต้องและเชื่อถือได้

สรุปทรัพยากรในการบริหารหรือปัจจัยในการบริหารที่สำคัญได้แก่

1. คน (Man) ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การ ได้แก่ บุคลากร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง รวมทั้งทรัพยากรภายนอกสถานศึกษา

2. เงิน (Money) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยหลักในการจัดซื้อทรัพยากรและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ เป็นงบประมาณที่ได้มาจากการสนับสนุนของรัฐและเงินนอกงบประมาณที่ได้มาจากการเก็บบำรุงการศึกษา

3. วัสดุสิ่งของ (Material) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ต้องนำมาใช้ในกระบวน การผลิตและดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งต้องจัดหามาอย่างเพียงพอต่อความต้องการที่จะใช้ในการดำเนินงาน

4. การจัดการ (Management) เป็นวิธีการ กระบวนการหรือเทคนิคในการบริหารจัดการองค์การ

5. การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่ 5 สำหรับการบริหาร ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน

6. ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resource) เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์การในปัจจุบันค่อนข้างมาก เพราะต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้ต้องมีความครบถ้วน ถูกต้องและเชื่อถือได้

รูปแบบการบริหารการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดการและการบริหารงานทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร งบประมาณ การบริหารทั่วไป ต้องคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเป็นหลักตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพสู่การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้นในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และด้านคุณภาพนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กไว้ คือ บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก การรวมโรงเรียนขนาดเล็ก การยุบ หรือการเลิกล้มโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวได้คำนึงถึง ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนาสถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ และรูปแบบการดำเนินงาน จะมุ่งไปที่การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เกิดทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียนไปใช้ในชีวิตจริงได้ และมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนรวม ในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดวัยเรียนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องจัดรูปแบบอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องและความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งมีความผูกพันกับโรงเรียนอย่างแนบแน่นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การยุบหรือการล้มเลิกโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องเป็นวิธีสุดท้ายและชุมชน ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก จากรูปแบบดังต่อไปนี้ (อามร มุตวงศ์, 2552 : 67-80)

1. รูปแบบ เรียนรวมบางชั้น

การจัดชั้นเรียนที่นำนักเรียนในแต่ละชั้น ที่อยู่ภายในช่วงชั้นเดียวกันมาเรียนรวมกันเป็นห้องเรียนเดียวกัน ซึ่งแต่ละช่วงชั้นประกอบด้วยนักเรียนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2 และ3 หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 4, 5 และ 6 ของช่วงชั้นนั้น ๆ และการนำนักเรียนมาเรียนรวมกันอาจเป็นการรวมนักเรียน 2 ชั้นหรือ 3 ชั้นก็ได้

วิธีดำเนินการ

การนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป.1-3 หรือ ป 4-6 ไปเรียนโดยจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันกับโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ต้องมีการสนับสนุนค่าพาหนะ การประกันอุบัติเหตุที่เดินทางมาเรียนร่วม การบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่าย อยู่ให้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย

ทรัพยากรที่ต้องการ

การปรับปรุงด้านบุคลากรที่มีมีความรู้ความสามารถ ด้านอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนที่มาเรียนรวมได้รับบริการอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่ ครุภัณฑ์/วัสดุ สอนวิชาชีพแบบห้องเรียนเคลื่อนที่ มีการขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าพาหนะจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา

ประโยชน์ที่จะได้รับ

เป็นการลดภาวการณ์ขาดแคลนครูผู้สอน ผู้เรียนได้เรียนครบตรงตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ เป็นการเน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการโรงเรียนในการบริหารจัดการโรงเรียนของชุมชนให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2. รูปแบบ เรียนรวมช่วงชั้น

วิธีดำเนินการ

ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาข้อมูลโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลจำนวนผู้เรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี ในเรื่องจำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชนสภาพพื้นที่ใกล้เคียงสภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือสภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือ จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้นวางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตามระดับช่วงชั้นตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์จำนวนครูที่จะทำการสอนในชั้นเรียน เสนอโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล (รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับ

ตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอ ตำบลและโรงเรียน จากนั้นดำเนินการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

ด้านการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ

พิจารณาจัดครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียนในตำบลเป็นทีมรวมกันตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่าง ๆ โดยที่ทุกโรงเรียนยังคงมีสถานภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารจัดการตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ มีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น

ในการบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้นร่วมกันวางแผนในเรื่องต่าง ๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้งานการเรียนการสอน งานวัสดุสื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนการบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนโดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้น ๆ ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิม ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวผู้เรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกัน จากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนผู้เรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้นในส่วนของการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่งผลการวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของผู้เรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน การบริหารงานบุคคลผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลผู้เรียนและปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเขาี้ สู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุนค่าพาหนะให้ผู้เรียนทุกคน จัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับผู้เรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้ผู้เรียนได้เดินทางปลอดภัย

ทรัพยากรที่ต้องการ

การจัดค่าพาหนะให้กับผู้เรียน และครูที่ไปปฏิบัติงานทุกคนที่เดินทางไปเรียนรวมโดยจัดหารูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับ-ส่งผู้เรียน เงินอุดหนุนผู้เรียนที่จัดสรรให้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริง

ประโยชน์ที่จะได้รับ

ความพึงพอใจของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชนและองค์กรบริหารส่วนตำบล ที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์ระดับตำบล แบบเรียนรวมช่วงชั้นใน 3 ด้านคือ ด้านปัจจัยการดำเนินการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่เป็นคุณภาพผู้เรียน

3. รูปแบบศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน

ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอนเกิดขึ้นจากการดำเนินการรวมศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากผู้เรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่สามารถเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนอยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้นผู้เรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

วิธีดำเนินการ

โรงเรียนประสานงานร่วมกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็นจากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับผู้เรียนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน

ทรัพยากรที่ต้องการ

งบประมาณในการจัดสร้างเรือนพักนอน ค่าอาหาร ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ค่าตอบแทนบุคลากรที่รับผิดชอบ

ประโยชน์ที่จะได้รับ

ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามศักยภาพของตนเองได้รับความเสมอภาคในการเรียนในกลุ่มประสบการณ์และสาระการเรียนรู้

4. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรไปใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้นอาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชาตามช่วงชั้น การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คือ ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 เป็นต้นสำหรับการบูรณาการเนื้อหารายวิชา สามารถดำเนินการได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวมาพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้น สามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการสอนหลายชั้นและผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต และผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

วิธีดำเนินการ

ในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหารายวิชาดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้ประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกันดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนในแต่ละระดับชั้นเรียน จัดทำตารางสอน และกำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียนเพื่อจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้ จากนั้นประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับผู้เรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้ เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลา ส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็นการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียน หรือนำนักเรียนไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนการเป็นองค์ความรู้ให้โรงเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ อีกทั้งเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก

5. รูปแบบ Mobile Teacher

Mobile Teacher เป็นรูปแบบการนำครูคนใดคนหนึ่ง หรือหลายๆ คน จากโรงเรียนที่เกินเกณฑ์ออกไปสอนตามโรงเรียนต่าง ๆ ที่ขาดแคลนครู ทำให้สามารถแก้ปัญหาขาดแคลนครู และครูที่เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปสอน

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้ครอบคลุมตามมาตรฐานมากยิ่งขึ้นและทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างกว้างขวางจากครูผู้มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านแต่ละสาขา

วิธีดำเนินการ

ดำเนินสำรวจครูในโรงเรียนเกินเกณฑ์ หรือ ครูที่ความรู้ความสามารถเฉพาะวิชา เช่น วิชาชีพ หรือวิชาที่ขาดแคลน สำรวจโรงเรียนที่ขาดแคลนครู และมีความต้องการครูช่วยสอน วางแผนจัดทำหลักสูตร จัดตารางการปฏิบัติงานร่วมกับโรงเรียนที่จะไปสอน จัดพาหนะให้ Mobile Teacher ไปสอนหรือจัดสนับสนุนค่าน้ำมันรถ และมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ทรัพยากรที่ต้องการ

ครูอาสาสมัครจากโรงเรียนเกินเกณฑ์ งบประมาณสนับสนุนค่าน้ำมันรถ และค่าตอบแทนครู พาหนะให้กับครูที่ไปสอนในโรงเรียนที่ร่วมโครงการ

ประโยชน์ที่ได้รับ

เพื่อเป็นการแก้ปัญหาขาดแคลนครู และช่วยให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น

6. รูปแบบ การใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่

หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ มี 4 รูปแบบ ได้แก่

1) Bus Mobile Unit เป็นรถบัส บรรจุคอมพิวเตอร์ 20 เครื่อง สามารถขับ เคลื่อนไปบริการให้กับโรงเรียนที่ไม่มีคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ไม่เพียงพอ และโรงเรียนที่ขาดแคลนครู

2) Container Mobile Unit เป็นตู้คอนเทนเนอร์บรรจุคอมพิวเตอร์ 15 เครื่อง สามารถใช้รถลากจูงไปบริการให้กับโรงเรียนที่ไม่มีคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ไม่เพียงพอ และโรงเรียนที่ขาดแคลนครู

3) Mini Bus Mobile Unit เป็นรถมินิบัส บรรจุคอมพิวเตอร์ 13 เครื่อง สามารถขับเคลื่อนไปบริการให้กับโรงเรียนที่ไม่มีคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ไม่เพียงพอและโรงเรียนที่ขาดแคลนครู

4) Office Station เป็นศูนย์คอมพิวเตอร์ สำหรับบริการเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับโรงเรียนใกล้เคียงที่ขาดแคลน และมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้จากคอมพิวเตอร์

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูวาขาวิชาเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์ และเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากเทคโนโลยีจากสื่อคอมพิวเตอร์ให้ครอบคลุมตามมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการ

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนคอมพิวเตอร์และขาดแคลนครู ร่วมกันประชุมวางแผนการบริการ จัดหลักสูตร จัดตารางสอน และปฏิทินการสอนเพื่อทราบความต้องการการใช้บริการหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ กำหนดจุดและจัดหาครูสอนที่จะนำ Bus Mobile Unit, Container Mobile Unit และ Mini Bus Mobile Unit ไปจอดสอน ในส่วนกรณี Office Station จัดตารางสอนแจ้งให้กับโรงเรียนที่มาใช้บริการ ดำเนินการสอน นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน สรุปผลรายงานนำผลไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ทรัพยากรที่ต้องการ

จัดหางบประมาณค่าน้ำมันรถ ค่าสาธารณูปโภค (ค่าไฟฟ้า) ค่าตอบแทนครูประจำรถโมไบล์ และ Office Station และงบประมาณซื้อสื่อ อุปกรณ์ เพิ่มเติม

ประโยชน์ที่ได้รับ

เป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากคอมพิวเตอร์ เป็นการแก้ปัญหาขาดแคลนครู และทำให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพึงพอใจ

7. รูปแบบ การใช้ห้องเรียนเคลื่อนที่

ห้องเรียนเคลื่อนที่ เกิดขึ้นจากความต้องการของชุมชนที่เห็นความสำคัญของการศึกษา และชุมชนที่อยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบดังนั้นจึงจัดตั้งห้องเรียนเคลื่อนที่เข้าไปจัดการศึกษาให้กับประชาชนวัยเรียนและมีการจัดครูเข้าไปสอน

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสทางการศึกษาในถิ่นทุรกันดารด้วยระดมทรัพยากรจากชุมชนในท้องถิ่น หน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องในการร่วมจัดการศึกษา

วิธีดำเนินการ

โรงเรียนประสานสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา และขอความร่วมมือในการจัดหาอาคารสถานที่และความปลอดภัยของครู ได้แก่ การจัดห้องเรียนชั่วคราว บ้านพักครู อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น

ทรัพยากรที่ต้องการ

จัดหางบประมาณในการจัดสร้างห้องเรียนชั่วคราว ห้องน้ำห้องส้วม บ้านพักครู อาคารประกอบที่จำเป็น ค่าตอบแทนอัตราจ้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากร

ประโยชน์ที่ได้รับ

ช่วยให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริการจัดการศึกษาทั่วโรงเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่น

8. รูปแบบ การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม เป็นการเรียนการสอนห่างไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นการเน้นการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู-อาจารย์ ในโรงเรียนทั่วประเทศเป็นระบบฟรีทีวี มีการออกอากาศในระดับประถมศึกษา 6 ช่อง ระดับมัธยมศึกษา 6 ช่อง ระดับอาชีวศึกษา 1 ช่อง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 1 ช่อง และแยกธนาคารนานาชาติอีก 1 ช่อง รวม 15 ช่อง รายการที่ออกอากาศเน้นวิชาพื้นฐานตั้งแต่ ป.1- ป.6

วัตถุประสงค์

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง และเป็นระดมทรัพยากรจากหน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องร่วมจัดการศึกษาในโรงเรียนที่ขาดแคลน

วิธีดำเนินการ

วิธีการดำเนินการด้านการเรียนการสอนผ่านดาวเทียมโดยการสำรวจโรงเรียนที่ต้องการจานดาวเทียมและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานขอจานดาวเทียมไปยังมูลนิธิการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ดำเนินการติดตั้งจานดาวเทียมและอุปกรณ์ จากนั้นทางโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยรับสัญญาณผ่านดาวเทียม และมีการนิเทศ ติดตามประเมินผลการดำเนินการ

ทรัพยากรที่ต้องการ

ค่าอุปกรณ์จานดาวเทียม เครื่องรับสัญญาณ โทรทัศน์ ค่าติดตั้ง

ประโยชน์ที่ได้รับ

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมเป็นการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ช่วยให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์มากขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

9. รูปแบบ โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง

โรงเรียนพี่โรงเรียนน้องเป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนที่มีความพร้อมกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอัตราการขาดแคลนครูไม่ครบชั้นแต่ไม่มาก มีปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือขาดสื่อ นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ระดับมากและต้องอยู่ใกล้กันระยะห่างไม่เกิน 2 กิโลเมตร

วัตถุประสงค์

โรงเรียนพี่โรงเรียนน้องเป็นการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และขาดครูที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง และเพื่อระดมทรัพยากรจากโรงเรียนที่มีความพร้อมภายในกลุ่มโรงเรียนร่วมจัดการศึกษา

วิธีดำเนินการ

ร่วมกันคัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อมเป็นโรงเรียนพี่ และพิจารณาโรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนน้อง แบบมีส่วนร่วมและเป็นไปตามความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนการเสนอของบประมาณ ขอรับการสนับสนุนของโรงเรียนพี่ ในด้านบุคลากรไปช่วยสอนที่โรงเรียนน้อง โดยสนับสนุนค่าพาหนะและค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่วางแผนร่วมกันในการพาผู้เรียนจากโรงเรียนน้อง ไปเรียนที่โรงเรียนพี่ เพื่อใช้สื่อที่มีอยู่เป็นชั่วคราว โดยการสนับสนุนค่าพาหนะสำหรับนักเรียนในการจ้างเหมารถยนต์

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านบุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริการจัดการศึกษาในโรงเรียนพี่และโรงเรียนน้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้นำชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านงบประมาณค่าพาหนะ สำหรับครูผู้สอน ค่าพาหนะสำหรับนักเรียนค่าประกันชีวิตผู้เรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

ประโยชน์ที่ได้รับ

ทำให้ผู้เรียนได้เรียนครบตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจากการโรงเรียน

10. รูปแบบการเรียนรวมทุกชั้นเรียน

รูปแบบการเรียนรวมทุกชั้นเรียนมีรูปแบบการจัดการดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน ที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลาง หรือสามารถเดินทางได้สะดวก เป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย ทางโรงเรียนนำผู้เรียนทุกระดับชั้นเรียน

มาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน มีการวางแผนจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหาร และครูสายผู้สอน ตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และนำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

วิธีดำเนินการ

ผู้บริหารและครูผู้สอนวางแผนการบริหารจัดการ กำหนดบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย นำผู้เรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนร่วมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียนการบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน มีการพิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนตามความเหมาะสม ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคนทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านบุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน/นักการการเมือง ผู้นำทางการศึกษา ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน ด้านงบประมาณ ได้แก่ ค่าพาหนะนักเรียน ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้ ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

ประโยชน์ที่จะได้รับ

ทำให้ผู้เรียนในโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่ายได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาทั้งโรงเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่นอีกทั้งเป็นการประหยัดงบประมาณภาครัฐ ลงทุนด้านงบประมาณต่ำแต่คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น

11. รูปแบบ การจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สำหรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนนี้มีรูปแบบย่อย ๆ ออกไปอีก ดังนี้

11.1 ครูชาวบ้านประสานครูในโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีสิ่งที่ดีงามในท้องถิ่นมีวิธีดำเนินการด้วยการเข้าไปสำรวจภูมิปัญญาแหล่งเรียนรู้วิทยากรในท้องถิ่นโดยโรงเรียนร่วมกับชุมชนวางแผนงานในการใช้ครูชุมชนช่วยจัดการเรียนรู้ร่วมกับโดยครูในโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานตลอดเวลา มีการสรุปและประเมินผล มีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการคือครูภูมิปัญญาท้องถิ่น

แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และการสนับงบประมาณค่าวิทยากรท้องถิ่นและจัดทำแหล่งเรียนรู้ในการดำเนินการรูปแบบนี้จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีสิ่งที่ดีงามในท้องถิ่นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ของบุคลากรในท้องถิ่น

11.2 การจัดหลักสูตรหน่วยบูรณาการช่วงชั้น มีวัตถุประสงค์ ในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สอดคล้องกับสภาพชีวิตจริงในวิธีดำเนินการนั้นดำเนินการโดยการวิเคราะห์สาระและมาตรฐานกลุ่มสาระช่วงชั้นและสร้างหน่วยบูรณาการช่วงชั้น จากนั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบรวมชั้นในแต่ละช่วงชั้นตามหน่วยบูรณาการแต่ครูวางแผนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละชั้นต่างกัน เช่น ขณะจัดกิจกรรมผู้เรียน ป.1 มีกิจกรรมการเรียนรู้ง่ายไม่สลับซับซ้อน แต่เด็ก ป.2, ป.3 กิจกรรมการเรียนรู้จะให้เด็กปฏิบัติเข้มและสลับซับซ้อนมากขึ้น มีการประเมินผลตามการเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียนแต่ละชั้นและสรุปผลการดำเนินการ การดำเนินการนี้ทรัพยากรที่ต้องการคือ ด้านครูและบุคลากรที่มีความรู้ด้านหลักสูตร ด้านงบประมาณในการจัดประชุม ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการผลจากการดำเนินการมีประโยชน์ที่ได้คือ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างสอดคล้องกับสภาพจริงและได้ฝึกทักษะกระบวนการต่าง ๆ ตามจุดเน้นของหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

11.3 การจัดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Teaching) การจัดการเรียนรู้เป็นทีมมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เป็นการระดมความคิด ความสามารถให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ และการยืดหยุ่นเวลาในการจัดการเรียนรู้การจัดการเรียนรู้เป็นทีมมีขั้นวิธีดำเนินการ คือ การวางแผนจัดบุคลากร รับผิดชอบการจัดการเรียนรู้เป็นช่วงชั้น เช่น 2 หรือ 3 คนต่อ 1 ช่วงชั้น การวางแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยวิเคราะห์หลักสูตร โดยยืดหยุ่นเวลาตามความเหมาะสม ร่วมกันดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยในช่วงชั้นหนึ่ง อาจจะจัดกิจกรรมร่วมกัน แต่แยกเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ต่างกันในแต่ละชั้น เป็นต้น และมีการประเมินผลโดยยึดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและมาตรฐานสาระการเรียนรู้ช่วงชั้นเป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยการจัดการเรียนรู้เป็นทีม มีความต้องการทรัพยากรด้านครูที่มีความรู้ความสามารถในการสอนและงบประมาณสนับสนุนการประชุม

11.4 ฐานการเรียนรู้แทนครูถือชอล์ก การจัดฐานการเรียนรู้แทนครูถือชอล์กมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพ และความสนใจและเป็นการเสริมสร้างนิสัยใฝ่รู้ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน มีวิธีดำเนินการคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนวางแผนจัดบุคลากรรับผิดชอบช่วงชั้น และร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร 3 สาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ช่วยกันวางแผนสร้างฐานการเรียนรู้เป็นฐานตามสาระของหลักสูตรและสนองความสนใจของผู้เรียน และการส่งเสริมพหุปัญญาแต่ละด้าน และดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามฐานการเรียน โดยมีใบงานหรือใบคำสั่งครูเป็นผู้คอยประสานการเรียนรู้

ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการวัดและประเมินผลการเรียนให้สอดคล้องกับแนวการประเมินผลของหลักสูตรสำหรับทรัพยากรที่ต้องการด้านครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถในการสอน ด้านงบประมาณสนับสนุนการประชุมและวัสดุอื่น ๆ ส่วนประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบนี้คือ ทำให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและผู้เรียนเรียนรู้ได้ตามศักยภาพและตามความสนใจของตนเอง

11.5 ครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอน การดำเนินการแบบครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอนมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอน ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กับครูหลากหลาย และถนัดในแต่ละสาระการเรียนรู้และเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงาน วิชาการโดยใช้ฐานกลุ่มโรงเรียนมีวิธีดำเนินการดังนี้ โดยให้กลุ่มโรงเรียนร่วมวางแผน สำรวจความรู้ความสามารถและแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในแต่ละโรงเรียนและชุมชนในกลุ่มโรงเรียน มีวางแผนการจัดครูของกลุ่มเวียนสอน ในโรงเรียนภายในกลุ่มโดยอาจเคลื่อนครูเป็นวันๆ ไป หรือครึ่งวันไปตามห้องเรียนโรงเรียน หรือแหล่งเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน จัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยใช้สื่ออุปกรณ์เคลื่อนที่ของศูนย์วิชาการกลุ่มประกอบร่วมกันประเมินผลการจัดการเรียนรู้จากการดำเนินการการดำเนินการแบบครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอนมีทรัพยากรที่ต้องการในด้านครูที่มีความเชี่ยวชาญในการสอน และด้านสื่ออุปกรณ์ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน ผลที่ได้รับจากการดำเนินการ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กับครูหลากหลาย และถนัดในแต่ละสาระการเรียนรู้และเป็นการระดมทรัพยากรภายในกลุ่มโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

11.6 ครูอาสา การดำเนินการแบบครูอาสามีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและเป็นการส่งเสริมให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้ของเด็กในโรงเรียนท้องที่ทุรกันดาร มีวิธีดำเนินการคือ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในระดับอำเภอและกลุ่มโรงเรียน จัดประชุมสัมมนา วางแผนสำรวจข้อมูลและรับสมัครครูอาสา วางแผนการเรียนรู้ของครูอาสา วางแผนการทำงานจุดการเรียนรู้และผู้รับผิดชอบ ดำเนินการจัดการเรียนรู้เป็นจุด ๆ อาจใช้วันหยุด เพื่อให้ครูอาสาได้ปฏิบัติงานได้สะดวก มีต้องการทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการด้านค่าตอบแทนครูอาสา ด้านวัสดุอุปกรณ์ และผลที่ประโยชน์ที่ได้รับทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ตามความจำเป็นในการดำรงชีวิต และเป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของเด็กในโรงเรียนท้องที่ทุรกันดารที่อยู่ห่างไกล

11.7 ครูพี่ ศิษย์น้อง การดำเนินการแบบครูพี่ ศิษย์น้องมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้ วิถีชีวิตประชาธิปไตย มีวิธีดำเนินการดังนี้ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนร่วมวางแผนการจัดการเรียนรู้ โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร สำรวจผู้เรียนที่มีลักษณะผู้นำและมีความสามารถถ่ายทอดความรู้เป็นผู้ช่วย

ครูได้ ร่วมวางแผนกับครูพี่ในการจัดการเรียนรู้ให้น้อง ดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยครูคอยเอื้ออำนวยความสะดวกประเมินผลการเรียนรู้ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการดำเนินการด้านบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ครู และผู้เรียนที่มีความสามารถ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ผลที่ได้รับจากการดำเนินการคือผู้เรียนที่มีความสามารถได้มีโอกาสแสดงออกที่เป็นประโยชน์ และผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยฝึกความเป็นผู้นำ ผู้ตามในการอยู่ร่วมกันได้

11.8 เรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป การดำเนินการแบบเรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรักการอ่าน มีวิธีดำเนินการดังนี้ คือร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร จัดการประชุมปฏิบัติการผลิตบทเรียนสำเร็จรูปดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยบทเรียนสำเร็จรูปและประเมินผลการเรียนรู้ สำหรับทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินการคือด้านบุคลากรในโรงเรียน และด้านบทเรียนสำเร็จรูป ผลที่ได้รับจากการดำเนินการคือเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียน และทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง รักการอ่าน การใฝ่เรียนรู้

11.9 หลักสูตรชีวิตในบ้านพัก การดำเนินการแบบหลักสูตรชีวิตในบ้านพักมีวัตถุประสงค์ เพื่อบูรณาการหลักสูตรให้สัมพันธ์กับชีวิตจริงและเป็นแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ดำเนินการดังนี้ บุคลากรที่เกี่ยวกับในโรงเรียนร่วมกันวางแผนบุคลากรเพื่อรับผิดชอบหอพักหรือบ้านพักผู้เรียนวิเคราะห์หลักสูตรและจัดทำหลักสูตรบูรณาการเน้นชีวิตในบ้านพักเป็นประเด็นหลักจัดการเรียนรู้จากสภาพจริงในวิถีชีวิตในบ้าน มีการประเมินผลตามสภาพจริง ส่วนเรื่องทรัพยากรที่ต้องการด้านบุคลากรในโรงเรียน และด้านงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการคือเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและงบประมาณ ทำให้เกิดมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงเรียน และทำให้คุณภาพด้านการเรียนของผู้เรียนดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป จากรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก มีรูปแบบในการบริหารและเป็นแนวทางในการนำไปใช้บริหารร่วมกันของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพได้ มี 11 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ 1) รูปแบบเรียนรวมบางชั้น หมายถึง การนำนักเรียนจากโรงเรียนบางชั้นไปเรียนโดยจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันกับโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ต้องมีการสนับสนุนค่าพาหนะ การประกันอุบัติเหตุที่เดินทางมาเรียนร่วม การบริหารจัดการโรงเรียน 2) รูปแบบเรียนรวมช่วงชั้น หมายถึง การจัดสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้น ตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่าง ๆ โดยที่ทุกโรงเรียนยังคงมีสถานภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารจัดการโรงเรียนและเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อเด็กเข้าเรียนแล้วจะจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้นจะร่วมกันวางแผนและปฏิบัติงานตามภารกิจ จัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวผู้เรียน โดยมีการประสานความต้องการใช้

สื่อหรือวัสดุร่วมกันกับศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้น การวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ แล้วจัดส่งผลไปยังโรงเรียนเดิมของผู้เรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน ผู้บริหารจะออกคำสั่งแต่งตั้งให้ครูไปควบคุมดูแลผู้เรียนและปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น อีกทั้งมีการสนับสนุนค่าพาหนะให้ผู้เรียนทุกคน และจัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับผู้เรียนทุกคน 3) รูปแบบศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน หมายถึง โรงเรียนประสานงานร่วมกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับผู้เรียนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน 4) รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ หมายถึง การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหารายวิชา โดยการประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกัน มีวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนในแต่ละระดับชั้นเรียน จัดทำตารางสอน และกำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียนเพื่อจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้ จากนั้นประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข 5) รูปแบบ Mobile Teacher หมายถึง การสำรวจครูในโรงเรียนที่เกินเกณฑ์ หรือ ครูที่ความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาเช่น วิชาชีพ หรือวิชาที่ขาดแคลน สำรวจโรงเรียนที่ขาดแคลนครูและมีความต้องการครูช่วยสอน วางแผนจัดทำหลักสูตร จัดตารางการปฏิบัติงานร่วมกับโรงเรียนที่จะไปสอน จัดพาหนะให้ Mobile Teacher ไปสอนหรือจัดสนับสนุนค่าน้ำมันรถ และมีการนิเทศ ติดตามประเมินผล 6) รูปแบบการใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ หมายถึง หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ที่บรรจุคอมพิวเตอร์ โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนคอมพิวเตอร์และขาดแคลนครู โดยร่วมกันประชุมวางแผนการบริการ จัดหลักสูตร จัดตารางสอน และปฏิทินการสอนเพื่อทราบความต้องการการใช้บริการหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ กำหนดจุดและจัดหาครูสอนที่จะนำ Bus Mobile Unit, Container Mobile Unit และMini Bus Mobile Unit ไปจอดสอน ในส่วนกรณี Office Station จัดตารางสอนแจ้งให้กับโรงเรียนที่มาใช้บริการ ดำเนินการสอน นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน สรุปผลรายงานนำผลไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป 7) รูปแบบการใช้ห้องเรียนเคลื่อนที่ หมายถึง ห้องเรียนเคลื่อนที่ โดยโรงเรียนประสานสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา และขอความร่วมมือในการจัดหาอาคารสถานที่และความปลอดภัยของครู ได้แก่ การจัดห้องเรียนชั่วคราว บ้านพักครู อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น 8) รูปแบบการเรียนการสอนผ่านดาวเทียม หมายถึง การดำเนินการด้าน

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมโดยการสำรวจโรงเรียนที่ต้องการจานดาวเทียมและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานขอจานดาวเทียมไปยังมูลนิธิการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ดำเนินการติดตั้งจานดาวเทียมและอุปกรณ์ จากนั้นทางโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยรับสัญญาณผ่านดาวเทียม และมีการนิเทศ ติดตามประเมินผลการดำเนินการ 9) รูปแบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง หมายถึง โรงเรียนพี่โรงเรียนน้องเป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนที่มีความพร้อมกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอัตราการขาดแคลนครูไม่ครบชั้นแต่ไม่มาก โดยร่วมกันคัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อมเป็นโรงเรียนพี่ และพิจารณาโรงเรียนขนาดเล็กเป็น โรงเรียนน้อง แบบมีส่วนร่วมและเป็นไปตามความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องวางแผนการเสนอของบประมาณ ขอรับการสนับสนุนของโรงเรียนพี่ ในด้านบุคลากรไปช่วยสอนทีโรงเรียนน้อง โดยสนับสนุนค่าพาหนะและ ค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่วางแผนร่วมกันในการพาผู้เรียนจากโรงเรียนน้อง ไปเรียนที่โรงเรียนพี่ เพื่อใช้สื่อที่มีอยู่เป็นชั่วคราว โดยการสนับสนุนค่าพาหนะสำหรับนักเรียนในการจ้างเหมารถยนต์ 10) รูปแบบการเรียนรวมทุกชั้นเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนวางแผนการบริหารจัดการ กำหนดบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย นำผู้เรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนร่วมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียนการบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน มีการพิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนตามความเหมาะสม ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคนทุกระดับชั้นที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก และ 11) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ (1) ครูชาวบ้านประสานครูในโรงเรียน (2) การจัดหลักสูตรหน่วยบูรณาการช่วงชั้น (3) การจัดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Teaching) (4) ฐานการเรียนรู้ แทนครูถือชอล์ก (5) ครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอน (6) ครูอาสา (7) ครูพี่ ศิษย์น้อง (8) เรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป และ (9) หลักสูตรชีวิตในบ้านพัก

แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558-2561

กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558 : 46-57) ได้กล่าวถึง แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558-2561 ซึ่งมีราย ละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตบริการของโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร

3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบนพื้นฐานของการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการมีสวนร่วม

เป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา

มาตรการ 1.1 สร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

มาตรการ 2.1 พัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

มาตรการ 2.2 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

มาตรการ 2.3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

มาตรการ 3.1 พัฒนาโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

มาตรการ 3.2 พัฒนาการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ

มาตรการ 3.3 สร้างแรงจูงใจและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

มาตรการ 3.4 สนับสนุนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอที่จะมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

มาตรการ 4.1 จัดทำมาตรฐานการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก

มาตรการ 4.2 จัดทำข้อเสนอปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

มาตรการ 5.1 ส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

มาตรการ 5.2 สร้างความตระหนักและพัฒนาระบบการจูงใจในการรักชุมชนท้องถิ่นของตนเอง

มาตรการ 5.3 สร้างช่องทางส่อสารรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
2. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาและบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน
3. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเข้มแข็งเป็นไปตามมาตรฐาน โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ และครุภัณฑ์
4. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความพร้อมเป็นนิติบุคคล
5. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน

สรุป แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558-2561 จะมีทั้งหมด 5 ยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และในแต่ละยุทธศาสตร์จะมีมาตรการและโครงการมารองรับการดำเนินการ

ความหมายและประเภทของการประเมิน

ความหมายของการประเมิน

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความหมายของการประเมิน ไว้ดังนี้

สมคิด พรมจุ้ย (2550 : 36) กล่าวว่า การประเมินผลคือกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยในการบริหาร ผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการนั้น ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

พิสณุ ฟองศรี (2553 : 68) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในระยะใดระยะหนึ่งหรือทุกระยะ โดยนำสารสนเทศจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ทดลองหรือนำร่อง ปรับเปลี่ยน ระงับ ปรับปรุง ขยายผลหรือยกเลิกโครงการนั่นเอง

จิระศักดิ์ สาระรัตน์ (2551 : 8–9) ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินโครงการว่า การประเมินโครงการเป็นการประเมินที่ซับซ้อน จะต้องมีความละเอียด มีทัศนะกว้างว่าจะทำการประเมินจุดใด และในรูปแบบใด และการประเมินโครงการจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะประเมินอะไร การหาข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นในการประเมินโครงการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเกณฑ์ และกำหนดเครื่องมือในการประเมินต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การวิเคราะห์ผลของการประเมินจะต้องทำอย่างระมัดระวัง และมีความเที่ยงตรง เพื่อพิจารณาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงโครงการให้เหมาะสมต่อไป

ราล์ฟ ดับบิล ไทเลอร์ (Tyler, 1930 อ้างถึงใน เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2553 : 10) กล่าวว่า การประเมินผล คือ การตัดสินความสอดคล้องระหว่างการกระทำและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam and Shinkfield, 2007 : 326) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นวิธีการศึกษา หรือสืบค้นหาคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างเป็นระบบ การประเมินจึงเป็นกระบวนการที่จัดหา นำเสนอสารสนเทศและนำไปประยุกต์ใช้ในการอธิบายและการตัดสินคุณค่าและคุณประโยชน์ในการตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 : 20-21) ให้ความหมายว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการใช้ดุลยพินิจ หรือค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

พงค์เทพ สุธีรวุฒิและคณะ (2553 : 9) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การศึกษาคุณค่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินโครงการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนของการดำเนินงาน (Process) ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (Output, Outcome, Impact) ที่เกิดขึ้นการบ่งชี้คุณค่ามักใช้การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือที่สิ่งที่กำหนดไว้

เชาว์ อินใย (2553 : 4) ได้กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่า โดยการค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากชุดกิจกรรมที่จัดขึ้นว่ามีระบบมาประกอบการตัดสินใจ ตีค่าผลการดำเนินการนั้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

สรุปการประเมิน หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในระยะใดระยะหนึ่งหรือทุกระยะ ในการประเมินต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การวิเคราะห์ผลของการประเมินจะต้องทำอย่างระมัดระวัง และมีความเที่ยงตรง สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะช่วยในการบริหาร ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ปรับเปลี่ยน ระงับ ปรับปรุง ขยายผลหรือยกเลิกโครงการ

ประเภทของการประเมิน

การประเมินมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกประเภท เช่น จำแนกประเภทโดยใช้เวลา วัตถุประสงค์ วิธีการ และรูปแบบการประเมินมาบ่งบอกถึงประเภทของการประเมิน ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการประเมินไว้ดังนี้

พิสณุ ฟองศรี (2549; อ้างถึงใน ทัศนียา บริพิศ, 2552 : 37) ได้แยกแยะประเภทของการประเมินผลไว้ คือ

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมินคือ

1.1 การประเมินความก้าวหน้า เป็นการประเมินขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ และสามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

1.2 การประเมินเพื่อตัดสินผล เป็นการประเมินเพื่อบ่งชี้สัมฤทธิ์ผลของโครงการ เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการ

2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน

2.1 ยึดเป้าหมายของโครงการเป็นเกณฑ์ คือ การนำผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงปริมาณ และคุณภาพของโครงการ

2.2 เป็นอิสระจากเป้าหมายของโครงการ คือ เป็นการประเมินผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นทั้งผลทางตรง และทางอ้อม ผลทางบวกและทางลบ

3. แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน

3.1 ประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการก่อนการอนุมัติ

3.2 การประเมินขณะดำเนินการ พิจารณาความก้าวหน้าในขณะดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

3.3 การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เป็นการประเมินผลลัพธ์ทั้งหมดเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด พรมจุ้ย (2550 : 38) ที่เสนอประเภทของการประเมินไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินเพื่อปรับปรุงหรือการประเมินความก้าวหน้า

1.2 การประเมินเพื่อสรุปผล

2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก เป็นการประเมินที่ว่าทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ และต้องทราบก่อนการประเมินว่าโครงการมีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

2.2 การประเมินที่อิสระไม่ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยไม่ต้องทราบวัตถุประสงค์ของโครงการว่ามีอะไรบ้าง

3. แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประเมินก่อนเริ่มโครงการ เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการในการนำโครงการไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโอกาสที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินในขั้นนี้จะเน้นการพิจารณา 3 เรื่องใหญ่ๆ คือ

3.1.1 ความเหมาะสมของโครงการ

3.1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ

3.1.3 การศึกษาและการคาดคะเนถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่อาจเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ

3.2 การประเมินในระหว่างดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อศึกษาถึงการปฏิบัติ งานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ถ้าเกิดปัญหาจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที การประเมินในขณะดำเนินโครงการจึงมีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินโครงการโดยตรง

3.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่าโครงการประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งการประเมินงานออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

3.3.1 ประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการ

3.3.2 การติดตามผลต่อมา

ส่วน พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2555 : 157) ได้แบ่งประเภทของการประเมินโครงการไว้ 5 เกณฑ์ดังนี้ คือ

1. การจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินความก้าวหน้าเป็นการประเมินขณะโครงการกำลังดำเนินการอยู่

1.2 การประเมินผลสรุปรวม หรือประเมินผลสัมฤทธิ์ เป็นการประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการแล้ว

2. การจำแนกตามหลักที่ยึดในการประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินแบบอิงวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการ เป็นการประเมินที่ตัดสินคุณค่าของโครงการโดยการเปรียบเทียบผลของโครงการกับผลที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ

2.2 การประเมินแบบไม่อิงวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการ เป็นการประเมินที่ตัดสินคุณค่าของโครงการโดยเน้นที่การตีค่าของผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดจากโครงการ ซึ่งประกอบด้วยการประเมินผลที่คาดหวังตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการและผลที่เกิดขึ้นจากโครงการโดยมิได้คาดหวังไว้

3. การจำแนกตามลำดับเวลาของการดำเนินโครงการได้แบ่งการประเมินเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 การประเมินก่อนการดำเนินโครงการ เป็นการประเมินที่อยู่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลก่อนลงมือดำเนินโครงการ ซึ่งทำได้ 2 ลักษณะ คือ

3.1.1 ความเหมาะสมของโครงการ

3.1.2 การวิเคราะห์โครงการหรือการประเมินร่างโครงการ

3.2 การประเมินในระหว่างดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อศึกษาความก้าวหน้าของโครงการเป็นช่วง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินเมื่อการดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้ว เพื่อตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ตลอดจนการติดตามตรวจสอบผลกระทบว่ามีอะไรเกิดขึ้นตามมาอีก โดยมีจุดเน้นการประเมินดังนี้

3.3.1 เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นและผลกระทบของโครงการ

3.3.2 เป็นการประเมินผลสรุปรวมของโครงการทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผน ค่าใช้จ่ายและผลผลิตของโครงการ

4. การจำแนกตามสิ่งที่ถูกประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 4 ประเภท คือ

4.1 การประเมินบริบทหรือสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมายสภาพเศรษฐกิจและสังคม ปัญหาและความต้องการของบุคคลและหน่วยงานว่า มีความสอดคล้องเอื้อต่อการทำโครงการหรือไม่

4.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น เป็นการประเมินความพร้อมทั้งในเชิงคุณภาพและพอเพียงของทรัพยากรต่าง ๆ ก่อนเริ่มโครงการเพื่อให้โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.3 การประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินเพื่อศึกษาความก้าวหน้าของโครงการและศึกษาปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ

4.4 การประเมินผลผลิตหรือผลงาน เป็นการประเมินเมื่อการดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้ว เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ในการตัดสินคุณค่าของผลผลิตของโครงการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และตัดสินใจว่าควรจะคงไว้ ปรับขยายหรือล้มเลิกโครงการ

5. การจำแนกตามผู้ประเมิน ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

5.1 การประเมินโดยผู้ประเมินภายใน เป็นการประเมินโดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะประเมิน

5.2 การประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก เป็นการประเมินโดยบุคลากรภายนอกองค์การหรือผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะประเมิน ซึ่งอาจเป็นนักประเมินมืออาชีพหรือบุคคลที่อยู่หน่วยงานอื่นก็ได้

ซีเปอร์ซาด และเฮนเดอร์สัน (Seepersad and Henderson, 1984 อ้างถึงใน สิน พันธุ์พินิจ, 2555 : 139) แบ่งการประเมินผลโครงการเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินผลแบบไม่เป็นระบบและแบบเป็นระบบ
2. การประเมินผลขณะดำเนินโครงการและหลังสิ้นสุดโครงการ
3. การกำกับดูแลและการประเมินผล

สุภาพร พิศาลบุตร (2547; อ้างถึงใน ดวงใจ คงคาหลวง, 2554 : 235-236) ได้แบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการไว้หลายประเภทตามเกณฑ์ ดังนี้

1. การแบ่งตามลำดับเวลาการบริหารโครงการ

1.1 การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

1.1.2 การประเมินร่างโครงการ

1.2 การประเมินผลขณะดำเนินโครงการ

1.3 การประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ

2. การแบ่งตามลักษณะการตัดสินใจ

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือการประเมินผล

2.2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

3. การแบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน หรือตามแบบ CIPP

3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมของโครงการ

3.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า

3.3 การประเมินกระบวนการ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.3.1 ประเมินผลการปฏิบัติ

3.3.2 ประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

3.3.3 ประเมินประสิทธิภาพ ความประหยัดและคุ้มค่า

3.3.4 ประเมินความพอเพียงของโครงการ

3.4 การประเมินผลงานหรือผลผลิต

4. การแบ่งตามวัฏจักรของการวางแผน

4.1 การประเมินก่อนการปฏิบัติตามแผน

4.2 การประเมินขณะปฏิบัติตามแผน

4.3 การประเมินหลังปฏิบัติงานเสร็จแล้ว

กล่าวโดยสรุปประเภทของการประเมินผล นั้นมีหลายประเภทสามารถแบ่งได้ตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน ได้แก่

1.1 การประเมินความก้าวหน้าหรือประเมินเพื่อปรับปรุง

1.2 การประเมินเพื่อตัดสินผลหรือประเมินเพื่อสรุปผล

2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน ได้แก่

2.1 ยึดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นเกณฑ์

2.2 เป็นอิสระไม่ยึดจากเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโครงการ

3. แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน ได้แก่

3.1 การประเมินก่อนเริ่มโครงการทำได้ 2 ลักษณะ คือ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ และการประเมินร่างโครงการ

3.2 การประเมินขณะดำเนินการ

3.3 การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ

4. การจำแนกตามสิ่งที่ถูกประเมิน ได้แก่

4.1 การประเมินบริบทหรือสภาพแวดล้อม

4.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น

4.3 การประเมินกระบวนการ

4.4 การประเมินผลผลิตหรือผลงาน

5. การจำแนกตามผู้ประเมิน ได้แก่

5.1 การประเมินโดยผู้ประเมินภายใน

5.2 การประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก

กระบวนการของการประเมินโครงการ

การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต้องมีความสอดคล้อง สมเหตุสมผลกันและกัน จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึง กระบวนการของการประเมินโครงการ ไว้ดังนี้

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546; อ้างถึงใน เชาว์ อินใย, 2553 : 17-18) ได้แบ่งกระบวนการของการประเมินโครงการออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ก่อนทำการประเมินผู้ประเมินจะต้องศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จะทำให้ผู้ประเมินได้เข้าใจความเป็นมาของโครงการ สภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินสามารถกำหนดประเด็นการประเมินและตัวชี้วัดต่อไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า จะประเมินโครงการอะไร ประเมินทำไม เพื่อใคร หรือใครเป็นผู้ใช้ผลการประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดขอบเขตของการประเมิน เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งที่จะทำให้การประเมินโครงการสามารถดำเนินการได้ และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณากำหนดตัวบ่งชี้และแหล่งข้อมูล การกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินสามารถกำหนดได้จากวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือจากตัวแบบการประเมินเชิงทฤษฎี

ตัวบ่งชี้มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วนการกำหนดแหล่งข้อมูลนั้นจะต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการอาจมีการบันทึกไว้แล้ว หรือต้องทำการเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ผู้ประเมินเก็บรวบรวมมา

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการประเมิน ผู้ประเมินควรเน้นประเด็นที่สำคัญดังนี้คือ ผลผลิตจากโครงการ ปัญหา และข้อจำกัดของการดำเนินโครงการ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงโครงการ นอกจากนั้นควรสรุปผลโครงการไปในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

1. การยอมรับในคุณค่าของโครงการจากกลุ่มเป้าหมาย
2. การขยายผลโครงการและความต้องการของโครงการที่ต่อเนื่อง
3. การก่อให้เกิด “สิ่งใหม่” เช่น เทคโนโลยีหรือเอกสารทางวิชาการ
4. การเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทางกายภาพหรือทางสังคม
5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติโครงการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. การแพร่กระจายผลให้เป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ
7. การพัฒนาศักยภาพหรือประสิทธิภาพของโครงการในด้านอื่น ๆ

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547; อ้างถึงใน ดวงใจ คงคาหลวง, 2554 : 242-243) ได้กล่าวถึงกระบวนการไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผล วัตถุประสงค์ของการประเมินผลไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนกับวัตถุประสงค์ของโครงการเสมอไป ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

2. การเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการที่ต้องการจะวัด ผู้ประเมินผลจะต้องตระหนักว่าวัตถุประสงค์ของโครงการบางวัตถุประสงค์ยังไม่สามารถวัดได้ในช่วงเวลาที่ทำการประเมิน เนื่องจากเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวใช้งบประมาณการประเมินที่สูงเกินไป หรือมีความซับซ้อนของวัตถุประสงค์

3. การเลือกอุปกรณ์เครื่องมือและกระบวนการ ผู้ประเมินผลโครงการจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และกระบวนการในการกำหนดเนื้อหาสาระของสิ่งที่ต้องการจะวัด

4. การเลือกตัวอย่าง เป็นการกำหนดตัวแทนของประชากรเป้าหมายเพื่อการสุ่มตัว อย่างที่ต้องการศึกษา และผู้ประเมินต้องมีความมั่นใจว่ากลุ่มที่ใช้ควบคุมหรือเปรียบเทียบนั้นมีความเหมาะสม

5. การกำหนดการวัด และตารางเวลาการสังเกต เป็นการกำหนดการวัดผลทั้งในช่วงก่อนการดำเนินโครงการและทำการวัดหลังจากที่ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ สิ่งที่ผู้ประเมินต้องตระหนัก คือ การเลือกเวลาที่เหมาะสมในการวัดผล จำนวนครั้งในการวัดผล

6. การเลือกเทคนิควิเคราะห์ ผู้ประเมินผลจะต้องกำหนดสมมติฐานจากโครงการเพื่อการวัดขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นจึงหาเทคนิค เช่น สถิติต่าง ๆ

7. การหาข้อสรุปและเสนอแนะ ผู้ประเมินควรให้การสรุปและให้ข้อเสนอแนะที่ระมัดระวังเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดที่เกิดจากการที่ผู้อื่นตีความ ซึ่งเป็นการตีความที่แตกต่างไปจากข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน

อนันต์ นามทองต้น (2557 : 85-86) ได้กล่าวถึง วิธีดำเนินการประเมินโครงการว่าต้องสร้างความเชื่อมั่น การเลือกวิธีดำเนินการผิดพลาดหรือใช้สถิติไม่ถูกหลักแล้วจะขาดความเชื่อถือในการประเมินจะต้องมีความสัมพันธ์กันกับสิ่งที่ผู้ประเมินได้ออกแบบไว้แล้วตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประเด็นหรือตัวแปรที่มุ่งประเมิน ตัวชี้วัดและเกณฑ์การตัดสินในการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดคือ

1. รูปแบบของการประเมินและกรอบแนวทางการประเมิน
2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการประเมิน

สรุปกระบวนการของการประเมินโครงการ มีดังนี้

1. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้ประเมินจะต้องศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อนทำการประเมิน จะทำให้ผู้ประเมินได้สามารถกำหนดประเด็นการประเมินและตัวชี้วัดต่อไปได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะประเมินโครงการอะไร ประเมินทำไม เพื่อใคร หรือใครเป็นผู้ใช้ผลการประเมิน

3. การกำหนดขอบเขตของการประเมิน เป็นขั้นตอนที่จะทำให้การประเมินโครงการสามารถดำเนินการได้ และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4. การพิจารณากำหนดตัวบ่งชี้และแหล่งข้อมูล สามารถกำหนดได้จากวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือจากตัวแบบการประเมินเชิงทฤษฎีส่วนตัวบ่งชี้มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การกำหนดแหล่งข้อมูลนั้นจะต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการอาจมีการบันทึกไว้แล้วหรือต้องทำการเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่

5. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผู้ประเมินผลจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ และกระบวนการในการกำหนดเนื้อหาสาระของสิ่งที่ต้องการจะวัด

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดการวัด และตารางเวลาการสังเกต ผู้ประเมินต้องตระหนักว่า การเลือกเวลาที่เหมาะสมในการวัดผล จำนวนครั้งในการวัดผล การเลือกตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ผู้ประเมินต้องมีความมั่นใจว่ากลุ่มที่ใช้ควบคุมหรือเปรียบเทียบนั้นมีความเหมาะสม

7. การวิเคราะห์ข้อมูล สามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ผู้ประเมินเก็บรวบรวมมา

8. สถิติที่ใช้ในการประเมิน และการเลือกเทคนิควิเคราะห์ ผู้ประเมินผลจะต้องกำหนดสมมติฐานจากโครงการที่จะวัดขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นจึงหาเทคนิค เช่น สถิติต่าง ๆ

9. การสรุปผลการประเมิน ผู้ประเมินควรเน้นประเด็นที่สำคัญดังนี้คือ ผลผลิตจากโครงการ ปัญหา และข้อจำกัดของการดำเนินโครงการ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงโครงการ การหาข้อสรุปและเสนอแนะ

รูปแบบการประเมินแบบ CIPP MODEL ของสตัฟเฟิลบีม

รูปแบบที่ใช้ในการประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบการประเมินแบบ CIPP MODEL ของแดเนียล สตัฟเฟิลบีม ซึ่งเป็นนักประเมินบุคคลสำคัญในวงวิชาชีพการประเมินที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับรูปแบบการประเมิน CIPP MODEL ไว้ดังนี้

เชาว์ อินใย (2553 : 125) กล่าวว่า สตัฟเฟิลบีมได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมิน และรูปแบบของการประเมินไว้หลายเล่มอย่างต่อเนื่อง ท่านเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการประเมิน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน และรูปแบบการประเมินที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบันอย่างแพร่หลายคือ รูปแบบการประเมินที่เรียกว่า CIPP MODEL โดยให้คำนิยามการประเมินนี้ว่า กระบวนการรวมรวบ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ใช้ในการตัดสินใจ ผู้ทำการประเมินจะรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

สมคิด พรมจุ้ย (2550 : 57–58) ได้กล่าวว่า การประเมินโดยใช้ซิปป์โมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ ใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการ เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งแนวทางการประเมินในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินบริบท หรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) เป็นการประเมิน เพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่าปัจจัยที่ใช้จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ เพื่อหาข้อดี และข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการนั้นด้วย

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูล

เชาว์ อินใย (2553 : 126–127) แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดโครงการ เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกโครงการแต่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ และเป็นการพิจารณาความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการของชุมชน และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ จำนวนประชากร สภาพเศรษฐกิจ และปัญหาของชุมชน ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานระดับบน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย และกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินทรัพยากรที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการดำเนินโครงการว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมและมีความเพียงพอหรือไม่ ทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา กลุ่มเป้าหมาย เทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน การประเมินปัจจัยนำเข้านำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหาวิธีดำเนินงานโครงการให้บรรลุเป้าหมาย

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินการบริหารโครงการ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ การนำปัจจัยนำเข้าของโครงการมาใช้เหมาะสมหรือไม่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ สารสนเทศต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์รวบรวมและนำเสนอผู้ดำเนินงานโครงการ อาจจะต้องการสารสนเทศทุกวัน หรือใน ตอนเริ่มต้นโครงการเป็นการบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานโครงการไว้เป็นหลักฐานการประเมินกระบวนการมีประโยชน์ในการค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดด้อย (Weakness) ของ

โครงการ นำไปใช้ในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินโครงการต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ้มค่าเพียงใด โดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลการประเมินจะทำให้ได้สารสนเทศในการพิจารณาตัดสินใจ ยุติ ปรับขยาย หรือทำงานเป็นประจำ การประเมินผลผลิตจะทำการประเมิน 2 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการเรียกว่าการประเมินผลลัพธ์ และ 2) การประเมินผลกระทบของโครงการทั้งบวกและลบ

อัญชลี ธรรมะวิธีกุล (2552 : ออนไลน์) กล่าวว่า มโนทัศน์เบื้องต้นของแบบจำลอง CIPP นั้น เป็นประเภทของการตัดสินใจที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในการตัดสินใจที่แตกต่างกันด้วยแบบจำลองนี้ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมหรือบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินที่ช่วยตัดสอนใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะดำเนินการ

2. การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (Input Evaluation) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินขณะที่นำโครงการที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติพร้อมกับการปรับปรุง การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

4. การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Product Evaluation) เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงปรับขยายหรือล้มเลิกโครงการ

จำเนียร สุขหลาย และคณะ (2544 อ้างถึงใน ไชยรัตน์ ปราณี, 2553 : 23) ได้กล่าวถึงรูปแบบการประเมินแบบ CIPP Model ของสตัฟเฟิลบีม ไว้ว่าการประเมินรูปแบบนี้เป็นที่นิยมของนักประเมินโครงการมากทั้งนี้ เนื่องเพราะนักประเมินจะได้ข้อดี ข้อบกพร่อง และประสิทธิภาพของโครงการที่จะประเมินได้เป็นอย่างดี และได้อธิบายแบบจำลองซิปป์ว่าจะประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยว กับโครงสร้าง เพื่อกำหนดรูปแบบของโครงการ

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการตัดสินใจใน ด้านการประยุกต์ใช้เพื่อควบคุมการดำเนินการของโครงการ

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) จะช่วยในการตัดสินใจและดูผลสำเร็จของโครงการ

ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2559 : 5) กล่าวว่า สตัฟเฟิลบีม ได้กำหนดประเด็นการประเมินออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินก่อนการดำเนินการโครงการ เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ เช่น โครงการอาหารเสริมแก่เด็กวัยก่อนเรียน เราจะต้องวัดส่วนสูง และชั่งน้ำหนัก ของเด็กก่อน

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์เวลา ฯลฯ รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการโดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย /แผนงาน/โครงการซึ่งมักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ แต่การประเมินผลแบบนี้มิได้ให้ความสนใจต่อเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcome) ของนโยบาย /แผนงาน /โครงการเท่าที่ควร

Fitzpatrick, Sanders and Worthen (2004 : 89) กล่าวว่า รูปแบบการประเมินซิปป์จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการตัดสินใจ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจ 4 ลักษณะ คือ การตัดสินเกี่ยวกับการวางแผน (Planning decisions) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structuring decisions) การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน (Implementing decisions) และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทบทวนการดำเนินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Recycling decision) มโนทัศน์เบื้องต้นของรูปแบบ CIPP ก็คือ ประเภทของการตัดสินใจที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้

สารสนเทศในการตัดสินใจที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งสตัฟเฟิลบีมได้จำแนกการตัดสินใจและการประเมินเพื่อการบริหารและการวางแผนไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในการวางแผนกำหนดเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการ หรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ การประเมินบริบทเป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา เป้าหมาย แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแรงกดดันทางการเมือง ซึ่ง สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 : 169) อธิบายว่า การประเมินบริบทของโครงการเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดโครงการ เป็นการประเมินสภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง ตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการ ในขณะที่ เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542 : 59) อธิบายว่า การประเมินบริบทเป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินโครงการใด ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหาตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายของโครงการ วิธีการประเมินทำโดยการบรรยายบริบทเปรียบเทียบกับตัวป้อนและผลที่ได้รับจริง ๆ กับสิ่งที่คาดหวังไว้ โดยการเปรียบเทียบเชิงระบบที่เกิดขึ้นจริง สิ่งที่เป็นไปได้ของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งคาดหวัง สารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. การประเมินปัจจัย หรือทรัพยากร (Input evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการและกลวิธีดำเนินโครงการ เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นว่ามีปัจจัยพร้อมมูลที่จะดำเนินการหรือไม่ แผนหรือโครงการที่เสนอเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงส่วนใด สารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างเพื่อเลือกแผนการจัดโครงการ หรือแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่ง เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542 : 96-97) ให้แนวคิดว่า การประเมิน ปัจจัยเป็นการประเมินสิ่งที่จะนำไปใช้ในโครงการมีทรัพยากรที่ได้รับเจตคติของบุคลากรที่จะทำให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 : 169) กล่าวว่า การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากรเป็นการตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระบบการบริหารจัดการเพื่อวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

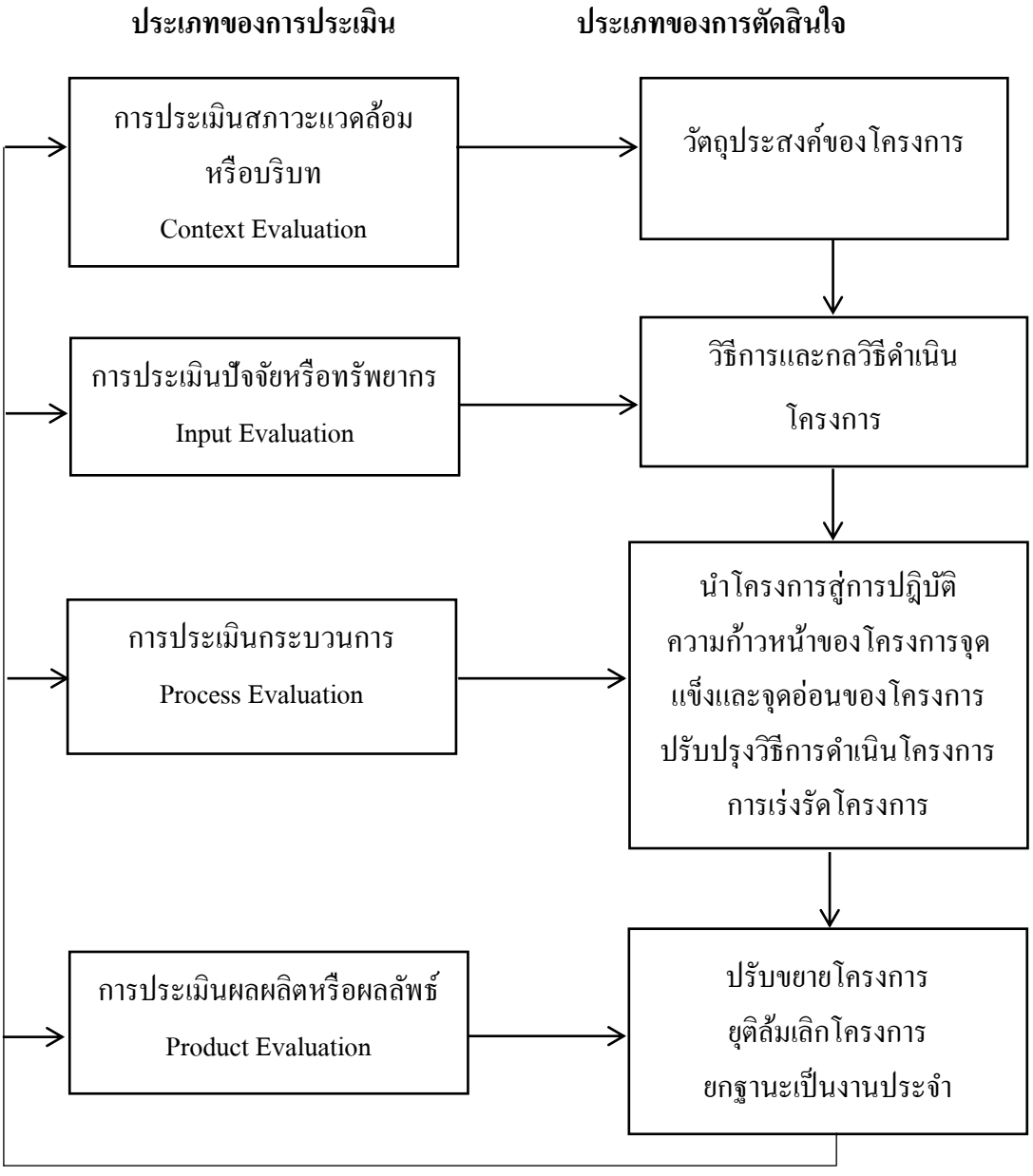
3. การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็น

การประเมินขณะดำเนินงาน หรือประเมินในเชิงความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือการดำเนินโครงการ รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย ซึ่งเยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542 : 97-98) กล่าวว่า การประเมินกระบวนการเป็นการตรวจสอบความพยายามของโครงการว่าได้ดำเนินการไปอย่างครบถ้วนและตรงตามแผนที่วางไว้ทุกขั้นตอนหรือไม่ ในขณะที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 : 169-170) ให้แนวคิดว่า การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินการดำเนินงานเมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อน ตลอดจนปัญหา อุปสรรคของการดำเนินโครงการ จึงเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินโครงการได้อย่างทันท่วงที สารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ การควบคุม หรือปรับปรุงแก้ไขวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมทันท่วงทีในขณะที่กำลังดำเนินโครงการอยู่

4. การประเมินผลิตผล (Product evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดลง เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการซึ่งในทัศนะของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 : 170) เห็นว่า เป็นการประเมินที่มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ผลการดำเนินงานคุ้มค่าเพียงใด ประกอบด้วย การประเมินผลผลิต (Output evaluation) โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อีกส่วนหนึ่งคือผลกระทบ (Impact) สารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้ในการตัดสินคุณค่าผลผลิตของโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจว่าควรจะทำโครงการต่อไปหรือยุติ ล้มเลิก หรือยกฐานะเป็นงานประจำ

มโนทัศน์สำคัญของรูปแบบการประเมินซิปป์ ก็คือจะต้องเป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจตามช่วงระยะเวลาของการบริหารจัดการโครงการ กล่าวคือ การประเมินสภาวะแวดล้อมเพื่อการตัดสินใจก่อนจัดทำโครงการ การประเมินปัจจัยเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินโครงการ การประเมินกระบวนการเพื่อตัดสินใจปรับปรุงกิจกรรมและวิธีดำเนินโครงการ และเมื่อโครงการสิ้นสุดลง จึงประเมินผลผลิตของโครงการเพื่อตัดสินใจปรับปรุงกิจกรรมและอนาคตของโครงการว่า จะดำเนินงานต่อไปหรือจะยุติโครงการ ดังนั้นในการประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินซิปป์ ผู้บริหารหรือผู้ประเมินจึงควรทำการประเมินและใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือสิ่งที่มุ่งประเมินเป็นระยะ ๆ ตามช่วงเวลาของการบริหารจัดการโครงการมิใช่ไปประเมินรวบยอดเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว

จากแนวคิดในการประเมินองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านดังกล่าว จึงเรียกแนวคิดในการประเมินนี้ว่า รูปแบบการประเมินซิปป์ ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการประเมินเขียนแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินและประเภทของการตัดสินใจได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินและประเภทของการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิมบีม

ที่มา : สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 : 168)

สตัฟเฟิลบีม และชิกฟิลด์ (Stufflebeam and Shinkfield, 2007 : 329) ได้อธิบายวิธีการใช้รูปแบบการประเมินซิปป์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการประเมินกับประเภทของการประเมิน สรุปได้ดังตารางที่ 2.1 และเมื่อพิจารณารูปแบบการประเมินซิปป์จำแนกตามวัตถุประสงค์ วิธีการและความสัมพันธ์กับการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลสรุปรวมกับประเภทของการประเมิน

บทบาทของการประเมิน	**การประเมินสภาวะแวดล้อม**	**การประเมินปัจจัยเบื้องต้น**	**การประเมินกระบวนการ**	**การประเมินผลผลิต**
การประเมินความก้าวหน้าโดยใช้สารสนเทศเพื่อตัดสินใจปรับปรุงและประกันคุณภาพโครงการ	เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายของโครงการ	เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดยุทธวิธี วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานตามโครงการ	เป็นแนวทางในการตัดสินใจปฏิบัติงานโครงการกำกับ และปรับกิจกรรมของโครงการให้มีประสิทธิภาพ	เป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินโครงการปรับขยายโครงการโดยพิจารณาจากผลลัพธ์และผลข้างเคียงที่เกิดขึ้น
การประเมินผลสรุปรวมโดยใช้สารสนเทศสรุปรวมตัดสินคุณค่าคุณประโยชน์และความสำคัญของโครงการ	เปรียบเทียบวัตถุประสงค์เป้าหมายและจัดอันดับความสำคัญและตามรายการความต้องการปัญหาและโอกาส	เปรียบเทียบยุทธวิธีที่เลือกการออกแบบและงบประมาณเหตุผลที่เลือกมาจากทางเลือกอื่น ๆ	พรรณนากระบวนการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายรวมทั้งเปรียบเทียบการออกแบบกระบวนการปฏิบัติ และค่าใช้จ่าย	เปรียบเทียบผลลัพธ์และผลข้างเคียงกับเป้าหมายที่ต้องการความเป็นไปได้ความสำเร็จและตัดสินใจในรอบใหม่อีกครั้ง

ตารางที่ 2.2 รูปแบบการประเมินซิปป์ จำแนกตามวัตถุประสงค์ วิธีการและความสัมพันธ์กับการตัดสินในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของการประเมิน	การประเมินสภาวะแวดล้อม	การประเมินปัจจัยเบื้องต้น	การประเมินกระบวนการ	การประเมินผลผลิต
วัตถุประสงค์	1. เพื่อกำหนดสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 2. เพื่อระบุประชากรกลุ่มเป้าหมายและประเมินความต้องการจำเป็นและโอกาสนั้น ๆ 3. เพื่อวินิจฉัยปัญหาที่อยู่เบื้องหลังความต้องการจำเป็นและโอกาสนั้น ๆ	เพื่อระบุและประเมินความสามารถของระบบของปัจจัยและยุทธวิธีที่มีอยู่และการออกแบบเพื่อการใช้ยุทธวิธีดังกล่าว	เพื่อระบุหรือพยากรณ์เกี่ยวกับจุดอ่อนในกระบวนการออกแบบดำเนินงานและจัดหาสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน	เพื่อเปรียบเทียบผลผลิตกับวัตถุประสงค์และสารสนเทศที่ได้จากสภาวะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการต่าง ๆ
วิธีการ	ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบ การสำรวจ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ การหยั่งเสียงประชามติ สัมภาษณ์ การทดสอบวินิจฉัย และการใช้เทคนิคเดลฟาย	บรรยายและวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ยุทธวิธีแก้ปัญหาการออกแบบกระบวนการที่มีความเป็นไปได้และประหยัด	กำกับปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานโดยการหาสารสนเทศที่เฉพาะสำหรับใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและการบรรยายสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการ	1. นิยามและกำหนดเกณฑ์การประเมิน 2. เก็บรวบรวมผลข้อมูลผลการประเมินจากผู้เกี่ยวข้องโดยวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3. เปรียบเทียบผลการประเมินกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

บทบาทของการประเมิน	การประเมินสภาวะแวดล้อม	การประเมินปัจจัยเบื้องต้น	การประเมินกระบวนการ	การประเมินผลผลิต
ความสัมพันธ์กับการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	1. ตัดสินใจเกี่ยวกับบริบทหรือเลือกสภาพการณ์ที่จะทำโครงการ 2. ตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหาตามความต้องการจำเป็นโดยพิจารณาถึงโอกาส ลำดับความสำคัญ งบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและจัดหาสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ	เลือกแหล่งทรัพยากรที่จะใช้ในการสนับสนุนโครงการ การเลือกยุทธวิธีการแก้ปัญหาและการออกแบบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	ดำเนินโครงการและการตรวจสอบปรับปรุงแบบแผนของโครงการและวิธีการเพื่อการควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ	1. ตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการว่าจะทำต่อไป จะยกเลิก ปรับปรุง หรือเน้นที่จุดใด 2. นำเสนอผลการประเมินอย่างครอบคลุม ชัดเจนทั้งผลทางบวกและผลทางลบ 3. เปรียบเทียบผลการประเมินกับวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การประเมินรูปแบบซิปป์ (CIPP MODEL) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้านคือ 1) การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context evaluation) 2) การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (Input evaluation) 3) การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) 4) การประเมินผลิตผล (Product evaluation) โดยสารสนเทศที่ได้จากการประเมินสามารถนำมาใช้ในการตัดสิน

คุณค่าผลผลิตของโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจว่าโครงการควรจะมีการปรับปรุง ทำต่อไปหรือยุติ ล้มเลิก หรือยกฐานะเป็นงานประจำ

กลยุทธ์การขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร จำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่ากลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการ นำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 9) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้

แอนดริว (Andrews,1980; อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 7) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจขององค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย นโยบายและแผนงานขององค์กรรวมไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นภายเพื่อบรรลุสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 8) ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่ามีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญ ที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์หลัก ในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2550 : 2) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่จัดทำขึ้น หรือการกระทำใด ๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2546 : 1) กลยุทธ์ เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทหาร (Art and Science of Directing Military Forces) เป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนด และประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือก ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์กร การเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือ กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลาย ๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอน หรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2549 : 5) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ การสร้างโครงการใหม่ที่เหมาะสม และการเตรียมพร้อมเพื่อการแข่งขัน โดยกลยุทธ์จะชี้ให้เห็น ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
2. รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมืองและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารของกิจการ
4. มองเห็นความสำคัญในการกระทำของคู่แข่งขันซึ่งจะส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์กร

มินท์ซเบอร์ก (Mintzberg, 1994; อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 8) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรมที่สะท้อนถึงการตัดสินใจขององค์กร เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์ของซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวัง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการรูปแบบการตัดสินใจ หรือแผนปฏิบัติการที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์จะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไร จะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร และจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าได้อย่างไร

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในปี ค.ศ.1968 Ansoff ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Product market matrix เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกของกลยุทธ์ที่จะพิจารณาสินค้าที่ควบคู่กับตลาดออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อย คือ สินค้าเดิมและตลาดเดิม สินค้าเดิมแต่เข้าตลาดใหม่ สินค้าใหม่กับตลาดเดิม และสินค้าใหม่เข้าตลาดใหม่ เกิดแนวคิดเรื่อง Learning Curve คือถ้าส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การผลิตที่มากขึ้น ซึ่งจะให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาที่แข่งขันมากขึ้น แต่ในที่สุดแนวคิดนี้ก็แพร่หลายทำให้ผู้ผลิตพากันเล่นสงครามราคา

ในปี ค.ศ. 1979 เกิดแนวคิดเรื่อง Strategic Business Unit หรือ SBU มองว่าควรต้องมีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปตาม SBU ได้ และทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ (Autonomy) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารเกิดแนวคิดเรื่อง Portfolio Planning เป็นการวิเคราะห์ SBU แล้ววางตำแหน่งของ SBU ลงในเมทริกซ์ที่นิยมใช้กันมากคือ BCG Matrix ซึ่งบริษัท บอสตันคอนเซาส์ติ้งกรุ๊ป เป็นผู้พัฒนาเมทริกซ์นี้จะมีแกนนอนเป็นส่วนครองตลาดโดยเปรียบเทียบ และแกนตั้งเป็นอัตราการเติบโต

ของอุตสาหกรรม และยังเกิดแนวคิดเรื่อง PIMS จะเป็นการศึกษาและตรวจสอบปัจจัยแห่งความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลจากบริษัทต่าง ๆ ในอเมริการเป็นจำนวนหลายร้อยบริษัท เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อ ROI ของ SBU

ในปี ค.ศ. 1980 เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดความสามารถ (Capabilities) ขององค์การที่จะทำให้กิจการบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งขันในระยะยาว เกิดแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดย Michael E. Porter ได้เสนอว่าองค์การควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือก คือ 1) กลยุทธ์เน้นต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ 3) กลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy) ต่อมาเกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม และภาวะการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Five Forces Model และเกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างมูลค่าเชื่อมโยง (Value Chain Analysis) ทั้ง 2 แนวคิดนี้เป็นของ Michael E. Porter เช่นกัน

ในปี ค.ศ.1990 เกิดแนวคิดเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) โดย Prahalad และ Hamel ความสามารถหลักจะเป็นความสามารถขององค์การในการประสานความสามารถของ SBU ต่าง ๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ต่อมาเกิดแนวคิดเรื่องการปรับรื้อองค์การ (Business Process re-engineering) โดย Prahalad และ Hamel เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการทำให้กิจการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิผลอย่างต้องการ และยังเกิดแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์การ อย่างสมดุล (Balanced Scorecard) คือ การวัดผลองค์การให้ครอบคลุม และสมดุลมากขึ้น คือ นอกเหนือจากวัดผลองค์การในด้านการเงิน ซึ่งเป็นไปตามวิธีการแบบเดิมที่นิยมใช้กันแล้ว ควรจะต้องวัดผลองค์การในอีก 3 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ด้านกระบวนปฏิบัติงานขององค์การ และ 3) ด้านการเสริมการ เรียนรู้ การเจริญเติบโตเพื่ออนาคตขององค์การด้วย

ในปี ค.ศ.1991 เกิดแนวคิดเรื่อง Owner Strategy จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

และในปี ค.ศ.1993 เกิดแนวคิดเรื่อง Benchmarking คือ เสนอให้ผู้บริหารต้องมีการเปรียบเทียบองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่ทำในเรื่องนั้น ๆ ได้ดีที่สุด ซึ่งอาจจะไม่ใช่คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ได้ซึ่งจะทำให้เกิด Breakthrough Improvement แก่องค์การได้ (มณฑา จำปาเหลือง, 2544 : 69 - 70)

กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลานาน และได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลในการนำไปปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้

เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กำหนดตัวแบบหรือขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 105) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง และการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อหาข้อสรุปว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้ากระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรคือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน เทคโนโลยี สถานที่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็ง ขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องกันสามารถ ปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ บนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของ

กลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยมและเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (strategic fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์ หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึง ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจ นำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังหมายถึง องค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 : 86-90) ให้แนวคิด กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of external environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats)

1.2 การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้

การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไข ของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 การรับรู้ถึงคำนิยมส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ (Personal values) รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ยังคงมีอำนาจและอิทธิพลอยู่ภายใน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and strategic objectives) คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย (Major plans policies and sub strategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อ ให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นแจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน เหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน

4. การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบ ว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอด เกี่ยวกับผลที่ออกมาของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

สมยศ นาวีการ (2544 : 126) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงกันข้ามกับจุดแข็ง

โอกาส คือ สถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคจะอยู่ตรงกันข้ามกับโอกาส

อุปสรรค คือ สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจะถูกเรียกกันโดยทั่วไปในโลกของธุรกิจว่า “การวิเคราะห์ SWOT” การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่

ผู้ตัดสินใจภายในองค์กรเพื่อใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจ การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีภารกิจ

ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ หรือแคบ ๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัทชั้นหลายได้กำหนดแนวทางการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาขององค์กร นโยบายขององค์กรจะให้แนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะสร้างข้อจำกัดอย่างกว้าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุ ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรกลยุทธ์คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด กลยุทธ์ขององค์กรจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ สังคม บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร จะเกี่ยวพันกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้ และการแก่ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการ ดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรการประเมินผลตอนแรก ๆ จะมีความสำคัญ ไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์ อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

ประโชค ชุมพล (2546 : 220) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ทางด้านการทำงาน การให้บริการ ความเจริญเติบโต กำไร ส่วนครองตลาด การสร้างพนักงานที่มีคุณค่า การใช้เทคโนโลยี

ที่เหนือกว่า การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็วอย่างมีคุณค่าและคุณภาพ พนักงานมีความภูมิใจในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตัวเอง กิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ภารกิจ (Mission) คือภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร (Stakeholder)

1.3 เป้าหมาย (Goals) ประกอบด้วย เป้าหมายทางด้านกำไร ลูกค้า ความ เจริญเติบโต พนักงาน และการจัดการ

1.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ ความสามารถในการสร้างกำไร ส่วนครองตลาด มีพนักงานที่มีความสามารถผลประโยชน์ด้านการเงิน ประสิทธิภาพของต้นทุน นวัตกรรมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.5 ค่านิยม (Core values) ประกอบด้วย ค่านิยมความเชื่อถือ และวัฒนธรรมขององค์กร

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

2 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน

2.4 แมททริกซ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางเลือก

2.4.1 กลยุทธ์ WT (WT strategy)

2.4.2 กลยุทธ์ WO (WO strategy)

2.4.3 กลยุทธ์ ST (ST strategy)

2.4.4 กลยุทธ์ SO (SO strategy)

3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (formulate the organization strategy) มี 3 ระดับ ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท ได้แก่

3.1.1 กลยุทธ์หลัก (Grand strategy)

3.1.2 กลยุทธ์การวัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy)

3.2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing business-level strategy) ได้แก่

3.2.1 โมเดลการปรับตัวของ Miles และ Snow

3.2.2 กลยุทธ์การแข่งขัน Poter

3.2.3 โมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

3.3 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Developing functional-level strategy)ได้แก่

3.3.1 การตลาด (Marketing)

3.3.2 การเงิน

3.3.3 การปฏิบัติการหรือการผลิต

3.3.4 ทรัพยากรด้านมนุษย์

3.3.5 การวิจัยและการพัฒนา

3.3.6 ทรัพยากรข้อมูล

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the strategy) ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการจัดการ ดังนี้

4.1 การวางแผน

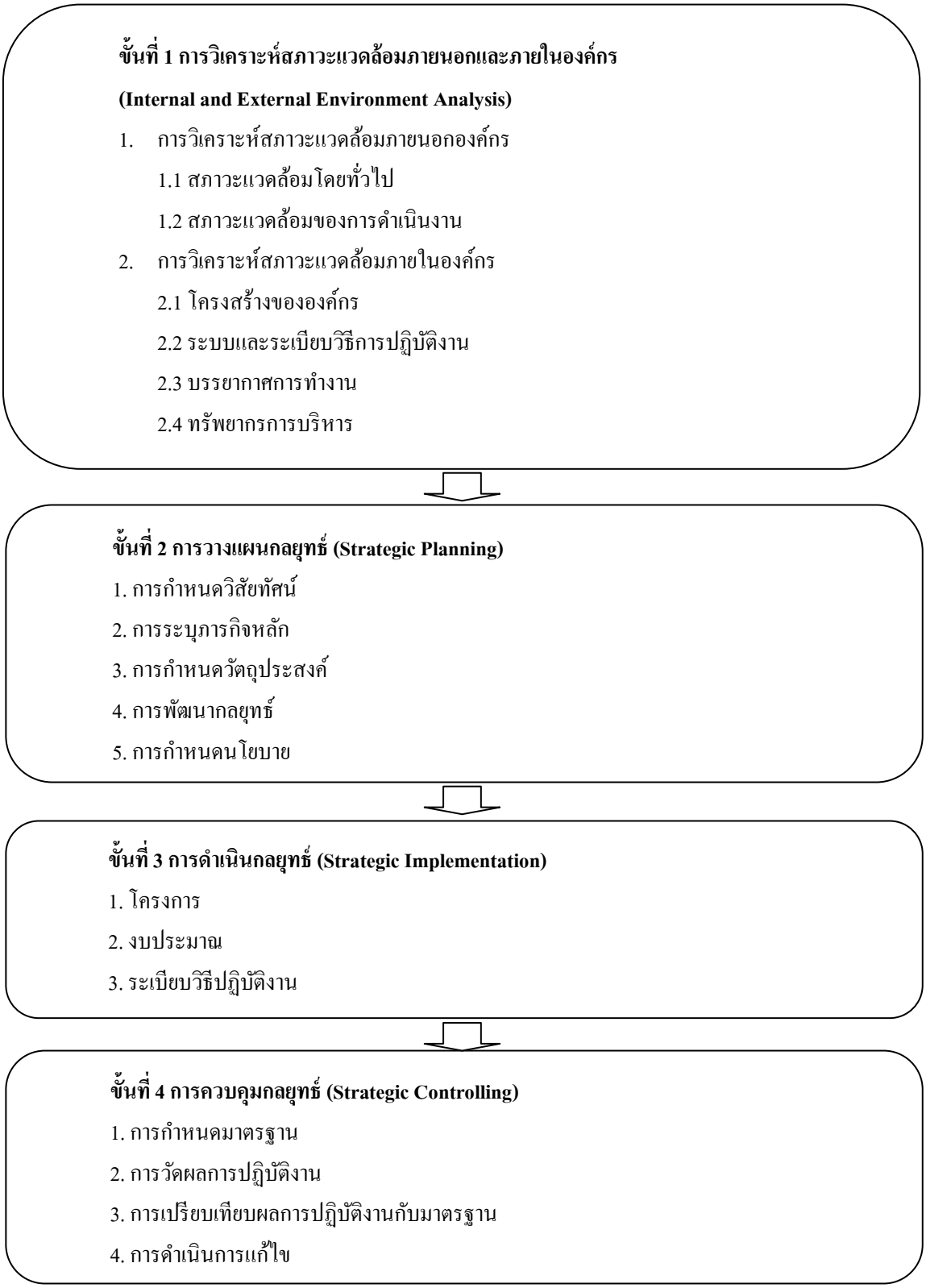
4.2 การจัดองค์กร

4.3 การชักนำ

4.4 การควบคุม

5. การรักษาการควบคุมกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 18-19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวพันกัน โดยทั่วไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 19)

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะเป็นการสะท้อนให้เห็นภาพรวมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งสภาพภายในและภายนอกองค์กร

2. ขั้นตอนการกำหนดทิศทางขององค์กร มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจหลักขององค์กร สามารถสร้างและนำเอากระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาใช้ในการกำหนดปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรได้

3. ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์องค์กร เป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. ขั้นตอนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด

5. ขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการควบคุมองค์กรที่มุ่งการที่การตรวจสอบการประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในกระบวนการควบคุม และรู้ถึงบทบาทการตรวจสอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร

นักวิชาการได้กล่าวถึง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร ไว้ด้วยกันหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการ ได้ดังนี้

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ประกอบกับเกิดเหตุการณ์ประเภทนี้เกิดขึ้น

ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) ดร. Kaplan และ Norton (จาก Harvard Business School) จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่า ๆ นั้น มีจุดอ่อนและกำกวม (เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมเดียวของความสำเร็จของบริษัท และมักเป็นจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคตทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยทั้งคู่ได้ตีพิมพ์แนวคิด Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ในค.ศ. 1992 ได้พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในระยะแรก Balanced Scorecard ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเพียงอย่างเดียว โดยได้นำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กรนำการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมอง ประกอบด้วย

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective),

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective),

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

จากที่องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์องค์กร โดยเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 มุมมองแล้ว ผลจากการวิเคราะห์จะสามารถนำมาใช้ปรับแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งการขยายขอบเขต การใช้ประโยชน์ของ Balance Scorecard นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งที่ทำให้ระบบนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องใน 10 กว่าปีที่ผ่านมา (นภดล ร่มโพธิ์, 2553 : 89)

Balance Scorecard จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่าเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางด้านการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือ ผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้า

ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

1. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

ข้อดีของ BSC

1. เป็นการประเมินในองค์รวม ที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุล

2. มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์องค์กรได้

4. เป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล (Cause and Effect)

5. มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการในการปฏิบัติมาใช้ทำให้สามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์กร

ข้อเสียของ BSC

1. เหมาะกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

2. การประเมินผลแบบนี้ต้องมีความสมดุลในมิติตางๆ มิฉะนั้น BSC จะไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่

3. หากมีตัวชี้วัดหรือตัวเลขมากเกินไป จะทำให้ประสิทธิผลของเครื่องมือลดลง

4. BSC ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง (เอกวินิต พรหมรักษา, 2560 : ออนไลน์)

วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

PDCA คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ล่ะขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

เมื่อได้วางแผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหาก็ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A)การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อน วนไปได้เรื่อย ๆ จึงเรียกวงจร PDCA

ประโยชน์ของ PDCA มีดังนี้

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ขั้น ดังนี้

1.1 ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน

1.2 ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ

1.3 ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย

1.4 ขั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดการจำหน่าย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดการเที่ยงตรง

2. การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้นการปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้

3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน

3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน

3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินงานต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น ดังนั้น วงจร PDCA จึงเรียกว่า วงจรการบริหารงานคุณภาพ (เอกวินิต พรหมรักษา, 2560 : ออนไลน์)

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team Development)

ความหมายของทีมงาน

คำว่า ทีมงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ แต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามพจนานุกรมไทยได้ให้ความหมาย ทีมงาน ไว้ดังนี้ ทีมงาน (Team work) หมายถึง ที่รวมกำลังกันทั้งคณะ วู๊ดค็อก และฟรานซิส (Wood cock and Francis, 1981; อ้างถึงใน เอกวินิต พรหมรักษา, 2560 : ออนไลน์) ให้ความหมายว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 18) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การเนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุดโดย สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วู๊ดค็อก (Wood cock, 1989 : 75 - 116) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ

1. บทบาทที่สมดุล
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน
3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง
6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
9. การพัฒนาตนเอง
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
11. การสื่อสารที่ดี

บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

สถานที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี มีโรงเรียนที่อยู่ในการดูแลทั้งหมด 126 โรงเรียน และมีโรงเรียนที่เป็นเอกชนจำนวน 2 โรงเรียน โรงเรียนแต่ละโรงเรียนกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านลาด อำเภอท่ายาง อำเภอแก่งกระจาน และอำเภอชะอำ

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เป็นดินแดนแห่งคุณภาพการศึกษา สร้างคนดี มีความรู้ สู่สากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง เสมอภาค โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม

2. ส่งเสริมสถานศึกษาให้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ มีคุณภาพตามบริบทของจังหวัดเพชรบุรี

3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาเครือข่ายและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ๆ

4. พัฒนาครู และบุคลากร ให้มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นครูมืออาชีพ และปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์ (Objective)

1. ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาระดับปฐมวัย และการศึกษาภาคบังคับทุกคน

2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์ 8 ประการตามหลักสูตร และประสบความสำเร็จในการเรียน มีความใฝ่รู้ สามารถในการสื่อสาร การคิด วิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ทักษะแก้ปัญหา ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพและทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี เป็นบุคคล ที่มีความศรัทธาในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีจิตสาธารณะ มีสำนึกในวิถีวัฒนธรรมไทยและท้องถิ่น ตลอดจนรับผิดชอบต่อสังคมทุกคน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินมาตรฐานเขตพื้นที่ในระดับ 4 และสถานศึกษา ผ่านการประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

กลยุทธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2

กลยุทธ์ที่ 1 ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 3 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นครูมืออาชีพตามความต้องการของหน่วยงาน

ผลผลิต สพป. เพชรบุรี เขต 2

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่เด็กอนุบาล 1, 2)
2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่นักเรียน ป.1-ม.3)
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่นักเรียน ม.4-ม.6)
4. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่เด็กด้อยโอกาส ยากจน ฯลฯ)
5. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสมรรถภาพ หมายถึง กิจกรรมอยู่ที่เด็กพิการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2, 2559 : ออนไลน์)

จุดเน้น มาตรการ และตัวชี้วัดความสำเร็จ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ตารางที่ 2.3 กลยุทธ์ที่ 1 ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านการบริหารจัดการ	1. เร่งรัดให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาภาคบังคับ	1. ร้อยละของผู้เรียนต่อจำนวนประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ร้อยละของผู้จบการศึกษาภาคบังคับตามกำหนดเวลาของหลักสูตร
	2. สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษา	1. ร้อยละของผู้เรียนได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ร้อยละของผู้ปกครองมีความพึงพอใจที่ได้รับการบริการการศึกษาภาคบังคับ
	3. เสริมสร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน	1. อัตราการออกกลางคัน 2. อัตราการเรียนต่อของผู้จบชั้น ม.3 3. จำนวนนักเรียนอายุต่ำกว่า 15 ปี ที่ตั้งครรภ์ 4. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิตเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันปัญหาสังคมให้กับผู้เรียน
	4. ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	1. จำนวนนักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่อ สารเสพติด 2. ร้อยละของนักเรียนที่ติดสารเสพติดเข้ารับการบำบัด
	5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาทางเลือกโดยครอบครัว สถานประกอบการองค์กรเอกชน	1. ร้อยละของผู้จบการศึกษาทางเลือกตามกำหนดเวลาของหลักสูตร 2. ร้อยละของผู้เรียนที่จัดการศึกษาโดยครอบครัวและสถานประกอบการ องค์กรเอกชนจบการศึกษาภาคบังคับ

ตารางที่ 2.4 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านผู้เรียน 1. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient)	1. ยกระดับคุณภาพการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา การเรียนการสอนปฐมวัย	1.ร้อยละของโรงเรียนจัดเตรียมความพร้อมปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ 2. ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาก่อนประถมศึกษาตามกำหนดเวลาของหลักสูตร
2. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 (Student Achievement)	1. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระ โดยเน้น 5 กลุ่มวิชาหลัก ได้แก่ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา และภาษาต่างประเทศ	1. ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการประเมินระดับชาติ
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปี ที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน (Literacy, Numeracy & Reasoning Abilities)	1. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนภาษาไทย และคณิตศาสตร์	1. ร้อยละของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 อ่านออกเขียนได้คิดเลขเป็น 2. ร้อยละของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 2.5 กลยุทธ์ 3 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านผู้เรียน 1.นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม (Students' Characteristics & Social Skills)	1. ปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ส่งเสริมจิตสำนึกความเป็นไทยในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	1. ร้อยละของนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ร้อยละของนักเรียนมีความสำนึกในความเป็นไทย

ตารางที่ 2.6 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านบริหารจัดการ 1.สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง และได้รับการรับรองจากการประเมิน (Quality Schools)	1. พัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก	1. ร้อยละของสถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งครบองค์ประกอบตามกฎกระทรวงฯ 2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกได้รับการแก้ไขแทรกแซงเพื่อการพัฒนาคุณภาพ
	2.นิเทศ กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของสถานศึกษาและให้ความช่วยเหลือเป็นรายโรง	1.ร้อยละของสถานศึกษาได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม และช่วยเหลือการดำเนินงานให้มีคุณภาพ

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective Service Areas)	1. พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐาน	1. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2. ร้อยละของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 2.7 กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นครูมืออาชีพตามความต้องการของหน่วยงาน

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา		
1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) 2. การพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญและกำลังใจ และแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and Rewarding System) 3. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional Ethics)	1. ประสานการวางแผนการผลิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นระบบมีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพ 2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. พัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้มีขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. คะแนนเฉลี่ยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านการประเมินความเข้มแข็ง ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพและบริบทรอบตัวผู้เรียน 3. ร้อยละของครู ได้รับการพัฒนาเป็นครูเก่งมีคุณภาพและคุณธรรม 4. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการเตรียมความพร้อมด้านภาษาที่สอง 5. ร้อยละของครูที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

วัฒนธรรมองค์การ สพป. เพชรบุรี เขต 2

1. การปฏิบัติงานโดยยึดหลักปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จังหวัดเพชรบุรีและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. อยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี สมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน
3. บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ มีวินัย และมีคุณธรรมจริยธรรม
5. ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Govemance: GG)
6. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการทำงานในระบบเครือข่าย การทำงานเป็นทีม (Team Work)
7. มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและการให้บริการ
8. ให้ความสำคัญของการบริหารต้นทุนกับความคุ้มค่า
9. มีการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
10. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและการพัฒนางาน

ค่านิยม สพป. เพชรบุรี เขต 2

“มีจิตบริการ ทีมงานสร้างสรรค์ ความขยันเป็นมิตร ความคิดเชิงบวก”

พื้นที่บริการ สพป. เพชรบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีพื้นที่บริการทั้งหมด 4 อำเภอ ได้แก่

1. อำเภอท่ายาง ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 45 โรงเรียน และ 7 ศูนย์เครือข่าย
2. อำเภอบ้านลาด ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 31 โรงเรียน และ 4 ศูนย์เครือข่าย
3. อำเภอชะอำ ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 26 โรงเรียน และ 4 ศูนย์เครือข่าย
4. อำเภอแก่งกระจาน ประกอบด้วย โรงเรียนจำนวน 24 โรงเรียน และ 3 ศูนย์เครือข่าย

โรงเรียนที่อยู่ในการดูแลรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ทั้งหมด 126 โรงเรียน ประกอบด้วย

โรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียน 501 คน-ขึ้นไป จำนวน 2 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลางที่มีนักเรียน 121 - 500 คน จำนวน 48 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 1 - 120 คน จำนวน 76 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

แววตา พฤกษา (2550 : 95-96) ได้ศึกษาการประเมินโครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านของนักเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนคศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้รูปแบบการประเมินซิปป์ (CIPP MODEL) พบว่า 1) ผลการประเมินโครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านของนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบริบทและกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการประเมินโครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านของนักเรียนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านผลผลิตเมื่อเทียบกับเกณฑ์ คือ ร้อยละ 80 พบว่า อยู่ในระดับพอใช้ (ร้อยละสะสม 88.00)

วิมลศรี อุทัยพัฒนาชีพ และคณะ (2551 : 55-56) ได้ศึกษา การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกองสุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551 เป็นการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) โดยประยุกต์ใช้รูปแบบจำลอง CIPP Model พบว่า ผลการดำเนินงานของกองสุขศึกษามีผลสำเร็จของผลผลิตตามเป้าหมายทุกผลผลิตจำนวนทั้งหมด 4 ผลผลิต ที่กองสุขศึกษาเกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 100 ได้แก่ ผลผลิตที่ 1: ผลงานการส่งเสริม พัฒนาและควบคุมกำกับคุณภาพมาตรฐานบริการสุขภาพภาครัฐและเอกชน ผลผลิตที่ 5: ผลงานการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีระบบบริการสุขภาพ ธุรกิจบริการสุขภาพ และระบบสุขภาพภาคประชาชน ผลผลิตที่ 7: ประชาชนและอาสาสมัครสาธารณสุข กลุ่มเป้าหมายได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสุขภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ ผลผลิตที่ 8: ภาคีเครือข่ายได้รับการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนให้มีกิจกรรมด้านสุขภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทุกโครงการ จำนวน 15 โครงการ ส่วนผลสำเร็จของผลลัพธ์ของกองสุขศึกษา พบว่า มีผลสำเร็จของผลลัพธ์ตามเป้าหมาย คือ ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพในการป้องกันโรคความดันโลหิตสูง คิดเป็นร้อยละ 80.44 ซึ่งสามารถตอบสนองกับเป้าประสงค์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ คือ ประชาชนมีความรู้ที่จำเป็นและพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องในการดูแลสุขภาพ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุข คือ ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพพอเพียง ที่ถูกต้อง รวมทั้งมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพที่เหมาะสม

อุไร จุ้ยกำจร (2557 : 94-96) ได้ศึกษาถึง การประเมินการจัดการเรียนการสอนเสริมเพื่อพัฒนาทักษะพื้นฐานทางวิชาชีพ โดยใช้รูปแบบการประเมินซิปป์ (CIPP MODEL) พบว่า

1) การประเมินภาพรวมนักเรียนเห็นด้วยกับการจัดการเรียนการสอน 2) เมื่อศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนพบว่า นักเรียนต้องการให้พัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุงด้านปัจจัยนำเข้าและด้านกระบวนการมากที่สุด เมื่อผู้สอนได้ออกแบบและปรับปรุงรายวิชาตามข้อเสนอแนะภาพรวมนักเรียนเห็นด้วยต่อการจัดการเรียนการสอน และมีความพึงพอใจต่อผลการปรับปรุงอยู่ในระดับมาก และ 3) ผลการทดสอบประสิทธิผลการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบเกณฑ์พบว่าคะแนนสอบของผู้เรียนหลังเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเท่ากับร้อยละ 85.18

สันติ รุ่งสมัย (2551 : ออนไลน์) ได้ศึกษา การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ปรากฏดังนี้ 1.1) สภาพการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก การบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย 1.2) สภาพการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย 2) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ได้ข้อค้นพบดังนี้ 1) โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล ด้านบริหารทั่วไปอันเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณนอกจากนี้ในด้านการดำเนินงานบริหารจัดการโรงเรียนยังขาดการดำเนินงานเชิงระบบ ในส่วนของการสนับสนุนการนิเทศจากภายนอกยังไม่สอดคล้องกับความต้องและสภาพปัญหาของโรงเรียน 2) การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น ควรมีแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการดังนี้ (1) ด้านการบริหารวิชาการ ควรมีการปรับปรุงหลักสูตร การสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน การปรับปรุงระบบเทคโนโลยี การนำนวัตกรรมการสอนต่าง ๆ มาใช้เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู การส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนการปรับปรุงห้องสมุดให้มีความห้องสมุดให้มีความทันสมัยที่

เหมาะสมกับสภาพและข้อจำกัดของโรงเรียน (2) ด้านการบริหารงบประมาณ ควรมีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนขนาดเล็ก และการระดมทุนเพื่อสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็ก (3) ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการพัฒนาครูต้นแบบ ครูมืออาชีพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การศึกษาทดลองโครงการครูพิเศษหมุนเวียนสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก (Mobile Teacher) และการสนับสนุนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานธุรการ การเงิน และพัสดุแก่โรงเรียนขนาดเล็ก (4) ด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมกับขนาดโรงเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรโรงเรียนขนาดเล็กและการนำโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ มาใช้เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ปฏิบัติงานธุรการ การเงิน พัสดุ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 (2555 : 78) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 พบว่า 1) คุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ข้อมูลด้านปัจจัย ประกอบด้วย ประเด็นสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร รายการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีความสะอาดสวยงาม ร่มรื่น ปลอดภัย และมีบริเวณให้นักเรียนพักผ่อนเพียงพอ รายการระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย รายการใช้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นหลักในการบริหารและรายการครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนโดยใช้กระบวนการวิจัย ผลการประเมินคะแนนสูงกว่ารายการอื่นการแปรผลคุณภาพ อยู่ในระดับดีมาก 2) คุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาชุมพร เขต 1 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย รายการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน รายการมีการสำรวจความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา รายการสถานศึกษาและชุมชนมีกิจกรรมร่วมกัน รายการห้องสมุดมีปริมาณหนังสือเพียงพอ มีการจัดกิจกรรมและบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่านรายการสถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการในการให้ความรู้และบริการชุมชน ผลการประเมินคะแนนสูงกว่ารายการอื่น การแปรผลคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก 3) คุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ด้านผลผลิต ประกอบด้วย รายการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหา ผลิตสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ รายการจัดระบบการใช้และการบำรุงรักษา สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผลการประเมินคะแนนสูงกว่ารายการอื่น การแปรผลคุณภาพ อยู่ระดับดีมาก

สมบูรณ์ สังฆโสภณ (2550 : 4) ได้ศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1

ได้เปรียบเทียบปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อได้พิจารณาปัญหาการบริหารแต่ละงานพบว่า การบริหารงานวิชาการ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานกิจการนักเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคคล มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานงบประมาณมีปัญหาอยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไป มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหารายด้านพบว่า การบริหารงานวิชาการมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลางการบริหารงานกิจการนักเรียนมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคคลมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงบประมาณมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไปมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก และ 3) ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมและแต่ละงานบริหารไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมและในแต่ละงานบริหารไม่แตกต่างกัน

กัลยา วรรณสาร (2547 : 206) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านปัจจัย ปัญหาจำนวนครูต่อนักเรียน เป็นปัญหาในระดับปานกลาง รองลงไปคือ ปัญหาสื่อการเรียนการสอน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ด้านกระบวนการปัญหาการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นปัญหาในระดับปานกลาง รองลงไปคือ ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาด้านศิลปะ ด้านผลผลิต ปัญหาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และปัญหาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จินตนาการ และการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียนเป็นปัญหาในระดับปานกลาง

สันติ ชัยชนะ (2550 : 132) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัญหาการฝึกกระบวนการคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน ปัญหาการฝึกทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและปัญหาการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้ของผู้เรียน ส่วนปัญหาด้านการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการจัดให้ครูได้สอนตามวิชาเอกหรือตามความถนัด และปัญหาการใช้สื่อการเรียนรู้ของครู ด้าน

การบริหารและการจัดการเรียนรู้ของครู ปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการค้นคว้าด้วยตนเอง และปัญหาการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัญหาการใช้งบประมาณในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ปัญหาการให้บริการความรู้แก่ชุมชน ปัญหาการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา (2558 : 34) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการดำเนินงานวิชาการไม่เป็นระบบที่ชัดเจน ครูมีภาระงานสอนมากและสอนหลายชั้น ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน 2) รูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ (1) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลยุทธ์ย่อย คือ การสอนแบบคละชั้น แบบบูรณาการ และการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (2) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และ (3) การจัดการความรู้ และ 3) ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานงานวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก

ศิริราวรรณ์ นิลวรณ์ (2556 : 19) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ในภาพรวมมีความเหมาะสมมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้มากที่สุด ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ คือ 1) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4) ส่งเสริมให้นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) พัฒนาทักษะการคิดของบุคลากรในองค์การ 6) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 7) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ 8) สร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 9) ส่งเสริมความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จรุญ จับบัง (2555 : 59-60) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยว่า รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การพัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ 2) การพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนและการประกัน

คุณภาพการศึกษา 3) การเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาโดยมีรูปแบบ คือ การพัฒนาคนในด้านความชำนาญในทักษะด้านสารสนเทศ การสร้างขวัญและกำลังใจ และพัฒนาโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม การพัฒนาระบบงานในการผลิตสื่อ การใช้แผนการสอนคละชั้น การนิเทศ และส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรม การมีส่วนร่วมในด้านเครือข่ายชุมชนและทรัพยากร และการส่งเสริมศักยภาพในด้านการหมุนเวียนการสอนของครู หมุนเวียนสถานที่และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ด้าน คือ คุณภาพครู คุณภาพการบริหารจัดการ คุณภาพนักเรียนและคุณภาพการเรียนการสอน ประสิทธิผลของรูปแบบทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถของครู ความเข้าใจพัฒนาการทำงาน มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและนักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้อย่างหลากหลายเพิ่มมากขึ้นตามศักยภาพของตนและได้เรียนอย่างมีความสุขและเกิดความรักและความผูกพันโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

สุรพล พิมพ์สอน และคณะ (2557 : 56) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า 1) มีสภาพการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการเป็นคนดีมากกว่าด้านอื่น มีปัญหาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก 2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก 11 กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (2) พัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการปฏิบัติรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (3) ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี และเสริมสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ (4) สร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) กลยุทธ์มีความสอดคล้องเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ (2556 : 73-74) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นไปได้ความเหมาะสมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านค่าใช้จ่ายโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา โดยเฉลี่ย 46,026.49 บาทต่อคนต่อปี มีอัตราส่วนครู 1คนต่อนักเรียน 11.83 คน สถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 78.92 มีครูไม่ครบชั้น เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ การเรียน

การสอนปกติ การเรียนรวม การสอนแบบคละชั้น ครูอาสา หมุนเวียนสื่อการเรียนการสอน ตามลำดับ และปัญหาในการบริหารจัดการที่พบมากที่สำคัญ 4 อันดับแรก ได้แก่ ขาดเงินงบประมาณ ขาดสื่อการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ขาดการระดมทรัพยากร และขาดอาคารประกอบที่จำเป็น 2) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมมี 6 รูปแบบเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ การสอนแบบคละชั้น การเรียนรวม ครูอาสา หมุนเวียนสื่อการเรียนการสอน ครูหมุนเวียน และศูนย์การเรียนรู้ ส่วนรูปแบบที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยมากแต่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดมี 2 รูปแบบ คือ การยุบรวมโรงเรียนและการเลิกล้มโรงเรียน แต่จากการประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ได้รับการต่อต้านอย่างกว้างขวาง 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นไปได้ เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พบว่า รูปแบบการสอนแบบคละชั้นเป็นรูปแบบที่สามารถดำเนินการทันที่ รองลงไป คือ การหมุนเวียนสื่อการเรียนการสอน ส่วนการยุบรวมและการล้มเลิกโรงเรียนเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดแต่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยมากควรดำเนินการเป็นลำดับสุดท้ายและเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอน

สรคุปต์ บุญเกษม (2560 : 217) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับศักยภาพการบริหารจัดการและระดับประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยศักยภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ มีจำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการ ด้านงาน ด้านคน และด้านเทคโนโลยี

ณัฐกุล รุณผาบ (2557 : 304-305) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบทางสังคมจากการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก และแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่ถึง 40 คน ที่อยู่ในเกณฑ์ต้องถูกยุบเลิกในปีการศึกษา 2555 พบว่า มีจำนวน 9 โรงเรียนอยู่ในเขตท้องที่ 3 อำเภอ คืออำเภอเมือง อำเภอป่าซาง และอำเภอแม่ทา โรงเรียนขนาดเล็กเหล่านี้ ตั้งอยู่ในชุมชน ซึ่งแต่ละโรงเรียนตั้งอยู่ห่างกันประมาณ 3-7 กิโลเมตร การคมนาคมสะดวก มีถนนสายหลักและสายรอง โดยถนนในหมู่บ้านติดต่อถึงกัน ด้านเศรษฐกิจของชุมชนที่อยู่ในเขตบริการของโรงเรียน กลุ่มผู้ปกครองที่มีฐานะยากจนมีมากสุดโดยจะส่งลูกเข้าเรียนในโรงเรียนเขตบริการ กลุ่มผู้ปกครองที่มีฐานะดีมีน้อยสุด กลุ่มนี้นิยมส่งบุตรหลานไปเรียนโรงเรียน

ในเมือง เนื่องจากการเดินทางสะดวกและมีรถรับส่งนักเรียนจากบ้านถึงโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มนี้มีนักเรียนที่เข้าเรียนประกอบด้วย คนไทยพื้นราบ คนไทยชาวเขา และเด็กต่างด้าวจากประเทศพม่า ลาว ที่ผู้ปกครองอพยพย้ายถิ่นมาทำงานในหมู่บ้านที่โรงเรียนตั้งอยู่ 2) ผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้นกับชุมชนที่อยู่ในเขตบริการของโรงเรียนขนาดเล็กที่ถูกยุบเลิกเมื่อปีการศึกษา 2554 จำนวน 6 โรงเรียน พบว่าผู้ได้รับผลกระทบทางบวก คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กที่ถูกยุบเลิกเพราะก่อนที่โรงเรียนจะถูกยุบเลิกนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับภาระทั้งบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานงบประมาณ บางคนต้องสอนเด็กควบคู่ไปด้วย เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้น อีกทั้งโรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ในขณะที่ต้นสังกัดไม่จัดสรรอัตราครูมาเพิ่มให้เนื่องจากเด็กนักเรียนมีจำนวนน้อย ทำให้รู้สึกเหนื่อยและท้อ ในทำนองเดียวกันกับครูผู้สอนที่ต้องรับผิดชอบสอนหลายชั้นเรียน ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่เต็มเวลาเท่าที่ควร บางโรงเรียน ไม่มีตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนทำให้ต้องทำหน้าที่บริหารไปด้วย ดังนั้นบุคลากรดังกล่าว จึงมีความพึงพอใจที่ได้ย้ายไปอยู่โรงเรียนแห่งใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า มีจำนวนนักเรียนมากกว่า ทำให้มีกำลังใจสอนไม่เงียบเหงาเหมือนอยู่โรงเรียนเดิม ภาระงานด้านการสอนก็ลดลงเพราะมีครูผู้สอนมากกว่าโรงเรียนเดิม ทำให้มีเวลาเพียงพอที่จะทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของตนให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนหลังจากโรงเรียนยุบเลิกก็ได้ย้ายไปบริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนมากกว่ามีครูเพียงพอ มีความพร้อมเกือบทุกด้านทั้งงบประมาณ สื่ออุปกรณ์การสอน โรงเรียนมีปริมาณงานมากกว่าโรงเรียนเดิม ประกอบกับโรงเรียนแห่งใหม่ก็ไม่ห่างไกลจากโรงเรียนเดิมมากนัก จึงไม่มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำงาน สามารถเดินทางไป-กลับ จากบ้านไปโรงเรียน จึงมีความพึงพอใจที่ได้ย้ายมาโรงเรียนแห่งใหม่ ส่วนผู้ได้รับผลกระทบในทางลบก่อนโรงเรียนถูกยุบเลิก คือนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูจ้างสอนและแม่ค้า เนื่องจากกลัวว่าบุตรหลานจะต้องไปเรียนไกลบ้าน ไม่ปลอดภัยในการเดินทาง และที่สำคัญจะไม่มีโรงเรียนที่เป็นหนึ่งในสามสถาบันหลักซึ่งประกอบด้วย บ้าน วัด และโรงเรียนขาดหายไปจากชุมชน และ 3) แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่ถึง 40 คน และอยู่ในเกณฑ์ต้องถูกยุบเลิกในปีการศึกษา 2555 เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกยุบเลิก พบว่าทั้ง 9 โรงเรียนมีแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งโดย ยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนทั้ง 3 ฝ่าย คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ส่วนแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้เข้มแข็งคือ “CIPRA Approch” ประกอบด้วยแนวทางดังนี้ (1) การสร้างความเชื่อมั่นต่อโรงเรียน (2) เทคนิคการเพิ่มจำนวนนักเรียนไม่ให้ลดลง (3) เทคนิคการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน (4) การระดมทรัพยากร และการสร้างความสัมพันธ์ และ (5) การร่วมพัฒนาด้านวิชาการ ประการสำคัญแนวทาง

พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เข้มแข็งจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเกิดจากคุณลักษณะของชุมชน 6 ประการคือ 1) คนในชุมชนเป็นผู้มีจิตอาสา 2) คนในชุมชนเป็นผู้มีจิตสาธารณะ 3) คนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน 4) คนในชุมชนมีความผูกพันกับโรงเรียนอย่างลึกซึ้ง 5) คนในชุมชนมีภาวะความเป็นผู้นำ และ 6) คนในชุมชนมีความรักใคร่สามัคคี

มยุรฉัตร เงินทอง (2558 : 234) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อวัสดุ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยในต่างประเทศ

รัชเชล และคนอื่นๆ (Rushell & Others, 1998; อ้างถึงใน ลดารัตน์ ศศิธร, 2558 : 40) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจำนวน 6 แห่ง ในรัฐวิคตอเรีย โดยการสัมภาษณ์ทีมงานหลักของสถานศึกษาสรุปได้ว่า โครงสร้างของการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นมีความยุ่งยากมาก มีความซับซ้อนมากกว่าสถานศึกษาที่สอนเป็นรายระดับชั้น ครูมีความลำบากอย่างมากในการสอนนักเรียนที่มีระดับพัฒนาการและระดับอายุที่แตกต่างกันและต้องรับภาระงานที่มากขึ้นในการจัดการและวางแผนในชั้นเรียน

ไลลี คาลฮัน ชอว์ (2008 : 131-133) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะด้านบวกและด้านลบที่มีต่อโรงเรียนขนาดเล็กผ่านทางการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาเป็นการช่วยผู้บริหารการศึกษาได้ไตร่ตรองถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพิจารณาให้ยุบโรงเรียน ลักษณะที่ตั้งโรงเรียนรวมถึงบุคลากร แหล่งทรัพยากร โอกาสความร่วมมือของทีมงาน ผู้ปกครอง และสัมพันธ์ชุมชน ได้มีการศึกษาที่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในนอร์ธแคโรไลนาที่มีนักเรียนน้อยกว่า 135 คน และอีก 4 แห่งที่มีนักเรียนน้อยกว่า 150 คน ผลการศึกษา พบว่า ด้านบวกที่ได้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นด้านขนาดที่เล็กกว่าที่มีอยู่ ซึ่งมีด้านความเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสนับสนุนของชุมชน และความรู้ที่มากมายของนักเรียนและครอบครัว ความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนในด้านความต้องการการแนะนำไปสู่เป้าหมาย และการให้ความสนับสนุนด้านการเรียนให้ผู้เรียนที่ยังคงอยู่ส่วนด้านลบที่ได้จากการศึกษา ได้แก่ ความเป็นทีมและการจำกัดด้านงบประมาณ การแบ่งปันด้านทรัพยากรของครูกับโรงเรียนอื่นที่เพิ่มขึ้นกับผลประโยชน์ด้านองค์กรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ยังคงมีการสำรวจและหาข้อมูลอยู่ผู้บริหาร

สถานศึกษาให้ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของรัฐที่เกี่ยวกับการทำให้งานยุ่งยากและหลากหลายในความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารชื่นชอบโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษามากกว่า

หยี ก็อง (2005 : 171) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของขนาดของโรงเรียนประจำเมืองในชนบทรัฐเพนซิลเวเนียต่อการจัดการด้านการเงิน ภาวะผู้นำด้านการบริหาร และผลสัมฤทธิ์ด้าน การเรียนของผู้เรียนผลจากการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ประจำเมืองในชนบท รัฐเพนซิลเวเนียไม่แตกต่างกันในด้านของการใช้จ่ายเงินต่อหัวนักเรียน การมีคณะกรรมการการทำงาน หลักสูตรโรงเรียนที่จัดสำหรับระดับปฐมวัยและประถมศึกษา ทรัพยากรด้านการศึกษา การดำเนินการและความสำเร็จของผู้เรียนอย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดใหญ่ประจำเมืองในชนบทนั้นมีหลักสูตรการเรียนให้ผู้เรียนระดับประถมมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และยังมีระดับผลการสอบมาตรฐานที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญ จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ยังบ่งบอกอีกว่าขนาดของโรงเรียนประจำเมืองไม่ใช่เป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลการเรียนของนักเรียน และถ้าจะพูดให้ถูกแล้วระดับเศรษฐกิจทางสังคมของโรงเรียนประจำเมือง และหลักสูตรระดับประถมศึกษาเป็นสองสิ่งที่เป็นสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญต่อผลการเรียนของนักเรียน

กริฟฟิน (Griffin, 2001; อ้างถึงใน ลดารัตน์ ศศิธร, 2558 : 39) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างทางการบริหารซ้อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจะดำเนินการได้ดีถ้าได้ดำเนินการขั้นตอน 8 ขั้น คือ 1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) ให้โรงเรียนได้มีโอกาสในการสรรหาครูด้วยตนเอง 3) เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการเตรียมตัวและเตรียมการเรียนการสอน 4) เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย 5) จัดตารางการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการสอน 6) ครูจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน 7) ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน และ 8) การวัดและประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียน

จากผลการศึกษางานวิจัย สรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา รวมถึงการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ โดยมีการศึกษาวิเคราะห์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา แล้วนำมาข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สำหรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในต่างประเทศนั้นได้มีการวิเคราะห์ตั้งแต่รูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กขนาดของโรงเรียน รูปแบบของการปฏิรูปโรงเรียน คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมทั้งคุณลักษณะด้านบวกและด้านลบที่มีต่อโรงเรียน

ขนาดเล็ก จากการศึกษาในแต่ละด้านผู้บริหารสามารถนำผลจากการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไปได้