

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 ผลการยกย่องยุทธศาสตร์และตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของยุทธศาสตร์ ในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวบ่งชี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาได้แก่ ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำด้านวิชาการ ผู้นำด้านจริยธรรมและผู้นำใฝ่บริการส่วนองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาได้แก่ การบริหารโดยภาพรวม การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไปแล้วนำเสนอผลการสังเคราะห์ไปขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการสัมภาษณ์ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 การศึกษาจากการนำองค์ประกอบข้อ 1 ไปรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมในการวิจัย ดังรายละเอียดดังนี้

1.1.1 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1.1.1 รองศาสตราจารย์.ดร.ประยูร อาษานาม

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1.1.2 ดร.พิธาน พื้นทอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1.3 นายสินสมุทร เสนาอาจ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

1.1.1.4 นายปราโมทย์ ภูมิพันธ์

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.1.1.5 ดร.ธีระพงษ์ สารแสน

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

1.1.1.6 ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชระ

ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1.1.1.7 ดร.สมเจตน์ พันธุ์ไชยิต

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

1.1.1.8 ดร.สมคิด ชื่นทอง

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1.1.1.9 นายศุภกฤต กงบูรารณ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ (เขี้ยวราษฎร์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1.1.2 ผลการศึกษาจากการนำองค์ประกอบองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมในการวิจัยดังต่อไปนี้

รองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อาษานาม (สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2557) ได้กล่าวว่า “ยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุกๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีอื่นๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ดังนั้นทุกสิ่งจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม การศึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศในฐานะที่มีบทบาทต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศให้กลายเป็นบุคลากรที่มีความรู้สามารถทำประโยชน์ให้กับประเทศได้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับยุคสมัย” สอดคล้องกับ Lussier & Achua (2007) กล่าวว่า ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(transformational leadership) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่าการเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในทิศทางที่กว้างมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติ และเจตนารมณ์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ สอดคล้องกับดร.ธีระพงษ์ สารแสนและนายปราโมทย์ ภูมิพันธ์ (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) ได้กล่าวยืนยันว่า” ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อทางบวกโดยตรงกับการพัฒนาของผู้ตามและโดยอ้อมกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีในผู้บริหารทุกระดับ” ส่วนองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชระ (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) ได้กล่าวยืนยันว่า”ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักกับทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม” นายศุภกฤต กงบุราณ(สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2557) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

1.1.3 ผลการศึกษาจากการนำองค์ประกอบองค์ประกอบผู้นำวิชาการไปรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมในการวิจัยดังต่อไปนี้

ดร.พิชาน พันธ์ทอง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2557) กล่าวว่า “งานวิชาการเป็นตัวกำหนดในการจัดการของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของโรงเรียน ที่สำคัญที่สุดก็คือเมื่อไม่มีงานวิชาการแล้วก็จะไม่มีการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียนและมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียนถ้าโรงเรียนต้องการจะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ” สอดคล้องกับLeithwood(2006)กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายประการที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางการเรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการ

เรียนโดยต้องปรับปรุงพันธกิจของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์เป้าประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมาจกครู ความร่วมมือนี้จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติการสอนของครู ซึ่งการพัฒนาเช่นนี้ก็จะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย ส่วนองค์ประกอบงานวิชาการ ดร.ชัยรัตน์ หลายวัชระ (สัมภาษณ์, 23-28 มีนาคม 2557) ได้กล่าวว่า “ความสำคัญงานวิชาการประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การมีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การสร้างเครือข่าย การพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษาที่สำคัญที่สุดคือการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา” สอดคล้องกับรองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อาษานาม (สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2557) ได้กล่าวยืนยันว่า “สถานศึกษาเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ต้องครอบคลุมภาระงานการจัดการศึกษาทุกด้าน หลักสูตรสถานศึกษาจึงประกอบด้วยการเรียนรู้ทั้งหมด เป็นประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา” และนายสิน สุนทร เสนาอาจ (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับ ความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน โดยให้ผู้สอนนำกระบวนการวิจัย มาผสมผสานหรือบูรณาการใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เรียนรู้โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหา หรือ พัฒนาการดำเนินการแก้ปัญหา หรือพัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูล การสรุปผลการ แก้ปัญหา หรือพัฒนาการรายงานผลการเรียนรู้ และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้”

1.1.4 ผลการศึกษาจากการนำองค์ประกอบองค์ประกอบผู้นำ

จริยธรรม ไปรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมในการวิจัย ดังต่อไปนี้

ดร.สมเจตน์ พันธุ์โฆสิตและดร.สมคิด ชันทอง(สัมภาษณ์, 20 - 28 มีนาคม 2557) กล่าวว่า “จริยธรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารมาก ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารและผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติ การตัดสินใจ การกระทำและพฤติกรรมของคน จึงมีผลต่อองค์การทั้งทางบวกและทางลบ ถ้าหากการตัดสินใจการกระทำหรือพฤติกรรม เป็นไปอย่างถูกต้องมีศีลธรรม มีจริยธรรม ย่อมนำความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนมาสู่

องค์การได้ และในทางตรงกันข้ามถ้าหากการตัดสินใจการกระทำและพฤติกรรมเป็นไปอย่างผิดศีลธรรม จริยธรรมหรือเป็นไปอย่างไม่มีศีลธรรม จริยธรรมแล้ว ย่อมนำผลร้ายมาสู่องค์การได้” สอดคล้องกับรองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อาษานาม (สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2557) กล่าวว่า “ประเทศไทยของเรามีปัญหาในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาโดยตลอด โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารบ้านเมือง ผู้บริหารยังมีตำแหน่งสำคัญยิ่งจะต้องปฏิบัติงานให้ดี ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้จะเป็นผู้บริหารที่จะเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจะต้องสร้างผู้สืบทอดที่ดี รวมทั้งส่งเสริมคนดีให้ได้ รับผิดชอบปฏิบัติงานและบริหารงานต่อไป” ส่วนองค์ประกอบผู้นำด้านจริยธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่ามีความเหมาะสมดังคำสัมภาษณ์ของดร.ธีระพงษ์ สารแสน(สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) กล่าวว่า “ ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะต้องมีพฤติกรรมคือ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นในการทำงานด้วยความภาคภูมิใจ พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย 2) ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น 3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และ ความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม 4) ความกตัญญูกตเวทีกตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวทีก คือ การแสดงออก การตอบแทนบุญคุณ 5) การรักษาระเบียบวินัย คือ การควบคุมการประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องกับจรรยา มารยาท ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย 6) ความเสียสละ คือ ความละความเห็นแก่ตัวการให้ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย ทรัพย์ สติปัญญา 7) ความสามัคคี คือ พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำกิจการใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด 9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง 10) ความอุทิศสละ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงานและ 11) ความเมตตากรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสารที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

1.1.5 ผลการศึกษาจากการนำองค์ประกอบองค์ประกอบผู้นำไปบริการไปรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมในการวิจัยดังต่อไปนี้

ดร.ธีระพงษ์ สารแสน (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ผู้ตามหรือการมีศีลธรรม การมอบน้อมคือคุณลักษณะที่แสดงถึงความถ่อมตนไม่ใช้ความรุนแรง การไม่เห็นแก่ตัวคือ การช่วยเหลือผู้อื่นและยินดีสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้อื่น การแสดงถึงความรู้สึกสนใจห่วงใยผู้อื่นและความฉลาดทางอารมณ์ ขณะที่การเสริมพลังอำนาจคือ องค์ประกอบที่สำคัญที่สนับสนุนให้ผู้ตามมีความเจริญก้าวหน้าและกลายเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ การบริการคือ ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งผู้นำจะต้องให้บริการก่อนด้วยใจบริสุทธิ์ที่ต้องการจะบริการ และดร.ชัยรัตน์ หลายวัชระ (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) ยังได้กล่าวว่า กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง” สอดคล้องกับ Kotler (1997) ได้ให้ความหมายว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ และไม่ได้มีอิทธิพลของความเป็นเจ้าของสิ่งใด ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวอาจจะรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามได้เพื่อช่วยเหลือ ด้านองค์ประกอบผู้นำด้านการบริการผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวยืนยันเป็นทำนองเดียวกันว่ามีความเหมาะสมดี ดัง นายศุภกฤต กลบุราณ (สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2557) กล่าวว่า การให้บริการควรประกอบด้วยหลักคือ บริการอย่างเสมอภาค (equitable service) การให้บริการอย่างรวดเร็วทันต่อเวลา (Timely service) การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) และต้องการบริการต่อเนื่อง

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการศึกษา กับความสัมพันธ์การบริหารการศึกษา คือการบริหารโดยภาพรวม การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมในการวิจัย มีดังต่อไปนี้

ดร.สมเจตน์ พันธุ์ไพฑิต และดร.สมคิด ชันทอง(สัมภาษณ์, 20 - 28 มีนาคม 2557)กล่าวว่า การบริหารงานการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิชาการ ผู้นำเชิงจริยธรรมและผู้นำใฝ่บริการ ในการขับเคลื่อนในการ

บริหารโดยภาพรวม การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป จึงจะประสบผลสำเร็จในงาน สอดคล้องกับนายศุภกฤต กงบูรณ (สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2557) นายปราโมทย์ ภูมิพันธ์ (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) และนายสินสุนทร เสนาอาจ (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2557) ได้กล่าวพร้อมกันว่า งานบริหารการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองคนจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความหลากหลายของวิชาความรู้ในการบริหารจัดการทั้งคน และงาน วัสดุ และงบประมาณ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้นำหลายๆ ด้านให้เหมาะสมกับสภาพของงาน บริบทของสถานศึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อาษานาม (สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2557) ได้กล่าวขมวกสรุปในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการศึกษากับการบริหารงานการศึกษาว่า การจะใช้ผู้นำแบบใดกับงานบริหารงานใด จะต้องดูว่ามีความเหมาะสมกับขอบข่ายงานนั้นๆ หรือไม่ ในงานหนึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้นำหลายๆ ด้านในการขับเคลื่อนไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้นำด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะ งานจึงจะประสบผลสำเร็จ

สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา กับความสัมพันธ์การบริหารการศึกษา ที่ผู้วิจัยจะต้องใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ คือ จะต้องใช้องค์ประกอบของผู้นำที่สังเคราะห์ขึ้นไปใช้ในการบริหารงานในทุกงาน และในแต่ละงานสามารถใช้ผู้นำหลายๆ ด้านทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอิริยาบถ ความสอดคล้อง ความเหมาะสมของงานและผู้นำนั้นๆ เป็นสำคัญสำคัญ

1. **ผลการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study)** สภาพปฏิบัติงานการบริหารจัดการการศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ปราบกฏผลดังต่อไปนี้

2.1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 24 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
-----------------------	-----------	--------

1. เพศ		
ชาย	235	65.5
หญิง	124	34.5
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	68	18.9
30 – 40 ปี	142	39.6
41-50 ปี	50	13.9
มากกว่า 50 ปี	99	27.6
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	106	28.7
สูงกว่าปริญญาตรี	253	70.5
4. ประสบการณ์ในการทำงานทางการศึกษา		
ไม่เกิน 10 ปี	213	58.5
10-20 ปี	42	11.7
21-30 ปี	79	22.0
31 ปีขึ้นไป	25	7.0
5. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	138	37.6
โรงเรียนขนาดกลาง	99	27.6
โรงเรียนขนาดใหญ่	113	31.5
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	9	2.5
รวม	359	100

จากตาราง 24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 65.5) มีอายุอยู่ในระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 39.6) มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 70.5) มีประสบการณ์ทำงานทางการศึกษาไม่เกิน 10 ปี (ร้อยละ 58.5) และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่โรงเรียนขนาดเล็ก (ร้อยละ 37.6)

2.2 สภาพการบริหารและการดำเนินการ

สภาพการบริหารและการดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ดังปรากฏตามตาราง 25-30 ดังนี้

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และความหมายของสภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโดยภาพรวม

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการกำหนดทิศทาง และภาพแห่งความสำเร็จในการบริหารการศึกษา	4.48	.53	มาก
2. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยหลักการมีส่วนร่วมของบุคคลที่ส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา	4.25	.54	มาก
3. โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	3.84	.68	มาก
4. โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.89	.85	มาก
5. โรงเรียนได้จัดทำแผนการปฏิบัติการของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน	3.80	.76	มาก
6. โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารจัดการการศึกษา	3.84	.66	มาก
รวม	4.02	.53	มาก

จากตาราง 25 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และในรายด้านก็อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เมื่อจัดเรียงลำดับรายชื่อ ที่นำมาศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา ค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก พบว่า มีรายการที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก คือ โรงเรียนได้จัดทำแผนการปฏิบัติการของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.80$) โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ และนำผล การประเมินมาปรับปรุงการบริหารจัดการการศึกษา และโรงเรียนมี

การกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายตาม
บทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.84$)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และความหมายของสภาพการ
ปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารงาน
วิชาการ

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการวางแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	4.03	.76	มาก
2. โรงเรียนเน้นหลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานวิชาการและพัฒนางานวิชาการ	3.87	.68	มาก
3. โรงเรียนได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) หลักการทาง ปรัชญาและจิตวิทยาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของสังคมและผู้เรียนในการพัฒนา หลักสูตร	3.96	.79	มาก
4. โรงเรียนได้ประเมินผลหลักสูตรและนำผลการประเมินไปปรับปรุงหลักสูตร	4.09	.69	มาก
5. โรงเรียนได้ส่งเสริมครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.32	.56	มาก
6. โรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาและกิจกรรมให้ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน	4.15	.47	มาก
7. โรงเรียนจัดให้มีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัด กระบวนการเรียนรู้	3.96	.87	มาก
8. โรงเรียนมีการวางแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	4.03	.76	มาก
9. โรงเรียนเน้นหลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานวิชาการและพัฒนางานวิชาการ	3.87	.68	มาก
10. โรงเรียนได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) หลักการทาง ปรัชญาและจิตวิทยาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของสังคมและผู้เรียนในการพัฒนา หลักสูตร	3.96	.79	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. โรงเรียนได้ประเมินผลหลักสูตรและนำผลการประเมินไปปรับปรุง หลักสูตร	4.09	.69	มาก
12. โรงเรียนได้ส่งเสริมครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการ เรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.32	.56	มาก
13. โรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน	4.15	.47	มาก

14.	โรงเรียนจัดให้มีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.96	.87	มาก
15.	โรงเรียนได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม	3.53	.76	มาก
16.	โรงเรียนได้พัฒนาสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีสื่อพิมพ์และสื่อทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการเรียนการสอนของครู	3.76	.75	มาก
17.	โรงเรียนได้จัดให้มีการนิเทศการสอนแก่ครูทุกกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณิมิต เช่น การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน	3.60	1.16	มาก
18.	โรงเรียนได้วางแผนการนิเทศให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการโดยวิธีการสอบถามข้อมูล ทดสอบผู้เรียน และสังเกตการสอน	3.80	.83	มาก
19.	โรงเรียนได้ปฏิบัติการนิเทศหลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น นิเทศแบบรายบุคคล กลุ่ม ประชุมครู ชี้แจง สาธิต ประเมินผลการเรียน รวมผลการประเมินข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาทำการปรับปรุง	3.40	1.01	ปานกลาง
20.	โรงเรียนได้จัดให้มีการนิเทศการสอนแก่ครูทุกกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณิมิต เช่น การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน	3.60	1.16	มาก
21.	โรงเรียนได้วางแผนการนิเทศให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการโดยวิธีการสอบถามข้อมูล ทดสอบผู้เรียน และสังเกตการสอน	3.80	.83	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนได้ปฏิบัติการนิเทศหลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น นิเทศแบบรายบุคคล กลุ่ม ประชุมครู ชี้แจง สาธิต ประเมินผลการเรียน รวมผลการประเมินข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาทำการปรับปรุง	3.40	1.01	ปานกลาง
2. โรงเรียนจัดให้มีการควบคุมภายในสถานศึกษา (Quality Control) เพื่อพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการ	3.56	1.02	มาก
3. โรงเรียนได้จัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาภายในสถานศึกษา (Quality Assessment) ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยหน่วยงานภายนอก	3.72	1.14	มาก

4. โรงเรียนได้พัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามี ประสิทธิภาพ คือ ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ตามมาตรฐาน และสถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานที่แท้จริง	3.96	.76	มาก
รวม	3.82	.61	มาก

จากตาราง 26 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของ
การบริหารด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และ เมื่อจัดเรียงลำดับรายชื่อที่นำมา
ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก พบว่า รายการที่ควรให้
ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก คือ โรงเรียนได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ
เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความ
เหมาะสม ($\bar{X} = 3.53$) โรงเรียนได้จัดให้มีเครือข่ายทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา เขต
พื้นที่การศึกษาและท้องถิ่น เพื่อช่วยเหลือในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนการ
สอน ($\bar{X} = 3.54$) และโรงเรียนจัดให้มีการควบคุมภายในสถานศึกษา (Quality Control) เพื่อ
พัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการ ($\bar{X} = 3.56$)

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และ ความหมายของสภาพการ
ปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารงาน
งบประมาณ

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในการ จัดทำและเสนอของงบประมาณได้อย่างเหมาะสม	3.71	.74	มาก
2. โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความอิสระ ความ คล่องตัว ความโปร่งใส และตรวจสอบได้	3.67	.73	มาก
3. โรงเรียนได้จัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา โดยยึด หลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ได้เสีย เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน	3.72	.73	มาก
4. โรงเรียนจัดงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลผลิต			

(Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance)	3.54	.86	มาก
5. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์ที่กำหนด	3.57	.89	มาก
6. โรงเรียนได้ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายที่สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณ และวงเงินนอกงบประมาณที่ได้รับตามแผน	3.59	.87	มาก
7. โรงเรียนได้นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณและข้อตกลงในผลผลิตผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา	3.59	.89	มาก
8. โรงเรียนได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณ โดย กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน งบดำเนินการ	3.59	1.03	มาก
9. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน	3.47	1.04	ปานกลาง
10. โรงเรียนจัดให้มีแผนการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง	3.41	.99	ปานกลาง
11. โรงเรียนมีการสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ	3.49	.67	ปานกลาง
12. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง	3.33	1.12	ปานกลาง
13. โรงเรียนได้จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษา เพื่อจัดหารายได้ บริหารรายได้ และผลประโยชน์ตามแต่สภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.93	.62	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
14. โรงเรียนได้สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกตลอดจนสร้างความตระหนักมีการตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานในการกู้ยืมเงินของนักเรียน	3.74	.72	มาก
15. โรงเรียนมีระบบการบริหารบัญชีการเงิน ระบบควบคุม ตรวจสอบ รายงานทางการเงิน โดยจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับการเงินอย่างเป็นระบบ และตรวจสอบได้ภายใต้กรอบระเบียบตามกฎหมาย	3.80	.76	มาก
16. โรงเรียนได้จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ในรูปแบบคณะกรรมการอย่างถูกต้องตามกรอบระเบียบกฎหมาย	3.62	.90	มาก
17. โรงเรียนจัดให้มีการควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ โดยระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินอย่างถูกต้อง	3.38	1.14	ปานกลาง
18. โรงเรียนมีระบบนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขงาน			

ด้านงบประมาณ	3.91	.61	มาก
รวม	3.61	.69	มาก

จากตาราง 27 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของการบริหารงานงบประมาณอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายการข้อพบว่า มีรายการที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.33$) โรงเรียนจัดให้มีการควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ โดยระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินอย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.38$) และโรงเรียนจัดให้มีแผนการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง ($\bar{X} = 3.41$)

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และความหมายของสภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารงานบุคคล

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกและจิตอาสาในการปฏิบัติภารกิจให้เกิดผลสำเร็จและมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน	3.77	.73	มาก
2. โรงเรียนดำเนินการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	3.64	.79	มาก
3. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.56	1.08	มาก
4. โรงเรียนสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.83	.78	มาก
5. โรงเรียนได้วิเคราะห์การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งโดยยึดหลักความจำเป็น ขาดแคลน และหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ	3.54	1.07	มาก
6. โรงเรียนจัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยมอบหมายภาระงาน ความรับผิดชอบต่อสถาน-ศึกษาแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและลด			

	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและคล่องตัว	3.52	1.08	มาก
7.	โรงเรียนมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ เจตคติในงานปฏิบัติงานตามนโยบายทั้งรายบุคคลและทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโรงเรียน	3.52	1.06	มาก
8.	โรงเรียนมีระบบการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.34	1.04	ปานกลาง
9.	โรงเรียนมีระบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการของบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและเสริมสร้างสมรรถภาพครูให้มีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ	3.52	1.06	มาก
10.	โรงเรียนส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน การเพิ่มทักษะความรู้ ในรูปแบบการประชุม การสัมมนา การอภิปราย การนำเสนอผลงาน เป็นต้น	3.64	.91	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11.	โรงเรียนสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการจัดสิ่งแวดล้อมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความอบอุ่นและรักองค์กร ตลอดจนมีรูปแบบการจูงใจในการปฏิบัติงานและมีการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3.38	1.16	ปานกลาง
12.	โรงเรียนมุ่งพัฒนาครูและบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษใหม่	3.87	2.80	มาก
13.	โรงเรียนธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโดยการจัดสวัสดิการ เช่น การประกันสุขภาพอนามัย สวัสดิการและความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.60	1.03	มาก
14.	โรงเรียนมีการประเมินผล ติดตามการพัฒนาบุคลากรฯ ที่หลากหลายวิธีด้วยเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่ทันสมัย และมี การจัดทำเป็นรายงานการประเมินอย่างเป็นระบบและยุติธรรม	3.45	1.03	ปานกลาง
15.	โรงเรียนส่งเสริมครูและบุคลากรฯ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.50	1.05	มาก
16.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่นในหน้าที่	3.76	.75	มาก

การงาน			
17. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรฯ นำผลกระทบจากปัญหา มาปรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์ร่วมกัน	3.70	.72	มาก
18. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยในการ บริหาร	3.84	.67	มาก
19. โรงเรียนมีระบบการสร้างเครือข่ายและประสาน- งาน เพื่อแสวงหาความร่วมมือใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.48	1.04	ปานกลาง
รวม	3.60	.87	มาก

จากตาราง 28 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายการข้อว่ามีรายการที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก โรงเรียนมีระบบการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.34$) โรงเรียนสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการจัดสิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความอบอุ่นและรักองค์กร ตลอดจนมีรูปแบบการจูงใจในการปฏิบัติงานและมีการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ($\bar{X} = 3.38$) และโรงเรียนมีการประเมินผล ติดตามการพัฒนาบุคลากรฯ ที่หลากหลายวิธีด้วยเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่ทันสมัย และมีการจัดทำเป็นรายงานการประเมินอย่างเป็นระบบและยุติธรรม ($\bar{X} = 3.45$)

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และความหมายของสภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารงานทั่วไป

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรฯ ให้มีความรู้ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนการสอนอย่างทันสมัย	3.62	.89	มาก
2. โรงเรียนมีการวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษาประจำปี	3.45	.88	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีการจัดองค์กร ทั้งโครงสร้าง ภาระงาน ให้แก่ครูและบุคลากรฯ อย่างชัดเจน	3.39	1.15	ปานกลาง
4. โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาด้านโครงสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทุกปีการศึกษา	3.37	1.14	ปานกลาง

5.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการคิด ตัดสินใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	3.59	1.03	มาก
6.	โรงเรียนสนับสนุนในการเสริมพลังอำนาจแก่ครูและบุคลากรฯ ให้ทำงานสำคัญ มีอำนาจตัดสินใจสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และยอมรับในผลงาน	3.36	1.15	ปานกลาง
7.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรฯ มีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม	3.63	.88	มาก
8.	โรงเรียนส่งเสริมให้การบริการแก่ผู้รับบริการ โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก	3.99	1.05	มาก
9.	โรงเรียนได้จัดการบริหารอาคารสถานที่ สภาพ-แวดล้อม เชื้อต่อการบริการของผู้รับบริการ	3.91	.85	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10.	โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น	3.99	1.04	มาก
11.	โรงเรียนมีการส่งเสริมและประสานงานจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย	3.86	.83	มาก
12.	โรงเรียนได้จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.14	.99	มาก
13.	โรงเรียนมีแผนการรับนักเรียนและยุทธศาสตร์การจูงใจในการรับนักเรียนเข้าศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.36	1.15	ปานกลาง
14.	โรงเรียนมีระบบติดตาม ประเมินผลการปรับปรุงงานธุรการและการบริหารงานภายในโรงเรียนให้มีคุณภาพ	3.38	1.14	ปานกลาง
15.	โรงเรียนจัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติในที่ประชุมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการ สถานศึกษาทราบเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง	3.63	.91	มาก
16.	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และผลงานนักเรียนของสถานศึกษาต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ	3.47	.91	ปานกลาง
	รวม	3.63	0.78	มาก

ผลการจากตาราง 29 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของการบริหารงานบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีรายการที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นสามลำดับแรก พบว่า โรงเรียนสนับสนุนในการเสริมพลังอำนาจแก่ครูและบุคลากรฯ ให้ทำงานสำคัญมีอำนาจตัดสินใจสนับสนุน

ทรัพยากรที่จำเป็น และยอมรับในผลงาน ($\bar{X} = 3.35$) โรงเรียนได้จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\bar{X} = 3.36$) โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาด้านโครงสร้าง วัสดุภัณฑ์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ทุกปีการศึกษา ($\bar{X} = 3.37$)

6. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารการศึกษาในโรงเรียน พบว่ามีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

6.1. การบริหารโดยภาพรวม

6.1.1 โรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการกำหนดทิศทางตลอดด้วยภาพแห่งความสำเร็จในการ บริหารการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมโดยหลักการมีส่วนร่วมของบุคคลที่ส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา

6.1.2 โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการกำหนดทิศทาง และภาพแห่งความสำเร็จในการบริหารการศึกษา โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยหลักการมีส่วนร่วมของบุคคลที่ส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา

6.1.3 โรงเรียนต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

6.1.4 โรงเรียนต้องทำแผนการปฏิบัติการของโรงเรียนและประเมินผลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

6.2 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

6.2.1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติให้เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการร่วมงาน ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงาม สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การทำทนายในเรื่องงานและกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

6.2.2 ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญปัญหาด้วยแนวทางวิธีใหม่

6.2.3 ด้านครูผู้สอน

6.2.3.1 ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และคุณค่าของผลลัพธ์ ที่ต้องการส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และใช้ความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

6.2.3.2 ควรส่งเสริมให้มีการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล โดยเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Orientation) ในการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal Communication) ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6.3 การบริหารงานวิชาการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

6.3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอนควรกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) และหลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ ความจำเป็นของสังคม และความต้องการของผู้เรียน มีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ รวมทั้งเนื้อหาวิชาที่จำเป็นที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรแกนกลาง และจัดให้มีการบริหารจัดการใช้หลักสูตรโดยมีเป้าหมาย จุดประสงค์ และการจัดระบบของการนำหลักสูตรไปใช้ จัดให้มีการประเมินผลหลักสูตร (Evaluation of Curriculum) เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อเนื่องต่อการพัฒนาหลักสูตร

6.3.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สถานศึกษาควรจัดให้มีเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนระดับการศึกษาภาคบังคับ โดยมุ่งเพื่อเน้นพื้นฐานในการพัฒนาให้อ่านออกเขียนได้ รวมทั้งภาษาอังกฤษ การคิดคำนวณเป็น รู้จักใช้เทคโนโลยี มีความเข้าใจในประวัติศาสตร์ไทย มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถเบื้องต้นทางดนตรีและกีฬา มีวิชาชีพจำเป็นสำหรับผู้ไม่ประสงค์จะเรียนต่อสถานศึกษาให้ ครูผู้สอนมีการกำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) ในแต่ละรายวิชา ครูผู้สอนเลือกยุทธวิธีในการสอน (Selection of Strategies) ที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีการเลือกเทคนิควิธีการประเมินผลก่อนนำไปสอนจริง มีวิธีการสอนโดยการจัดการเรียน

การสอนโดยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจโดยให้ผู้เรียนซักถาม โต้ตอบ อภิปราย การแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และปัญญา ครูควรมีการพัฒนาตนเองโดยมีการศึกษาอบรม เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนใหม่ๆ ที่ทันสมัยตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและมีการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน (Evaluation of Instruction) มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.3.3 ด้านการนิเทศภายใน ควรจัดให้ครูศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการโดยวิธีการสอบถาม เก็บข้อมูล ทดสอบผู้เรียน สังเกตการสอน นำผลไปวิเคราะห์ วิจัย รู้สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา จัดให้มีการวางแผนการนิเทศการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้สามารถพัฒนาสภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง และควรมีการปฏิบัติการนิเทศหลายรูปแบบ หลายวิธีการตามความเหมาะสม มีการนิเทศเป็นรายบุคคล นิเทศกลุ่ม การแจกคู่มือ ประชุมครู การชี้แจง สาธิต แฟ้มงานรายบุคคล ,ผลการประเมินผล และสรุปผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

6.3.4 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สถานศึกษาต้องใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการดำเนินการกิจ เช่น แผนพัฒนาการเรียนการสอน แผนงาน งานวิจัย แผนงานบริหารวิชาการ มีกระบวนการค้นหา ตรวจสอบคุณภาพ หรือร่องรอย การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ โดยกระบวนการศึกษา ค้นหาข้อมูลหลักฐานสถานศึกษา ประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลายและรายงานการประเมินตนเองไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูเพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา

6.4 การบริหารงานงบประมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

6.4.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ สถานศึกษาควรวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ ข้อตกลง เป้าหมาย ความต้องการ ผลการดำเนินงาน โดยอาศัยความถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ ในการจัดทำและเสนอของบประมาณ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยชี้แจงแนวทางการปฏิบัติ โดยครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการ มีการวิเคราะห์ความ

เหมาะสมการเสนอของประมาณ โดยการมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ว่าต้องการบรรลุอะไร มีผลลัพธ์ที่ชัดเจน

6.4.2 การจัดสรรงบประมาณ สถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผลของความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และควา2.2สถานศึกษาจัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษา กับหน่วยงานสังกัดโดยการปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในผลงานมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ

6.4.3 การใช้งบประมาณ สถานศึกษาควรจัดทำแผนการใช้งบประมาณ โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) งบดำเนินการ เบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการรับรู้หน้าที่ตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด (Key Performance Indicators:KPLS) ของผลผลิต โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน

6.4.4 การจัดการและการระดมทรัพยากร สถานศึกษาต้องวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน องค์กรและท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมโดยการให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน มีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงานและผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

6.4.5 การจัดการรายได้และผลประโยชน์ สถานศึกษาต้องวิเคราะห์ศักยภาพ ที่ดำเนินการจัดการรายได้และผลประโยชน์ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง จัดหารายได้และผลประโยชน์และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถให้สังคมตรวจสอบได้

6.4.6 การบริหารการเงิน สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพในการบริหารการเงิน ถูกต้อง ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6.4.7การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ สถานศึกษาต้องจัดซื้อจัดจ้างโดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะในรูปแบบคณะกรรมการโดยไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุได้ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6.5 การบริหารงานบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

6.5.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษาต้องวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง ขอลื่อนและขอมียุทธฐานะข้าราชการครู ตามมาตรฐานวิชาชีพครู

6.5.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรด้วยความเที่ยงตรง ความชอบธรรม ปราศจากอคติ ถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและบรรจุแต่งตั้งบุคคลด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริง เหตุผลความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล

6.5.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่เต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการเสียสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และ พัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความผูกพันละเอียดรอบคอบยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีความสำนึก และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจทางสังคม และพฤติกรรมจริยธรรมส่วนตน ได้แก่ ความมีวินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประพฤติ(การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ตามการรับรู้ของบริบทสังคม และให้เกียรติ นับถือเอื้ออาทรต่อกัน

6.5.4 ด้านการวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับคุณธรรมในการปฏิบัติตน ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น และต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ ไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

6.6 การบริหารงานทั่วไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

6.6.1 ด้านโครงสร้างและภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องวิเคราะห์โครงสร้างภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งปริมาณและคุณภาพประจำปี โดยการโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบ จะปฏิบัติงาน โดยมีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำ ผู้ตามมีอิสระการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนไปถึงเป้าหมาย

มีการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารตามภารกิจสถานศึกษา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการโดยเน้นให้บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงาน และได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีการบรรลุเป้าหมาย จัดให้มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมและประสานร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชนและชุมชนที่จัดการศึกษาอย่างเท่าเทียม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื้อถือไว้วางใจในกันและกัน ตลอดจนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีหน่วยประสานงานเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม บริการและอำนวยความสะดวกที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory Services) และมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่อสาธารณชนให้ทราบ ผลการดำเนินงานตามภารกิจ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา

6.6.2 การพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา สถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสร้างบรรยากาศ การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่มีระหว่างฝ่ายงาน มีการจัดให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกันกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

6.6.3 ด้านการประชาสัมพันธ์ สถานศึกษาควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการศึกษา การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ,udkiจัดประชุมผู้ปกครองทุกภาคเรียน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรับบริการ (providing of confidence to receiver) การจัดการศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทันที่ และกระจายไปอย่างทั่วถึง

6.6.4 ด้านการบริหารงานธุรการ ควรให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ ให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาอบรม ด้านเทคโนโลยี ประเภท hardware และ Software มาใช้ออกแบบงานธุรการในสถานศึกษาและชั้นเรียนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

6.6.5 ด้านระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ สถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นปัจจุบัน เชื้อต่อการใช้งานไปใช้ประโยชน์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดสามารถทำให้บุคลากรคิดตัดสินใจและพัฒนาทักษะการทำงานมากขึ้น จนมีความมั่นใจและมีทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาบุคลากรสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

โดยการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานรวมเป็นทีม โดยการใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3. ผลการศึกษาพหุกรณี (Multi-case study)สถานศึกษาที่ใช้เป็นพหุกรณีจำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นต้นแบบการบริหารจัดการการศึกษาโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้ คือ เป็นโรงเรียนที่ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบพัฒนาอย่างเข้มของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 3 แห่ง ได้แก่โรงเรียนอุตรพิทยานุกูล อำเภอเมือง จังหวัดอุตรธานีโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครพนมและโรงเรียนจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร ดังมีรายละเอียดดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 การศึกษาพหุกรณี

ผลการศึกษาพหุกรณี สรุปผลเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การบริหารงานโดยภาพรวม

“การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นที่
 ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่ปลูกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำปัจจัย
 ที่สนับสนุนความมีบารมี คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏ ความถี่ ความเชื่อมั่น ความฉลาด
 ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความมีบารมีสามารถพัฒนาได้อิทธิพลทางการ
 คิดหรือความมีบารมีเป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการ
 เปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิถี
 การทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรม อิทธิพลทางความคิดหรือความ
 มีบารมีจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำ
 และเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้นำพันธกิจใหม่ขององค์การและพยายามลดการต่อต้าน
 การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้
 กระแสการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากภาวะผู้นำ
 เปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปแบบบทบาทพฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพล
 ทางความคิดนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติ
 ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตาม เนื่องจากการตั้ง
 เป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่ง
 คำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือ
 กลุ่มให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์” (ผู้อำนวยการโรงเรียน
 อุดรพิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2556) “พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหา
 และใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่การกระตุ้นทาง
 ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้
 คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหา
 ใหม่ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่
 วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลผู้สาคูธารณะ โดยผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของ
 สมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้นำของเขาพิจารณาจินตทัศน์
 และข้อสมมติฐานพวกเขาทีละคน และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การสามารถถูกอภิปราย
 ได้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ของ
 บุคลากรในองค์การ” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม
 2556)การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของ
 กลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนา
 วิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อกับวิสัยทัศน์ และ
 สื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (team spirit) ความ

กระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อกายในกลุ่มงานและองค์การซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยราชวิทยาลัยราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์, 27 ธันวาคม 2556) “การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องกาต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เป็นส่วนสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556)

3.2 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือภารกิจหลักของสถานศึกษา หลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ การยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง และมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด รวมทั้งมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนมุ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจในขอบข่ายของงานวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการ และองค์ประกอบหลักด้านวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจของภารกิจหลักของสถานศึกษา โดยมีขอบเขตและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การนิเทศภายใน และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี

3.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ จึงต้องมีหลักสูตรของตนเอง กล่าวคือ หลักสูตรสถานศึกษาต้องครอบคลุมภาระงานการจัดการศึกษาทุกด้าน หลักสูตรสถานศึกษาจึงประกอบด้วยการเรียนรู้ทั้งหมด เป็นประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนจากสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง พบว่า

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้แก่ การกำหนดจุดหมายของการศึกษาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของสังคมและของผู้เรียน มีการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร จัดระบบและนำหลักสูตรไปใช้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน กำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน เลือกยุทธศาสตร์วิธีในการสอน เลือกเทคนิควิธีการประเมินผล ตลอดจนนำยุทธวิธีไปปฏิบัติจริงและประเมินหลักสูตร

ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย(สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556) ผู้ให้สัมภาษณ์ เล่าว่า โรงเรียนได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ได้ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการร่วมกันของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน หลักสูตรมีองค์ประกอบครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ มีวิสัยทัศน์ จุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้าง เวลาเรียน คำอธิบายรายวิชา แนวทางการดำเนินการจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การเรียน ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน หลักสูตรมีองค์ประกอบครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ มีวิสัยทัศน์ จุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้าง เวลาเรียน คำอธิบายรายวิชา แนวทางการดำเนินการจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การเรียน ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง และมีการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรได้อย่างเหมาะสม มีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร มีการนำผล การนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการวิพากษ์หลักสูตร ในวันสิ้นปีการศึกษาโดยมีตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนเครือข่าย ผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกันวิพากษ์หลักสูตรเพื่อพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง (ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556)สอดคล้องกับหัวหน้างานวิชาการโรงเรียนจุฬาลงกรณ์ราช ได้ให้สัมภาษณ์ ว่า “การบริหารหลักสูตรต้องนำหลักสูตรแกนกลางมาปรับใช้ ตามบริบทของโรงเรียน พิจารณาความสอดคล้องกับปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการนำแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน แต่ทั้งนี้จะต้องพิจารณาความพร้อมของผู้เรียน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน”(หัวหน้างานวิชาการโรงเรียนจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์, 27 ธันวาคม 2556) สอดคล้องกับหัวหน้างานวิชาการโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยาลัย”

(สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีขั้นตอน ดังนี้ การเตรียมพร้อมของการใช้หลักสูตร การบริหารจัดการใช้หลักสูตรการจัดการ เรียนรู้ และกาประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา จึงจะประสบผลสำเร็จ”(หัวหน้างานวิชาการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล,สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556)นอกจากนี้จากการ สัมภาษณ์ครูผู้สอนสถานศึกษาต้นแบบ ทั้ง 3 แห่ง พบว่ามีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีรายละเอียด ดังนี้ การจัดทำสาระของหลักสูตร มีการจัดกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน เป็นองค์ประกอบหลัก

3.2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดถึงกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ต้องคำนึงถึง นักเรียนหรือผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่ง มีความแตกต่างกัน และสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนานั้นแต่ละคนย่อมไม่ เท่ากันและไม่เหมือนกัน บางคนเรียนรู้ทางวิชาการได้ดีแต่บางคนมีพรสวรรค์และทักษะ การกีฬา ดนตรี ศิลปะ หรืออื่นๆ ถ้าครูทราบและมีข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล ครูจะ สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตรงความรู้ ความสามารถ ทักษะและพรสวรรค์ของ ผู้เรียนแต่ละคน พร้อมกับจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มศักยภาพของแต่ละ คน ผู้เรียนผู้สอนมีความเข้าใจตรงกัน พร้อมและพากันเรียนรู้ไปตามที่แต่ละคนชอบและ ถนัด ผู้เรียนก็มีความสุขในการเรียน ผู้สอนก็มีความสุขในการสอน หมายความว่า เยาวชนของไทยได้รับการพัฒนาไปสู่การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล(สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โรงเรียนได้เน้น 2 แนวทาง คือ

1. ปรับปรุงหลักสูตร ไม่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระแต่เน้นองค์ความรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิด กระบวนการคิด ผู้เรียนก็จะสร้างองค์ความรู้ได้

2. ปรับปรุงการสอนของครู โครงการสร้างวัฒนธรรมการสอนใหม่ๆ ให้เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ หัวหน้างานวิชาการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัยได้ให้สัมภาษณ์ว่า หัวหน้า งานวิชาการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมดังนี้ ให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียน โดยให้จัดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน จัดให้มีการนิเทศการสอนแก่ครูโดยเป็นการนิเทศที่ ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร”(ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล,สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2556)

นอกจากนี้ ครูผู้สอนโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูล(สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ว่า จะต้องมีการสำรวจความต้องการ มีการวางแผนพัฒนา ดำเนินการตามแผนอย่างเคร่งครัด และมีการประเมินผล ที่สำคัญจะต้องมีเครือข่าย เพื่อช่วยเหลือกันและกันในการพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนการสอน

รองผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย(สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556) ได้ให้สัมภาษณ์ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญดังนี้

“ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อจัดเตรียมการเรียนรู้ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ทักษะกระบวนการสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการวิเคราะห์ผู้เรียน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดเนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม จะต้องให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียนโดยให้ดูทั้งภูมิหลัง ดูความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบและจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ มีการเตรียมและพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ เพื่อฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาโดยมีเหตุผลประกอบการวิเคราะห์ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการลงมือปฏิบัติจริง มีเครื่องมือวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ตามที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้ มีการวัดผลและประเมินผลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย โดยครูมีการเก็บร่องรอยหลักฐานของการวัดผลประเมินผล และมีการนำผลไปปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้สูงขึ้นต่อไป

3.2.3 การนิเทศภายใน

การนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของครู และบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูให้เหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูลได้กล่าวว่า “การนิเทศประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ สำรวจความต้องการของครู จัดลำดับความสำคัญของปัญหา 2) วางแผนจากข้อ 1 3) ปฏิบัติการนิเทศ และ 4) ประเมินผล” สอดคล้องกับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยว่า “กระบวนการนิเทศภายในเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โรงเรียนได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ ได้แก่การแต่งตั้งคณะทำงานนิเทศภายในโรงเรียน วิเคราะห์รายละเอียดที่เป็นยุทธศาสตร์ของการเรียนรู้ กำหนดการมีส่วนร่วม กำหนดเครื่องมือในการนิเทศ และสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้รับการนิเทศ 2) ขั้นตอนดำเนินการนิเทศ ได้แก่ ประชุมชี้แจง

เกี่ยวกับการปฏิบัติการเกี่ยวกับการนิเทศ จัดอบรม เยี่ยมสถานศึกษาต้นแบบ และจัดนิเทศรายบุคคล ได้แก่ ตรวจจับที่กการสอน เยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการสอนและการให้คำปรึกษา(ผู้บริหารโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2556) สอดคล้องกับ

Goldhammer (1980, อ้างถึงใน ประยูร เจริญสุข, 2553) ได้สรุปกระบวนการของการนิเทศภายในให้รวบรัดและชัดเจนเพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมจุดมุ่งหมาย และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานมี 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมปรึกษาก่อนการสังเกตการณ์เป็นการสร้างกำหนดแผนอภิปรายเกี่ยวกับความกังวลห่วงใยครู กลไกเชื่อมโยงการศึกษาในแต่ละกระบวนการของการนิเทศ อุทิศเวลาการฝึกซ้อม ข้อตกลงเบื้องต้น และแก้ไขแผนการสอนบางส่วนที่เกิดขึ้นจากคำถามหรือ

ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตการณ์สอน ข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในบทเรียนและแผนการสอนที่ครูได้ร่างมาโดยผ่านการประชุมแก้ไขร่วมกันกับผู้นิเทศในขั้นตอนที่หนึ่ง และมีข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวิธีการประชุมเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นประเมินการเรียนการสอน วิธีสอนเป็นอย่างไร แบบฉบับพฤติกรรมการสอนของครูเป็นอย่างไร พิจารณาข้อสังเกตที่เป็นนัยของการนิเทศเพื่อกำหนดแผนให้ความช่วยเหลือครู ครูและผู้นิเทศตกลงเรื่องเวลา พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องปัญหา และผู้นิเทศสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำหรับการประชุมนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 การประชุมนิเทศ เป็นการให้กำลังใจ ความพึงพอใจกับครู จำกัดความประเด็นสำคัญในการสอนเสนอให้ความช่วยเหลือ นิเทศตนเองได้ ครูเกิดแรงจูงใจในการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้การประชุมดำเนินไปตามกำหนดและให้ครูเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศโดยมีจุดมุ่งหมาย และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 5 การประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศเป็นการทบทวนวิเคราะห์และประเมินพฤติกรรมการนิเทศพิจารณานิเทศประเมินทักษะการนิเทศตรวจสอบพฤติกรรมการนิเทศเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข และสิ่งที่ควรนำมาอภิปรายในการประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศโดยมีจุดมุ่งหมายและข้อเสนอแนะ

3.2.4 การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันแก่ผู้รับบริการทางการศึกษา จากการศึกษาสถานศึกษากับแบบทั้ง 3 แห่ง พบว่า โรงเรียนจัดให้มีการควบคุมภายใน

สถานศึกษา (Quality Control) เพื่อพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการโดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ สอดคล้องกับ กล้า ทองขวา (2544) ให้เห็นว่าหากจะมองจากกรอบของประกันคุณภาพภายในความมุ่งหมายหลักของการประกันคุณภาพการศึกษา จะเน้นความเป็นไปเพื่อที่จะกระทำความกระจำแก่ประชาชนผู้รับบริการให้ความมั่นใจว่า ทุกคนในสถานศึกษาได้ทำงานเต็มกำลังเต็มความสามารถเพื่อให้บริการและสร้างผลผลิตของการศึกษาให้มีคุณภาพ เป้าหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน จึงเป็นไปเพื่อการปรับปรุงตนเอง ระบบและกระบวนการการประกันคุณภาพภายในน่าจะมีความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ความต้องการขั้นต่ำ (Minimum Standard Requirement) ของแต่ละสถาบันการนำนโยบายการประกันคุณภาพภายในสู่การปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา นั่นก็คือ การควบคุมคุณภาพ (Quality control) กล่าวคือ ตามปกติสถาบันอุดมศึกษาจะใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินภารกิจ เช่น แผนพัฒนาการเรียน การสอน แผนงาน งานวิจัย แผนงาน บริหารวิชาการและแผนงานทำนุบำรุงศิลปะและในทัศนะจากการประมวลความคิดของครูโรงเรียนอุตรดิตถ์ นุกูลได้ให้ความเห็นว่า “การควบคุมคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้พัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีประสิทธิภาพคือผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานและสถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานที่แท้จริง” สอดคล้องกับครูโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย ได้กล่าวพอสรุปเป็นประเด็นว่า “เป้าหมายหลักในการบริหารจัดการศึกษา คือคุณภาพของผู้เรียน ครูเป็นครูมืออาชีพโรงเรียน พร้อมคณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อนำแผนดังกล่าวสู่การปฏิบัติจริง โดยได้นำแนวคิดหลักการรวมทั้งข้อเสนอแนะจากการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

3.3 การบริหารงานงบประมาณ

งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำเอามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า โดยมีความสำคัญและประโยชน์ดังนี้

- 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2) ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคมโดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็นเป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

3) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้นๆ ด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4) เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปี พร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่างๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายงบประมาณของสถานศึกษาต้นแบบคุณภาพทั้ง 3 แห่ง พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพและชอบขำภารกิจ ดังนี้ การจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล การใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้และผลประโยชน์ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี ดังคำกล่าวของผู้บริหารผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า “ในการจัดทำและเสนองบประมาณ สิ่งแรกที่โรงเรียน

จัดทำคือ การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา โดยมีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังกล่าวดังนี้ วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : Agreement : PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษา ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กร และผลผลิตงาน/โครงการ จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชนรับทราบ” รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายงบประมาณ ทั้ง 3 แห่ง ได้ให้สัมภาษณ์สอดคล้องเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำงบประมาณ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Corporate Objective) ของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จัดทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุง นำเสนอขอความเห็นชอบ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และเผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนอุตรดิตถ์ฯ ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนองบประมาณมีแนวทางการปฏิบัติว่า มี 4 ขั้นตอน คือ

1. จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งานโครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงานงานโครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

2. จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษาเพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน งานโครงการ และกิจกรรมหลัก ให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

3. จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลางเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย

4. จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต (ร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน) ของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนการจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา ได้ศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง พบว่า มีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน คือ

1. จัดทำข้อตกลงบริหารผลผลิตของสถานศึกษา และกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

2. ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

3. ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรร ที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

4. วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐาน โครงสร้างสายงานและตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับ

ความสำคัญ และกำหนดงบประมาณทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

5. ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

6. จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงานงานโครงการ ที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร

7. จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบ

8. จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบ

9. แฉ่งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ในการระดมทรัพยากร จากการศึกษาสถานศึกษาทั้ง 3 แห่ง พบว่า มีแนวปฏิบัติที่คล้ายๆ กัน คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรม และภารกิจ งานโครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

2. สสำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการ ได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษาโดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมๆ กับให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

3. ศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

4. จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการแหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

5. เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

6. เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ต้อง
ใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินงบประมาณ
ทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

ตั้งคำสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนอนุตรพิทยานุกูล ฝ่าย
งบประมาณได้กล่าวว่า “โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือกันใน
การระดมทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา โดยยึดแนวปฏิบัติ
และระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดหารายได้ บริหารรายได้ และผลประโยชน์ตามสภาพ
ของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบอย่างเคร่งครัด” การตรวจสอบ ติดตาม
ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์และการ
ปฏิบัติงานของสถานศึกษาดังแบบ ทั้ง 3 แห่ง พบว่า มีการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงิน
และผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกล่าวโดยสรุปแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

การตรวจสอบติดตาม

1. จัดทำแผนการตรวจสอบติดตามการใช้เงินทั้งเงินงบประมาณ เงิน
นอกงบประมาณ งบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส
2. จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผล การดำเนินงานตามข้อตกลง
การให้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
แผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส
3. จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตาม และป้องกันความเสี่ยง
สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง
4. ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้
เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความ
เสี่ยงสูง
5. จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตามและนิเทศพร้อมทั้งเสนอ
ข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาได้
ทันสถานการณ์
6. รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการ
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
7. สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้ จัดรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณผล
การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา
การประเมินและติดตามผล

1. กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ของสถานศึกษา
2. จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา
3. สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัด ความสำเร็จที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา
4. ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปี
5. รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษา(รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556)

3.4 การบริหารงานบุคคล

เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ หรือเทคนิคในการบริหารนั้น “คน” มีความสำคัญมาก ด้วยเหตุผลที่ “คน” นอกจากจะมีความสำคัญเป็นเอกในด้านทรัพยากรทางการบริหารแล้ว “คน” ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในขั้นตอนดังกล่าว การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหาร

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

จากการศึกษาพหุกรณี (multi – cases study) สถานศึกษาดั้งเดิมทั้ง 3 แห่งพบว่า ได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหาร งานบุคคล สามารถจัดเป็นหมวดหมู่ ได้ 4 ประการคือ 1) การใช้ได้มาซึ่งบุคคล 2) การบำรุงรักษา 3) การพัฒนา และ 4) การให้พ้นจากงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย ให้สัมภาษณ์ว่า “นักวิชาการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่ มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคล้ายคลึงกัน คือ

ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การ ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่หน่วยงานนานๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็น หัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงเพื่อความเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ปัญหาก็คือ “จะทำอย่างไร”(ผู้อำนวยการ โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556)

ผู้บริหารโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “มนุษย์ คือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก คือ บุคคลในองค์การถึงแม้จะมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยอย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลใน องค์การขาดความรู้ ความสามารถก็ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ทันสมัยนั้นได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงาน บุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน จนกระทั่งถึงการฟื้นฟูสภาพ จากการเป็นพนักงานขององค์การในที่สุด(ผู้บริหารโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2556)

รองผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าปัจจัยพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ 5M's คือ คน วัตถุดิบ เครื่องจักร เงินทุน และการบริหาร จะเห็นได้ว่าคนเป็นองค์ประกอบประเภทหนึ่งที่ทุก องค์การต้องให้ความสำคัญ องค์การใดมีคนที่ดีคุณภาพย่อมจะนำพาให้องค์การนั้นไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของการ บริหารงานบุคคลไว้หลายแนวทางพอสรุปได้ดังนี้ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การ จัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานด้วย”(รอง ผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2556)

รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล ฝ่ายบุคคลได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า “ บุคคลในองค์การ เปรียบเสมือนชิ้นส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงควรศึกษา ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลซึ่งแยกเป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจไม่ว่าจะเป็นด้านความสะดวกสบาย
2. ช่วยให้องค์การมีความมั่นคง และมั่นคงเมื่อพนักงานมีความมุ่งมั่นใน

การทำงานย่อมส่งผลให้องค์การมีความเจริญเติบโตและเข้มแข็ง ผลผลิตเป็นที่ยอมรับของ ตลาดและมีศักยภาพในการแข่งขันสูง

3. ช่วยให้เกิดความมั่นคงแก่สังคม สังคมประกอบขึ้นจากกลุ่มบุคคล เล็กๆ มารวมกันถ้าแต่ละกลุ่มมีความมั่นคงย่อมส่งผลให้สังคมเกิดความมั่นคงเช่นกัน

4. ช่วยให้เกิดความมั่นคงแก่ประเทศชาติ ถ้าบุคลากรของทุกองค์การเป็นผู้ มีความสามารถ”(รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556)

หัวหน้างานฝ่ายบุคคลโรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัย ได้ให้สัมภาษณ์กรอบ งานบริหารงานบุคคลในโรงเรียนว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากรภายในองค์การเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การพัฒนาประสิทธิภาพในการ ทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่างๆ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจพิจารณาขอบเขตของงานด้านบริหารงานบุคคลได้แก่การวางแผนกำลังคน Personnel Planning, การสรรหาและการคัดเลือก Finding and Selection, การจัดบุคคลเข้า ทำงาน Recruitment, การปฐมนิเทศ Orientation, การพัฒนาและฝึกอบรม Training and Development การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย Transfer and Promotion, การสร้างแรงจูงใจ Motiviation(หัวหน้างานฝ่ายบุคคลโรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์, 27 ธันวาคม 2556)

ครูผู้สอนโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูลได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การบริหารงานบุคคล จะต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ของ Maslow ถึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ คือ ความต้องการด้านร่างกาย Physiological Needs, ด้านความปลอดภัย Safety Needs, ด้านสังคม Social Needs, ด้านเกียรติยศชื่อเสียง Esteem Needs และ ความสมหวังในชีวิต Self – Realization ถึงจะประสบความสำเร็จในการบริหารบุคคล” สอดคล้องกับ John Codd (1994) กล่าวถึง การเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาว่า ต้องเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ต้องมีอิสรภาพและความยุติธรรม ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง (doing right thing) เมื่อเผชิญกับ สภาวะการณ์จำเป็นที่ต้องเลือกตัดสินใจ ต้องใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม เพราะการเป็นผู้นำ ต้องมีหลักการ มีวินัย มีความอดทนต่อปัญหา อุปสรรคทั้งปวงเหนือสิ่งอื่นใดต้องมี พฤติกรรมจริยธรรม โดยอาศัยเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่าเป็น “สิ่งที่ถูกต้อง” เช่นถูกต้อง ตามกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสังคมหรือไม่ มีความสมดุลกับทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องหรือไม่และเรารู้สึกอย่างไรกับตนเอง นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพื่อตรวจสอบ พฤติกรรม จริยธรรมผู้นำเพิ่มเติม เช่น (1) ประเด็นนั้นเป็นความจริงหรือไม่ (2) การ กระทำนั้นยุติธรรมกับผู้เกี่ยวข้อง (3) มีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ (4) เหตุการณ์ เช่นนี้หรือวิธีการนี้เป็นการสร้างมิตรภาพหรือทำลายมิตรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่”(ครู

โรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) “บุคลากร คือ หัวใจสำคัญของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนด้วยคุณลักษณะที่แสดงถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ การยอมรับ และการเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึก ความคิดของผู้อื่น การคิด และการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค สอดคล้องกับความเป็นจริง เหตุผลความชอบธรรม และมีความชอบด้วยเหตุและผล เช่นการไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียง เพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัวและหลง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูล, 23 ธันวาคม 2556) “หน้าที่ที่สำคัญ คือความรับผิดชอบของบุคคล คือ คุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ภายในเวลาที่กำหนดการเสียสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม คามจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การรู้จักสิทธิหน้าที่ของตนและบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติพร้อมที่จะยอมรับผลการกระทำของตนเองและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น คือ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล” (ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556) “การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนเป็นการเพิ่มทักษะความรู้ โดยการจัดประชุม ส่งเข้าร่วมสัมมนา ตลอดจนงานการสร้างบรรยากาศ โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อที่จะให้ครูเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา จะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่ครูเป็นอย่างดี” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัยราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2556) “โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน แสดงค่าของการมีส่วนร่วม และทำงานอย่างกระตือรือร้น มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน” (ครูโรงเรียนอุตรดิตถ์วิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) “ครูที่นี่มีความประพฤติตรง ทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ ไม่ใช่เล่นให้กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบที่ตนเอง และปฏิบัติอย่างเต็มที่ ถูกต้องเสมอ” (ครูโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย, สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2556)

3.5 การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร เป็นการให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่

ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการศึกษาพบ กรณี 3 แห่ง พบว่า “การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดเตรียม หรือสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กับการให้บริการด้านต่างๆ ในทุกระบบของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งอาจไม่ใช่งานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก แต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา” (ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะราชาลัย, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) “การบริหารงานทั่วไปมีความสำคัญในด้านการวางแผนการดำเนินงาน ส่งเสริม สนับสนุนในด้านต่างๆ วิเคราะห์สภาพปัญหาในโรงเรียน” (หัวหน้างานธุรการโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล) สอดคล้องกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัยราชวิทยาลัย กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษานั้นสถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายหรือตามที่ต้องการงานธุรการในสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนส่วนที่คอยประสานงาน หรือคอยสนับสนุน ให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น “การใช้ภาวะผู้นำด้านเฝ้าบริการ ในการจัดการบริหารงานทั่วไปในด้านบริการ จะต้องยึดหลักคือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันต่อเวลา หมายถึง ในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ หมายถึง การให้บริการจะต้องมีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การให้บริการที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลักไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า หมายถึง การให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้การบริการจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ คือ ตอบสนองตามความต้องการ ตอบสนองทันทีและบริการต่อเนื่อง งานถึงจะบรรลุเป้าหมาย” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล ฝ่ายงานบริหารทั่วไป, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) รองผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัยราชวิทยาลัย ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “การเฝ้าบริการจะต้องมีการเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้บริการ ซึ่งประกอบด้วย การให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจมี

การสนับสนุนทรัพยากร และการชื่นชมเมื่อการบริการประสบผลสำเร็จ” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬารัตนวิทยาลัทธิราชวิทยาลัย ฝ่ายงานบริหารทั่วไป, สัมภาษณ์, 27 ธันวาคม 2556) “การไม่เห็นแก่ตัวในการให้บริการในการบริหารงานทั่วไป คือ การอุทิศตนเพื่อผู้อื่น และการเสียสละทรัพย์สิน เป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร” (ครู ฝ่ายงานบริหารทั่วไปโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2556) สอดคล้องกับ สุโขทัยธรรมมาธิราช (2549) นำเสนอพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวประกอบด้วย 5 ลักษณะ ดังนี้ 1) การให้ทางกาย เช่น ช่วยเหลือผู้อื่นทำธุรกรรมที่ไม่มีโทษ ไม่นิ่งดูตายช่วยเหลืองานสาธารณประโยชน์ 2) การให้ทางวาจา เช่น ช่วยเหลือให้คำแนะนำทั้งทางโลกและทางธรรม ช่วยเหลือเจรจาเป็นธุระให้สำเร็จประโยชน์ 3) การให้ทางกำลังสติปัญญา เช่น ช่วยแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เช่น แก้ปัญหาความเดือดร้อนแก่คนที่ไม่ได้ทำผิด ช่วยคิดหาแนวทางที่ถูกต้อง ช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญา 4) การให้ด้วยกำลังทรัพย์ เช่น แบ่งปันเครื่องอุปโภคบริโภค ให้แก่ผู้ขัดสนที่สมควรให้ แบ่งปันเงินทองแก่ผู้ขัดสนที่สมควรให้ สละทรัพย์เพื่อการกุศล และ 5) การให้ทางใจ เช่น ยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข ไม่อาฆาตจองเวร ให้อภัยในความผิดของผู้อื่นที่สำนึกผิด ไม่นึกสมน้ำหน้าผู้อื่น เมื่อเปลี่ยนแปลง ไม่โลภอยากได้สิ่งของคนอื่นมาเป็นของตน นอกจากการไม่เห็นตัวในด้านดังกล่าวแล้ว “หัวใจของการบริหารทั่วไป อีกประการคือ ความนอบน้อม ซึ่งได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การยอมรับความเป็นจริง การยอมรับนับถือผู้อื่น จึงจะทำให้เป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานในการบริหารงานบริการในงานบริหารทั่วไป” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรพิทยานุกูล, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2556) สอดคล้องกับ Patterson (2003) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยทั่วไปมักจะถูกมองว่าอ่อนแอเนื่องจากผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ใช่จุดศูนย์รวมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแต่กลับมองความสำเร็จของผู้อื่นตัวบ่งชี้พฤติกรรมนอบน้อมของผู้นำแบบใฝ่บริการ ประกอบด้วยการรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการพินอบพิเทาเกินกว่าเหตุจนกลายเป็นการประจบสอพลอ ไม่หยิ่งผยองจากการรับรู้ของผู้อื่น แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ และแสดงความชื่นชมและความเคารพผู้ใหญ่ว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ ไม่สนใจภาพลักษณ์หรือการยกยอแต่จะเพิ่มความสนใจในความรับผิดชอบ มีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ขวน

ให้สบายใจ ใช้คำพูดที่เหมาะสมและถูกต้องกับบุคคล ตลอดจนการมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี โดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง

สรุปผลการศึกษาพหุกรณี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณี (Multi-case study)

สถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง ดังกล่าวข้างต้นมีระบบการบริหารที่เป็นแบบอย่างในองค์ประกอบด้านการบริหารโดยภาพรวม การบริหารวิชาการ บริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา จากข้อค้นพบที่สำคัญ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังนี้

1. การบริหารโดยภาพรวม

1.1 สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีทิศทางการพัฒนาการเรียนโดยคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มผู้ได้เสีย และใช้พลังขับเคลื่อนให้ได้รับความสำเร็จ

1.2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสในการจัดทำยุทธศาสตร์ทางการศึกษา

1.3 สถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนคิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์โดย ผู้นำใจกว้าง เปิดรับความคิดเห็นของบุคลากรมาปรับปรุงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

1.4 สถานศึกษาจัดให้มีการประชาพิจารณ์ และประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ ให้ผู้มีส่วนได้เสียการจัดการศึกษาได้รับทราบร่วมกัน

1.5 สถานศึกษามีกระบวนการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการ การศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

1.6 สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของสมาชิกขององค์กร ทำให้เชื่อได้ว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ได้ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

1.7 สถานศึกษามีการจัดการที่เน้นกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากร เห็นวิธีการ หรือ แนวทางแก้ปัญหาใหม่ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูล กระตุ้นในบุคลากรเกิดการสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ

1.8 สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจ และ สิ่งเร้า โดยการจัดหา โอกาสให้งานของบุคลากรเป็นทีม โดยการติดต่อสื่อสาร การแสดงออกยอมรับ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.9 สถานศึกษาจัดให้มีการวิพากษ์โดยผู้นำและบุคลากรเพื่อให้เกิด การยอมรับ

1.10 สถานศึกษาจัดให้มีการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว โดยมองภาพความแตกต่างระหว่าง ภาพขององค์กรในปัจจุบัน ไปสู่ สภาพองค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต

1.11 สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินความสามารถของบุคลากรใน การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และประเมินความสามารถสำหรับ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

1.12 สถานศึกษาจัดให้มีการแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ทำ ท้าย ทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆโดยมีการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากร เพื่อเรียนรู้จากสิ่งใหม่ จากความผิดพลาด นำมาปรับปรุงแก้ไขในงาน

1.13 สถานศึกษาจัดให้มีการกระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นในองค์กร ด้านค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีในการพัฒนา ความสามารถของบุคลากร

1.14 สถานศึกษาเปิดโอกาสในบุคลากรทำงานใหม่ที่ท้าทาย ความสามารถ ให้โอกาสในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และสร้างความภูมิใจต่อ ผลสำเร็จของงาน

1.15 สถานศึกษาส่งเสริมในความเชื่อมั่น ความสามารถของบุคลากร ในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.16 สถานศึกษาใช้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อเป็น โอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร

2. การบริหารงานวิชาการ

- 2.1 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวางแผนวิชาการที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
- 2.2 สถานศึกษาเน้นการแสวงหาความรู้หลักสูตรสถานศึกษาให้ ครบคลุมภาระงานการจัดการศึกษาทุกด้าน
- 2.3 สถานศึกษาเน้นหลักการมีส่วนร่วม ในการวางแผนงานวิชาการ และพัฒนางานวิชาการ
- 2.4 สถานศึกษาจัดให้มีการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนด วัตถุประสงค์ การเลือกเนื้อหา การจัดความสำคัญเนื้อหาวิชา การเลือกประสบการณ์การ เรียนรู้และการจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ในการพัฒนาหลักสูตร
- 2.5 สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การเรียนรู้
- 2.6 สถานศึกษาจัดให้มีการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครู โดยการสร้างวัฒนธรรมการสอนใหม่ ยึดหลัก การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.7 สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบ กัลยาณมิตร
- 2.8 สถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามความ เหมาะสม
- 2.9 สถานศึกษาจัดให้มีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อ การจัดการกระบวนการเรียนรู้
- 2.10 สถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน โดยจัดให้มี สื่อพิมพ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการจัดการเรียนการสอนของครู และให้ผู้เรียนได้ฝึก ปฏิบัติจริง
- 2.11 สถานศึกษาจัดให้มีเครือข่ายทางวิชาการ ระหว่างสถานศึกษา เขต พื้นที่การศึกษา และท้องถิ่น
- 2.12 สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการนิเทศภายใน ตามขั้นตอน ได้แก่ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ มีการวางแผน การนิเทศ และการประเมินผล
- 2.13 สถานศึกษาเน้นการควบคุมภายในสถานศึกษา (Quality Control) เป็นแนวดำเนินการประกันคุณภาพภายในในการพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐาน
- 2.14 สถานศึกษามีการประเมินภายในสถานศึกษา (Quality Assessment) เป็นกระบวนการตรวจสอบภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานที่กำหนด ได้แก่
 - 1) ทบทวนภายในสถานศึกษา (External School Review) โดยการประเมินตนเอง
 - 2)

ประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน (Accreditation) โดยหน่วยงานภายนอก 3) ประเมินผลการพัฒนาภายในสถานศึกษาโดยภาพรวม

2.15 สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพอย่างเป็นระบบ

2.16 สถานศึกษาจัดให้มีการร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย และวิธีการ ในการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพ โดยหลักการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ

2.17 สถานศึกษาจัดให้มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการกำกับติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย

2.18 สถานศึกษาจัดให้มีคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบ และรายงานการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม

3. การบริหารงานงบประมาณ

3.1 สถานศึกษาจัดให้มีการวิเคราะห์ทิศทาง และยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในการจัดทำงานงบประมาณ

3.2 สถานศึกษามีระบบการบริหารงานงบประมาณที่มุ่งเน้นความอิสระ ความคล่องตัว ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

3.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและได้ประโยชน์มากที่สุด

3.4 สถานศึกษาส่งเสริมการใช้งบประมาณให้บรรลุเป้าหมาย สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะถูกตรวจสอบได้

3.5 สถานศึกษาจัดทำงานงบประมาณโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลผลิต (Out Put) ผลลัพธ์ (Out Comes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performances)

3.6 สถานศึกษาได้วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

3.7 สถานศึกษาได้ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมาย ให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานสถานศึกษา

3.8 สถานศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลง ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุนตามข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

3.9 สถานศึกษาส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3.10 สถานศึกษาได้ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายที่สอดคล้องกับ วงเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณที่ได้รับตามแผนงาน

3.11 สถานศึกษาได้นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และ ข้อเสนอผลผลิต ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

3.12 สถานศึกษาได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณโดยกำหนดปฏิทินการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

3.13 สถานศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงาน ผลการใช้งบการเงินและผลการดำเนินงาน

3.14 สถานศึกษาจัดให้มีแผนกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและป้องกัน ความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

3.15 สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือกัน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

4. การบริหารงานบุคคล

4.1 สถานศึกษาจัดให้มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงาน ด้วยความพากเพียร ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามความมุ่งหมาย

4.2 สถานศึกษาดำเนินงานบุคคลโดยยึดหลักธรรมภิบาล

4.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติอย่างเหมาะสม และ ตรงต่อความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น

4.4 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้จักไตร่ตรอง ไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจ โดยไม่ผู้พันกับอารมณ์ และความยึดมั่นที่มีอยู่เดิม

4.5 สถานศึกษาได้มีการควบคุม การประพฤติ และปฏิบัติให้ถูกต้อง สอดคล้องกับจรรยา มารยาท ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมายในการปฏิบัติงาน

4.6 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

- 4.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้นำปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความจริงและเหตุผล ไม่ลำเอียง
- 4.8 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีความเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีอิสรภาพและความยุติธรรม
- 4.9 สถานศึกษานับสนับให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 4.10 สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ในงานปฏิบัติตามนโยบายรายบุคคล และทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบของสถานศึกษา
- 4.11 สถานศึกษามีระบบการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.12 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ ของการสร้างวัฒนธรรม ความสำนึกรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4.13 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร เป็นผู้มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กล โกง ทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเอง และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ถูกต้อง
- 4.14 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง ด้วยการปฏิบัติโดยมิชอบ
- 4.15 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมสร้างหลักเกณฑ์ มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรมของบุคลากร
- 4.16 สถานศึกษามุ่งพัฒนาครูและบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษใหม่
- 4.17 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการจัดสิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้บุคลากรมีความอบอุ่นและรักองค์กร
- 4.18 สถานศึกษาธรรมชาติรักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดสวัสดิการ เช่น การประกันสุขภาพ เป็นต้น
- 4.19 สถานศึกษามีการประเมินผล ติดตามการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลายวิธีด้วยเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่ทันสมัย มีการประเมินอย่างเป็นระบบและยุติธรรม

4.20 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรนำผลกระทบจากปัญหามาปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์ร่วมกัน

5. การบริหารงานทั่วไป

5.1 สถานศึกษาได้จัดการบริการที่ตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง

5.2 สถานศึกษาได้จัดระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศและระบบข้อมูลที่ทันสมัยในการบริหารจัดการศึกษา

5.3 สถานศึกษามีระบบสร้างเครือข่าย และประสานงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ

5.4 สถานศึกษามีการบริหารงานที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก

5.5 สถานศึกษามีการปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

5.6 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะความรู้ ความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ

5.7 สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5.8 สถานศึกษาสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งอำนวยความสะดวก ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่แก่บุคลากร

5.9 สถานศึกษามีการส่งเสริมประสานงานจัดการศึกษาในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย

5.10 สถานศึกษาส่งเสริมให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหาร

5.11 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อผู้อื่นทั้ง ทางกาย สติปัญญา ทรัพย์สิน และทางใจ

5.12 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตใจโอบอ้อมอารี ไม่เห็นแก่ตัวเอง รู้จักบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีจิตอาสา

5.13 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยตระหนักในคุณงามความดีของบุคคลอื่นๆ

5.14 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจ ด้วยความจริงใจ และแสดงความชื่นชม ความเคารพผู้ใหญ่ ทางด้านชาติวุฒิ วิทยวุฒิ และคุณวุฒิ

5.15 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น ไม่ยึดมั่นในตัวตนและเลือกบุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี ประพฤติตนที่เหมาะสม มีความถูกต้องทั้งทางกาย วาจา ใจ

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาเอกสาร การศึกษาเชิงสำรวจและการศึกษาพหุกรณี ผู้วิจัยได้ค้นพบสาระสำคัญจากแหล่งข้อมูลข้างต้นที่จะนำไปกร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ได้ตามตาราง 30 ดังนี้

ตาราง 30 สาระสำคัญของการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อยกร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
การบริหารจัดการโดยภาพรวม			
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติให้เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการร่วมงาน	✓	✓	✓
2. ผู้บริหารได้ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน	✓	✓	✓
3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การทำทนายในเรื่องงานและกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น	✓	✓	✓
4. ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์		✓	✓

มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญปัญหาด้วยแนวทางวิถีใหม่	✓		
5. ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และคุณค่าของผลลัพธ์ ที่ต้องการส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น	✓	✓	✓
6. บุคลากรในโรงเรียนใช้ความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต	✓	✓	✓
7. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล โดยเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Orientation) ในการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal Communication) ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	✓		✓

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
การบริหารงานวิชาการ			
1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			
1.1 ครูผู้สอนได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) และหลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ ความจำเป็นของสังคม และความต้องการของผู้เรียน	✓		✓
1.2 ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ รวมทั้งเนื้อหาวิชาที่จำเป็นที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรแกนกลาง	✓	✓	✓
1.3 สถานศึกษาจัดให้มีการบริหารจัดการใช้หลักสูตรโดยมีเป้าหมาย จุดประสงค์ และการจัดระบบของการนำหลักสูตรไปใช้	✓		✓
1.4 สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตร (Evaluation of Curriculum) เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อเนื่องต่อการพัฒนาหลักสูตร		✓	
2.ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้			
2.1 สถานศึกษาจัดให้มีเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนระดับการศึกษาภาคบังคับ โดยมุ่งเพื่อเน้นพื้นฐานในการพัฒนาให้อ่าน			

ออกเขียนได้ รวมทั้งภาษาอังกฤษ การคิดคำนวณเป็น รู้จักใช้เทคโนโลยี มีความเข้าใจในประวัติศาสตร์ไทย มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถเบื้องต้นทางดนตรีและกีฬา มีวิชาชีพจำเป็นสำหรับผู้ไม่ประสงค์จะเรียนต่อ	✓		✓
2.2 สถานศึกษาให้ครูผู้สอนมีการกำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน(Instructional Objectives) ในแต่ละรายวิชา	✓	✓	✓
2.3 สถานศึกษาจัดให้ครูผู้สอนเลือกยุทธวิธีในการสอน (Selection of Strategies) ที่เหมาะสมกับผู้เรียน	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓
2.4 ครูผู้สอนมีการเลือกเทคนิควิธีการประเมินผลก่อนนำไปสอนจริง			
2.5 ครูมีวิธีการสอนโดยการจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจโดยให้ผู้เรียนซักถาม ได้ตอบ อภิปราย การแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และปัญญา	✓	✓	✓
2.6ครูมีการพัฒนาตนเองโดยมีการศึกษาอบรม เกี่ยวกับกระบวนการเรียน			

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
การสอนใหม่ๆ ที่ทันสมัยตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	✓		✓
2.7 ครูพัฒนาสื่อการเรียนการสอนโดยจัดให้มีสื่อพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกจริงในห้องทดลองและภายนอกโรงเรียน	✓	✓	✓
2.8 ครูจัดการเรียนการสอนตามความถนัดความสนใจและความสามารถที่แตกต่างโดยเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ		✓	
2.9 ครูได้มีการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน (Evaluation of Instruction)	✓		✓
2.10 สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายพัฒนาการเรียนการสอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์ในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในรูปแบบให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน	✓		✓
2.11 สถานศึกษาจัดให้ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายการเรียนการสอนในแต่ละสถานศึกษา และในเขตพื้นที่การศึกษา			
3.การนิเทศภายใน			
3.1 สถานศึกษาจัดให้ครูศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการโดยวิธีการสอบถาม เก็บข้อมูล ทดสอบผู้เรียน สังเกตการสอน นำผลไป			

วิเคราะห์ วิจัย วัสดุสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ			
3.2 สถานศึกษาจัดให้มีการวางแผนการนิเทศการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ ต้องการ			
3.3 สถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนาการสร้างสื่อ สร้างเครื่องมือ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้สามารถพัฒนาสภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง	✓	✓	✓
3.4 สถานศึกษามีการปฏิบัติการนิเทศหลายรูปแบบ หลายวิธีการตามความเหมาะสม มีการนิเทศเป็นรายบุคคล นิเทศกลุ่ม การแจกคู่มือ ประชุมครู การชี้แจง สาธิต แฟ้มงานรายบุคคล	✓	✓	✓
3.5 สถานศึกษามีการประเมินผลและสรุปผลการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยการสอบถามการเก็บข้อมูลการทดสอบนักเรียน การตรวจเอกสารหลักฐาน สรุปรายงานเชิงวิเคราะห์ หรือรายงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ	✓	✓	✓

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
4.การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา			
4.1 สถานศึกษาใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการดำเนินการกิจ เช่น แผนพัฒนาการเรียนการสอน แผนงาน งานวิจัย แผนงานบริหารวิชาการ	✓	✓	✓
4.2สถานศึกษามีกระบวนการค้นหา ตรวจสอบคุณภาพ หรือร้องเรียนการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ โดยกระบวนการศึกษา ค้นหาข้อมูลหลักฐาน	✓	✓	✓
4.3สถานศึกษาประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	✓		✓
4.4สถานศึกษาผลจากการรายงานการศึกษาและรายงานการประเมินตนเองไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูเพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓
การบริหารงบประมาณ			
1.การจัดทำและเสนอของบประมาณ			
1.1. สถานศึกษาวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ ข้อตกลง เป้าหมาย ความต้องการ ผลการดำเนินงาน โดยอาศัยความถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบ ในการจัดทำและเสนอของบประมาณ	✓	✓	✓
1.2. สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยชี้แนวทางการปฏิบัติ โดยครู			

บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการ	✓		✓
1.3. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ว่าต้องการบรรลุอะไร มีผลลัพธ์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓
2.การจัดสรรงบประมาณ			
2.1 สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผลของความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล	✓	✓	✓
2.2 สถานศึกษาจัดทำข้อตกลงบริการผลิตของสถานศึกษา กับหน่วยงานสังกัดโดยการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในผลงานมี			

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ	✓	✓	✓
2.3 สถานศึกษาได้วิเคราะห์งานตามภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงานและแผนงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญ กำหนดงบประมาณตามกรอบวงเงินงบประมาณ โดยยึดหลักทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ	✓	✓	✓
3.การใช้งบประมาณ			
3.1 สถานศึกษาจัดทำแผนการใช้งบประมาณ โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) งบดำเนินการ	✓		✓
3.2 สถานศึกษาเบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้	✓	✓	✓
3.3 สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณ โดยการรับรู้หน้าที่ตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	✓	✓	✓
3.4 สถานศึกษามีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ ต่อวิชาชีพในการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินการ โดยมีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด (Key Performance Indicators:KPLS) ของผลผลิต โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน	✓	✓	✓

<p>4.การจัดการและการระดมทรัพยากร</p> <p>4.1 สถานศึกษาได้วิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน องค์กรและ ท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และประสานความ ร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมโดยการให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน</p> <p>4.2 สถานศึกษาจัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดย กำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงานและ ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>5.การจัดหารายได้และผลประโยชน์</p> <p>5.1 สถานศึกษา วิเคราะห์ศักยภาพ ที่ดำเนินการจัดหารายได้และ ผลประโยชน์ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
<p>ตาราง 30 (ต่อ)</p>			
<p>ข้อค้นพบจากการศึกษา</p> <p>5.2 สถานศึกษา จัดหารายได้และผลประโยชน์และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถให้สังคม ตรวจสอบได้</p> <p>6.การบริหารการเงิน</p> <p>6.1 สถานศึกษามีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพในการบริหาร การเงิน ถูกต้อง ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>7.การบริหารพัสดุและสินทรัพย์</p> <p>7.1 สถานศึกษา จัดซื้อจัดจ้างโดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะในรูปแบบคณะกรรมการโดยไม่ใช้เล่ห์กล คัดโกงทั้ง ทางตรงและทางอ้อม</p> <p>7.2 สถานศึกษามีการควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ ได้ถูกต้อง ตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>การบริหารงานบุคคล</p> <p>1.การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง</p> <p>1.1 สถานศึกษาวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง ขอเลื่อน และขอมีวิทยฐานะข้าราชการครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู</p> <p>2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</p> <p>2.1 สถานศึกษาดำเนินการสรรหาบุคลากรด้วยความเที่ยงตรง ความชอบธรรม ปราศจากอคติ ถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่</p>	<p>แหล่งข้อมูล</p>		
	<p>การศึกษา เอกสาร</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>การศึกษา เชิงสำรวจ</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>การศึกษา พหุกรณี</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

เกี่ยวข้อง			
2.2 สถานศึกษาบรรจุแต่งตั้งบุคคลด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริง เหตุผลความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล	✓		✓
3.การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	✓		
3.1 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ ใจจดใจจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่เต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการเสียสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม		✓	✓
3.2 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา			
ตาราง 30 (ต่อ)			

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
พระมหากษัตริย์ รู้จักสิทธิหน้าที่ของตน และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ พร้อมทั้งจะยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	✓	✓	✓
3.3 สถานศึกษา พัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความผูกพันละเอียดรอบคอบยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีความสำนึก และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจทางสังคม	✓	✓	✓
3.4 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมจรรยาบรรณส่วนตน ได้แก่ ความมีวินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประพฤติ(การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ตามการรับรู้ของบริบทสังคม และให้เกียรติ นับถือเอื้ออาทรต่อกัน	✓	✓	✓
4.ด้านการวินัยและการรักษาวินัย			
4.1 ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับคุณธรรมในการปฏิบัติตนในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น	✓		✓
4.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ ไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ	✓	✓	✓
การบริหารงานทั่วไป			
1.ด้านโครงสร้างและภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา			
1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์โครงสร้างภารกิจการดำเนินงานของ			

สถานศึกษาทั้งปริมาณและคุณภาพประจำปี โดยการโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบ จะปฏิบัติงาน โดยมีภาวะความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำ ผู้ตามมีอิสระการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนไปถึงเป้าหมาย	✓	✓	✓
1.2 สถานศึกษาให้มีการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารตามภารกิจสถานศึกษา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการโดยเน้นให้บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงาน และได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีการบรรลุเป้าหมาย	✓	✓	✓
1.3 สถานศึกษาจัดให้มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมและประสานร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชนและ			

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาเชิงสำรวจ	การศึกษาพหุกรณี
ชุมชนที่จัดการศึกษาอย่างเท่าเทียม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อถือไว้วางใจในกันและกันตลอดจนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓
1.4 สถานศึกษามีหน่วยประสานงานเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม บริการและอำนวยความสะดวกที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory Services)	✓	✓	✓
1.5 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่อสาธารณชนให้ทราบ ผลการดำเนินงานตามภารกิจ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา	✓	✓	✓
1.6 สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาให้นักเรียนที่มีความบกพร่องมีปัญหาในการปรับตัว สุขภาพและจัดให้มีการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ โดยการเน้นให้บุคลากร การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) ได้แก่ การให้ทางกาย การให้ทางวาจา การให้กำลังสติปัญญา การให้กำลังทรัพย์ และการให้ทางใจ	✓	✓	✓
2.การพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา			
2.1 สถานศึกษาเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่มีระหว่างฝ่ายงานตลอดจนส่งเสริมความสมัครใจในการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓
2.2 สถานศึกษาจัดให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน	✓	✓	✓
2.3 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนที่			

สามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กล่าวเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ
ความสามารถเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

✓

✓

✓

3.ด้านการประชาสัมพันธ์

3.1 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชน
มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการศึกษาการสร้างควมพึงพอใจในการ
ให้บริการ

✓

✓

✓

3.2 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดประชุมผู้ปกครองทุกภาคเรียน เพื่อสร้าง
ความมั่นใจในการรับบริการ (providing of confidence to receiver) การจัดการ

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษา เอกสาร	การศึกษา เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทัน่วงที่ และกระจายไปอย่างทั่วถึง	✓	✓	✓
3.3 สถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผลงานของ สถานศึกษาต่อสาธารณชนเพื่อก่อให้เกิดการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม การบริจาคเพื่อช่วยเหลือสาธารณชน	✓	✓	✓
4.ด้านการบริหารงานธุรการ			
4.1 บุคลากรในสถานศึกษาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานทำให้บุคลากร มีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงาน นั้นได้	✓	✓	✓
4.2 สถานศึกษาให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ด้านเทคโนโลยี ประเภท hardware และ Software มาใช้ออกแบบงานธุรการในสถานศึกษาและชั้นเรียน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓
4.3 สถานศึกษาบริการงานธุรการที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอโดยยึดหลัก ประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงาน มีการ ปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มาก ขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม	✓	✓	✓
5.ด้านระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ			
5.1 สถานศึกษาจัดให้มีระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเป็น ปัจจุบัน เอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด สามารถทำให้บุคลากรคิดตัดสินใจและพัฒนาทักษะการทำงานมากขึ้น จนมี ความมั่นใจและมีทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูง	✓	✓	✓
5.2 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรสร้างสรรคความแปลกใหม่ในองค์การที่		✓	✓

เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรทำงาน รวมเป็นทีม โดยการใช้ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓
5.3 สถานศึกษาใช้ระบบเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อประสานความ ร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นๆ หรือหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อทำ ให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังในการปฏิบัติงาน และให้ บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อค้นพบจากการศึกษา	แหล่งข้อมูล		
	การศึกษา เอกสาร	การศึกษา เชิง สำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
5.4 สถานศึกษาพัฒนาเครือข่าย ประสานความร่วมมือผู้มีส่วน ได้เสีย โดยการปฏิสัมพันธ์โดยตรง เพื่อเปิดรับการวิจารณ์ และ คำแนะนำเพื่อให้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น	✓	✓	✓

ตอนที่ 2 การยกย่องยุทธศาสตร์

การสังเคราะห์ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาเอกสาร การศึกษาเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณี ผู้วิจัยได้นำมายกร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 นำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยพิจารณาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ของการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วยผู้ทำยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โรงเรียนแต่ละขนาดโดยแยกขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วยครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาและตัวแทนฝ่ายบริหารการศึกษา เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนปากสวยพิทยาคม อำเภอโพธาราม จังหวัด หนองคาย รวมทั้งสิ้น 25 คน (รายละเอียดภาคผนวก ค) ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การประชุมกลุ่มเฉพาะยกร่างยุทธศาสตร์

ผลการการประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ได้ผลสรุปเป็น "ร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21" มี 5 ยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ 1 การบริหารโดยภาพรวม

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีเป้าหมายทิศทางการพัฒนา ตามเกณฑ์มาตรฐานแห่งการประกันคุณภาพ โดยผ่านการประชาพิจารณ์

พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 31 แสดงเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ของยุทธศาสตร์ การบริหาร
จัดการโดยภาพรวม

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
<p>1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีครูและบุคลากร ของโรงเรียนร่วมกัน ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการ บริหารจัดการศึกษาโดย มีแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม กับสภาพบริบทของ โรงเรียน</p>	<p>1. เสริมสร้างผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน</p> <p>1.1 การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์</p> <p>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</p>	<p>1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาในการประพฤติตนเป็น แบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับผู้ ปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้แก่ ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝัง ค่านิยมที่ดีงาม สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ในการทำงานแก่บุคลากรอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ของงาน</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลัก เหตุผลในการให้ความสำคัญกับ การกำหนดโครงสร้างหลักใน การทำงานโดยเน้นที่ความเร็ว และประสิทธิผลในการตัดสินใจ</p> <p>3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มี แนวทางและในการแก้ปัญหา</p>

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
	1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	<p>4. ความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการการศึกษา</p> <p>5. ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การทำทนายในเรื่องงานและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญปัญหาด้วยแนวทางวิธีใหม่</p> <p>2. ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และคุณค่าของผลลัพธ์ ที่ต้องการส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้</p>

ตาราง 31 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
----------	-------------------	-----------

	<p>1.4 การคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคล</p>	<p>3. บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความ พึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ ตามได้แสดงความสามารถจากการ ทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น</p> <p>5..บุคลากรมีความพึงพอใจของต่อ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หน้าที่</p> <p>6.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล ใช้ความสามารถในการปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีศักยภาพ ในการจัดการศึกษา และมีการ ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต</p> <p>7. ผู้บริหารโรงเรียนแสดง พฤติกรรมการพัฒนาของผู้ตาม โครงการให้คำปรึกษาความก้าวหน้า ในอาชีพ การติดตามและบันทึก พัฒนาการในการทำงานและผลการ ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการ อบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง</p> <p>8. การเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดง ความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มี</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มี การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล โดยเป็น ความแตกต่างระหว่างบุคคล</p>
--	---	---

ตาราง 31 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
----------	-------------------	-----------

		<p>2.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประชาพิจารณ์และประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง</p> <p>3.ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p>4. บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจต่อนโยบายและแผนการจัดการศึกษา</p>
--	--	---

ยุทธศาสตร์ 2 การบริหารงานวิชาการ

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 จัดการบริหารงานวิชาการโดยใช้ผู้นำวิชาการ อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตาราง 32 แสดงเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ของยุทธศาสตร์ การบริหารงานวิชาการ

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
1. ผู้บริหารโรงเรียน	1.การพัฒนาหลักสูตร	1.ครูผู้สอนกำหนดจุดหมาย

<p>สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นองค์รวมทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรมในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ</p> <p>3. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา และติดตามผลการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน โดยการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>		<p>ของการศึกษา (Aim of Education) และหลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ ความจำเป็นของสังคม และความต้องการของผู้เรียน</p> <p>2. ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ และจำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ในเนื้อหาวิชาที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรแกนกลาง</p> <p>3. ผลการวิเคราะห์จุดหมายของสังคมและความต้องการของผู้เรียนของครูผู้สอน</p> <p>4. ครูผู้สอนมีการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร (Curriculum Goals) โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของสังคมและผู้เรียน</p> <p>5. ครูผู้สอนกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร (Curriculum Objectives) จากการกำหนดจุดมุ่งหมายวิเคราะห์ความต้องการและ</p>
--	--	--

ตาราง 32 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>การกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ ใช้หลักสูตรการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร</p>

	<p>2.การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้</p>	<p>6.ครูผู้สอนมีการจัดระบบและนำ หลักสูตรไปใช้ (Organization and Implementation the Curriculum) ให้ เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา</p> <p>1.ครูผู้สอนกำหนดจุดหมายของ การศึกษา (Aim of Education) และ หลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการ เรียนรู้ จากการวิเคราะห์ ความ จำเป็นของสังคม และความต้องการ ของผู้เรียน</p> <p>2.ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความ ต้องการ และจำเป็นของชุมชนที่ สถานศึกษาตั้งอยู่ ในเนื้อหาวิชาที่ จำเป็น ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หลักสูตรแกนกลาง</p> <p>3.ครูผู้สอนมีการกำหนด เป้าหมายของหลักสูตร (Curriculum Goals)โดยอาศัยข้อมูลจากการ วิเคราะห์ความต้องการของสังคม และผู้เรียน</p> <p>4.ครูผู้สอนกำหนดจุดประสงค์ ของหลักสูตร(Curriculum Objectives)วิเคราะห์ความต้องการ และการกำหนดเป้าหมายของ</p>
--	---	--

ตาราง 32 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>หลักสูตรเพื่อ นำไปสู่การประยุกต์ ใช้หลักสูตรการกำหนดโครงสร้าง หลักสูตรจากการกำหนด จุดมุ่งหมาย</p>

		<p>5. ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบและนำหลักสูตรไปใช้ (Organization and Implementation the Curriculum) ให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา</p> <p>6. ครูผู้สอนมีการกำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) ในแต่ละรายวิชา</p> <p>7. ครูผู้สอนเลือกยุทธวิธีในการสอน (Selection of Strategies) ที่เหมาะสมกับผู้เรียน</p> <p>8. ครูผู้สอนมีการเลือกเทคนิควิธีการประเมินผลของหลักสูตรก่อนนำไปสอนจริง</p> <p>9. ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองโดยมีการศึกษาอบรมเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน</p> <p>10. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาสื่อการเรียนการสอนโดยจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีที่</p>
--	--	---

ตาราง 32 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
	3. การนิเทศภายใน	ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกจริงในห้องทดลองและ 11. พัฒนาครูให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายการเรียนการสอนในแต่ละสถานศึกษา และในเขตพื้นที่การศึกษา

สถานศึกษา		<p>1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีระบบการนิเทศโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการโดยวิธีการสอบถามเก็บข้อมูล ทดสอบผู้เรียน สังเกตการสอน นำผลไปวิเคราะห์ วิจัย รู้สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการวางแผนการนิเทศการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ</p> <p>3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาการสร้างสื่อสร้างเครื่องมือ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้สามารถพัฒนาสภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง</p> <p>4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติการนิเทศหลายรูปแบบ หลายวิธีการตามความเหมาะสม มีการนิเทศเป็นรายบุคคล นิเทศกลุ่ม การแจกคู่มือประชุมครู การชี้แจง สาธิต แฟ้ม</p> <p>5. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการ</p>
-----------	--	---

ตาราง 32 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		ประเมินผลและสรุปผลการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยการสอบถามการเก็บข้อมูลการทดสอบนักเรียน การตรวจเอกสารหลักฐาน สรุปรายงานเชิงวิเคราะห์ หรือรายงานอย่างต่อเนื่อง

	<p>4. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>	<p>เป็นระบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการกิจ เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน แผนงานวิชาการ แผนปฏิบัติการ 2. ผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการค้นหา ตรวจสอบคุณภาพ หรือร่องรอยการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ 3. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4. ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษา และนำผลจากรายงานการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และครูเพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา
--	---	---

ยุทธศาสตร์ 3 การบริหารงบประมาณ

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นผลงาน

พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหารงบประมาณ

เป้าหมาย

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณและใช้เป็นไป
ด้วยความโปร่งใสมีเป้าหมาย มีแผนงบประมาณสามารถให้สังคมตรวจสอบได้)

2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการและการระดมทรัพยากรเพื่อใช้
ประโยชน์ในทางราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกระเบียบของทางราชการ

3. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ได้
ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 33 แสดงเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ของยุทธศาสตร์ การบริหาร
งบประมาณ

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
1. ผู้บริหารโรงเรียนมี การวิเคราะห์ จัดสรร งบประมาณและใช้เป็นไป ด้วยความโปร่งใสมี เป้าหมาย มีแผน งบประมาณสามารถให้ สังคมตรวจสอบได้) 2. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถจัดการและการ ระดมทรัพยากรเพื่อใช้ ประโยชน์ในทางราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ ถูก	1.การเสนอขอและจัดทำ งบประมาณ	1.ผู้บริหารโรงเรียนมี วิเคราะห์ทิศทางและ ยุทธศาสตร์ ข้อตกลง เป้าหมาย ความต้องการ ผล การดำเนินงาน โดยอาศัย ความถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ ในการจัดทำ และเสนอของบประมาณ 2.ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำ แผนกลยุทธ์ โดยการมีส่วน ร่วมของครู บุคลากรทางการ ศึกษา นักเรียน

ตาราง 33 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
ระเบียบของทางราชการ 3. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถบริหารการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ได้ถูกต้อง ตามกฎหมาย และระเบียบที่ เกี่ยวข้อง		คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน 3.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ วิเคราะห์ความเหมาะสมการ เสนอของบประมาณ โดยการ มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ

	2.การจัดสรรงบประมาณ	<p>การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ว่าต้องการบรรลุอะไร มีผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผลของความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษา กับหน่วยงานสังกัดโดยการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในผลงานมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ</p> <p>3. ผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์งานตามภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงานและ</p>
--	---------------------	--

ตาราง 33 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
	3.การใช้งบประมาณ	<p>แผนงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญกำหนดงบประมาณตามกรอบวงเงินงบประมาณ โดยยึดหลักทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนการใช้งบประมาณ โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานราย</p>

	4. การจัดการและการระดมทรัพยากร	<p>เดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) งบดำเนินการ</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนเบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ใช้เส้นหักลดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้</p> <p>3. ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการรับรู้หน้าที่ตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง</p> <p>4. ผู้บริหารโรงเรียนมีความ</p>
--	--------------------------------	--

ตาราง 33 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
	5. การจัดการรายได้และผลประโยชน์	<p>ประพจน์ตรงทั้งหน้าที่ ต่อวิชาชีพในการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินการ โดยมีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด (Key Performance Indicators:KPLS) ของผลผลิต โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน</p>
	6. การบริหารการเงิน	1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการ

	7.การบริหารพัสดุและสินทรัพย์	<p>วิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน องค์กรและท้องถิ่น ที่มีศักยภาพให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา และ ประสานความร่วมมืออย่าง เป็นรูปธรรมโดยการให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ จัดทำแผนการระดม ทรัพยากรทางการศึกษา โดย กำหนดวิธีการ แหล่งการ สนับสนุน เป้าหมาย เวลา ดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนมีวิเคราะห์ ศักยภาพ ที่ดำเนินการจัดหา รายได้และผลประโยชน์ไม่ขัด</p>
--	------------------------------	---

ตาราง 33 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
----------	-------------------	-----------

		<p>ต่อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บ รักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไป ตามกฎหมายและระเบียบที่ เกี่ยวข้อง สามารถให้สังคม ตรวจสอบได้</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนมีความ ประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อ วิชาชีพในการบริหารการเงิน ถูกต้อง ตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ บุคลากรในสถานศึกษา จัดซื้อ จัดจ้างโดยตรวจสอบ งบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะใน รูปแบบคณะกรรมการโดยไม่ใช้ เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและ ทางอ้อม</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ ควบคุม บำรุงรักษาและ จำหน่ายพัสดุได้ถูกต้องตาม กฎหมาย และระเบียบที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนมีระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ ทรัพย์สินที่ชัดเจน</p>
--	--	---

ยุทธศาสตร์ 4 การบริหารงานบุคคล

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความมุ่งมั่นบริหารงานบุคคลให้เกิดความ
คล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ชำราชากรครูและ

บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ และก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล

ตาราง 34 แสดงเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ของยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคล

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
1.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งได้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง ขอลื่อนและขอมีวิทยฐานะข้าราชการครู ตามมาตรฐานวิชาชีพครู
2.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรรหาและบรรจุแต่งตั้งได้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	2.ผู้บริหารโรงเรียนมีแผนอัตรากำลังข้าราชการครูของสถานศึกษา
3.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ	3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1.ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคลากรด้วยความเที่ยงตรง ความชอบธรรม ปราศจากอคติ 2.ผลการสรรหาตรงกับความต้องการของสถานศึกษา
4.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่างด้านวินัยและการรักษาวินัย		1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่เต็มความสามารถ

ตาราง 34 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการเสียสละกำลังกาย

		<p>กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนา บุคลากรให้มีความจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รู้จักสิทธิ หน้าที่ของตน และบำเพ็ญตน ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และ ประเทศชาติ พร้อมทั้งจะ ยอมรับผลการกระทำของ ตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ ดีขึ้น</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ พัฒนาบุคลากรให้มีความ มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติ หน้าที่ ด้วยความผูกพัน ละเอียดรอบคอบยอมรับผล การกระทำในการปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีความสำนึก และการปฏิบัติ หน้าที่ของตนเองทั้งที่เป็น ภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับ มอบหมายและภารกิจทาง สังคม</p>
--	--	---

ตาราง 34 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>4.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ พัฒนาบุคลากรให้มี พฤติกรรมจรรยาบรรณส่วนตน</p>

	<p>4. ด้านวินัยและการรักษา วินัย</p>	<p>ได้แก่ ความมีวินัย ความ อดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่น หรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประพฤติ (การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ตามการรับรู้ของบริบท สังคม และให้เกิดริ นัยถือ เอื้ออาทรต่อกัน</p> <p>1. ผู้บริหารโรงเรียนให้ ความสำคัญกับคุณธรรมใน การปฏิบัติตน ในการจูงใจให้ ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดง ต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น</p> <p>2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม ให้บุคลากรมีความประพฤติ ตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ ไม่ใช่ เล่น่กกลคดโกงทั้งทางตรงและ ทางอ้อม รับรู้หน้าที่ตนเอง และปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง ตามระเบียบของทางราชการ</p>
--	--	---

ยุทธศาสตร์ 5 การบริหารงานทั่วไป

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งจัดระบบบริหารองค์กร ให้บรรลุตาม
มาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมาย โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ใช้
นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้น
ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำให้บริการในการบริหารงานทั่วไป

ตาราง 35 แสดงเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ของยุทธศาสตร์การบริหารงานทั่วไป

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
1.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินงานตามโครงสร้างและภารกิจการดำเนินของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.การบริหารงานตามโครงสร้างและภารกิจการดำเนินของสถานศึกษา	1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์โครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งปริมาณและคุณภาพประจำปี โดยการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบ จะปฏิบัติงาน โดยมีภาวะความรับผิดชอบ ร่วมกับผู้นำ ผู้ตามมีอิสระการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมาย
2.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร		
3.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจอย่างชัดเจน		2.ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารตามภารกิจสถานศึกษา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการโดยเน้นให้บุคลากรได้รับข้อมูล
4.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานธุรการด้วยระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ		

ตาราง 35 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
ประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ		เกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงาน และได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีการบรรลุเป้าหมาย

		<p>3.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมและประสานร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชนและชุมชนที่จัดการศึกษาอย่างเท่าเทียม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน ตลอดจนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</p> <p>4.ผู้บริหารโรงเรียนมีหน่วยประสานงานเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม บริการและอำนวยความสะดวกที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory Services)</p> <p>5.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่อ</p>
--	--	--

ตาราง 35 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>สาธารณชนให้ทราบ ผลการดำเนินงานตามภารกิจ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาดังนี้</p> <p>5.1ความเป็นธรรมของการบริการ</p>

		<p>(Tangible Service)</p> <p>5.2ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Creditability and Trustworthy)</p> <p>5.3การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Response To service receiver)</p> <p>5.4ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (providing of Confidener to receiver)</p> <p>5.5ความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ (understanding to empathy)</p> <p>6.ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนานักเรียนที่มีความบกพร่องมีปัญหาในการปรับตัว สุขภาพ ยาเสพติด เรื่องเพศและจัดให้มีการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ โดยการเน้นให้บุคลากร การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) ได้แก่ การให้ทางกาย การให้ทางวาจา การให้กำลังสติปัญญา การให้กำลังทรัพย์ และการให้ทางใจ</p>
--	--	--

ตาราง 35 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
	<p>2. ด้านการพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>3. ด้านการประชาสัมพันธ์</p>	<p>1.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและการสร้างบรรยากาศ การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่มีระหว่างฝ่ายงาน</p>

	<p>4.ด้านการบริหารงาน ธุรการ</p>	<p>ตลอดจนส่งเสริมความสมัครใจในการมีส่วนร่วม</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนที่สามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กล้าเผชิญกับงานที่ท้าทาย ต่อสถานการณ์ ความสามารถเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.ผู้บริหารโรงเรียนมีแผนการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมให้มีสภาพเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการศึกษาการสร้างคามพึง</p>
--	--------------------------------------	---

ตาราง 35 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>พอใจในการให้บริการ</p> <p>หลากหลายรูปแบบ</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมผู้ปกครองทุกภาคเรียน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรับบริการ (providing of confidence to receiver) การจัดการศึกษา</p>

	<p>5.ด้านระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ</p>	<p>โดยสถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทันที่ และกระจายไปอย่างทั่วถึง</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนเพื่อก่อให้เกิดการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม การบริจาคเพื่อช่วยเหลือสาธารณชน</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม</p>
--	---	--

ตาราง 35 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>ด้านเทคโนโลยี ประเภท hardware และ Software มาใช้ ออกแบบงานธุรการในสถานศึกษาและชั้นเรียนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนจัดบริการงานธุรการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดหลัก</p>

		<p>ประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึด ความพอใจของหน่วยงาน มีการ ปรับปรุงคุณภาพและเพิ่ม ประสิทธิภาพหรือความสามารถ ที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ ทรัพยากรเท่าเดิม</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบ เครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศที่ ทันสมัยเป็นปัจจุบัน เอื้อต่อการ นำไปใช้ประโยชน์และสอดคล้อง กับหน่วยงานต้นสังกัดสามารถ ทำให้บุคลากรคิดตัดสินใจและ พัฒนาทักษะการทำงานมากขึ้น จนมีความมั่นใจและมีทักษะการ ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูง</p> <p>2.ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนา บุคลากรสร้างสรรค์ความแปลก ใหม่ในองค์การที่เป็นประโยชน์</p>
--	--	---

ตาราง 35 (ต่อ)

เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
		<p>ต่อบุคลากรและการทำงาน โดย การสนับสนุนให้บุคลากรทำงาน ร่วมกันเป็นทีม โดยการใช้ระบบ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>3.ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระบบ เครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อ ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ สถานศึกษาอื่นๆ หรือหน่วยงาน</p>

		<p>ต้นสังกัดเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน</p> <p>4.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้พัฒนาเครือข่าย ประสานความร่วมมือผู้มีส่วนได้เสีย โดยการปฏิสัมพันธ์โดยตรง เพื่อเปิดรับการวิจารณ์ และคำแนะนำ เพื่อให้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น</p>
--	--	---

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 1 ผลการตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีโดยผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้การประชุมกลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ดำเนินการในวันที่ 23 มีนาคม 2558 ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

1. ดร.ธีระพงษ์ สารแสน ผู้อำนวยการสำนักงานการประถมศึกษาบึงกาฬ
2. ดร.เบญจมาศ ฤาชา รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา

เขต 21

3. ดร.วีระพล สารบรรณ รองผู้อำนวยการสำนักงานการประถมศึกษา
หนองคายเขต1
4. ดร.สุรศักดิ์ รักขพันธ์ หนองคาย ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม
(เชี่ยวชาญ) อำเภอโชฬารจังหวัดบึงกาฬ
5. นายศักดิ์ตาเดช ทาซ้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนปากคาดพิทยาคม
(เชี่ยวชาญ) อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ
6. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหัวช้างวิทยา
(เชี่ยวชาญ) อำเภอพรเจริญ จังหวัดบึงกาฬ
7. นายประจักษ์ ประจิมทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหลวงพิทยา
(ชำนาญการพิเศษ) อำเภอเฝ้าไร่
จังหวัดหนองคาย
8. นายกิตติ พรวุฒิพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมสนุกพิทยาคม
(ชำนาญการพิเศษ) อำเภอปากคาด
จังหวัดบึงกาฬ
9. นายชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาดีพิทยาคม
(ชำนาญการพิเศษ)อำเภอเฝ้าไร่
จังหวัดหนองคาย
10. นายลำเพย พิเคราะห์แฉะ ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงคำวิทยาคาร
(ชำนาญการพิเศษ)อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย
11. นายพิทักษ์ ตุ่มมี ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนทองประชาสรรค์
(ชำนาญการพิเศษ)อำเภอโชฬาร จังหวัดบึงกาฬ
12. นายวีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนคำวิทยา
(ชำนาญการพิเศษ) อำเภอโชฬาร จังหวัดบึงกาฬ

การประชุมกลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion)ของผู้เชี่ยวชาญ ภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 การประชุมเฉพาะของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการประเมินสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ 1 การบริหารงานโดยภาพรวม

จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ มีผลการประเมินในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และความหมาย จุดมุ่งหมาย
ยุทธศาสตร์ การบริหารงานโดยภาพรวม

จุดมุ่งหมายของ ยุทธศาสตร์	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
1. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสพม.เขต 21 มีความมุ่งมั่นใน	2.83	.389	มาก	2.75	.452	มาก	2.62	.492	มาก	2.83	.389	มาก

การบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความเชื่อ และทัศนคติเพื่อให้ ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีเป้าหมายทิศทางการพัฒนา ตาม เกณฑ์มาตรฐานแห่งการประกัน คุณภาพ โดยผ่านการประชา พิจารณ์												
2.พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก
เฉลี่ย	2.87	.226	มาก	2.75	.261	มาก	2.75	.337	มาก	2.87	.226	มาก

จากตาราง 36 ผลการประเมินพบว่าการบริหารงานโดยภาพรวมจุดมุ่งหมายของ
ยุทธศาสตร์การบริหารงานโดยภาพรวม มีความเหมาะสม และความเป็น
ประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.87$) ความสอดคล้องและความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.75$) แต่น้อยกว่า

แนวทางของยุทธศาสตร์

เป้าหมาย

1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีครูและบุคลากรของ
โรงเรียนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาโดยมีแผน
กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน

แนวทางของข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์มีผลการประเมินในแต่ละประเด็นดังใน
ตาราง

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ความหมาย แนวทาง
ยุทธศาสตร์การบริหารงานโดยภาพรวม

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม	ความ	ความเป็นไปได้	ความเป็น
-----------------------------	-------------	------	---------------	----------

				สอดคล้อง						ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. เสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมี คุณธรรม ตัวบ่งชี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาในการประพฤติตนเป็น แบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับผู้ ปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้แก่ ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา	2.75	.452	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.75	.452	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ												
3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทาง และในการแก้ปัญหา	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
4. ความพึงพอใจของบุคลากรและ ผู้เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการ การศึกษา	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก

5.ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติ ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรง บันดาลใจภายใน การท้าทายใน เรื่องงานและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรม การทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการ สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยน กรอบ(Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญปัญหาด้วยแนวทาง วิธีใหม่	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
2. ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและยอมรับ ในบทบาท สร้างความมั่นใจ และคุณค่าของผลลัพธ์ ที่ ต้องการส่งผลให้สถานศึกษามี ความเข้มแข็งและเป็นสังคม แห่งการเรียนรู้	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก
3. ความพึงพอใจของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องต่อผลการ ปฏิบัติงาน	2.75	.452	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.75	.452	มาก

4. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายตาม บทบาท หน้าที่	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก
5. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายตาม บทบาท หน้าที่	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคคล ใช้ความสามารถในการปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ มี ศักยภาพในการจัดการศึกษา และมี การ ประเมินความสามารถสำหรับ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นใน อนาคต	2.75	.452	มาก	2.75	.452	มาก	2.75	.452	มาก	2.6๗	.492	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
7. ผู้บริหารโรงเรียนแสดง พฤติกรรมการพัฒนาของผู้ตาม โครงการให้คำปรึกษา ความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตาม และบันทึกพัฒนาการในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริม ให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนา ต่อเนื่องรับผิดชอบสูงขึ้น	2.92	2.89	มาก	2.75	.452	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก
8. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ ตามได้แสดงความ สามารถจาก การทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบ	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก

	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
ประเด็นยุทธศาสตร์												
2 การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน												
ตัวบ่งชี้												
1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการจัดทำวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่ชัดเจนโดยเน้น กระบวนการมีส่วนร่วมและกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการ	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประชาพิจารณ์และประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
4. บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจต่อนโยบายและแผนการจัดการศึกษา	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
เฉลี่ย	2.89	.046	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก

จากตาราง 37 ผลการประเมินพบว่าการบริหารงานโดยภาพรวมแนวทาง
 ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ อยู่ในระดับมาก
 ($\bar{X} = 3.00$) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก($\bar{X} = 2.89$)แต่น้อยกว่า

ยุทธศาสตร์ 2 การบริหารงานวิชาการ

จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ มีผลการประเมินดังในตาราง

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และความหมาย
 จุดมุ่งหมายยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการ

จุดมุ่งหมายของนโยบาย	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
1. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จัดการบริหารงานวิชาการโดย ใช้ผู้นำวิชาการ อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก

1. การพัฒนาหลักสูตร ตัวบ่งชี้ 1. ครูผู้สอนกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) และหลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ ความจำเป็นของสังคม และความต้องการของผู้เรียน	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก
2. ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ และจำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ใน เนื้อหาวิชาที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หลักสูตรแกนกลาง	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก
3. ผลการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของสังคมและความต้องการของผู้เรียนของครูผู้สอน	2.75	.452	มาก	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ตัวบ่งชี้ 4. ครูผู้สอนมีการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร (Curriculum Goals) โดยอาศัย ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของสังคมและผู้เรียน	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
5. ครูผู้สอนกำหนดจุด ประสงค์ของหลักสูตร(Curriculum Objectives) จากการ กำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ความต้องการและการกำหนดเป้าหมายของ หลักสูตรเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ ใช้ หลักสูตรการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก

เอกสารหลักฐาน สรุปรายงานเชิงวิเคราะห์ หรือรายงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก
ประเด็นยุทธศาสตร์												
4. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา												
ตัวบ่งชี้												
1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการกิจ เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน แผนงานวิชาการ แผนปฏิบัติการ	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการค้นหา ตรวจสอบคุณภาพ หรือร่องรอยการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษา และนำผลจากการรายงานการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูเพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
เฉลี่ย	2.93	.06	มาก	2.9	.02	มาก	2.9	.04	มาก	2.94	.041	มาก

		2		5	9		2	8				
--	--	---	--	---	---	--	---	---	--	--	--	--

จากตาราง 39 ผลการประเมินโดยภาพรวมแนวทางของยุทธศาสตร์ การบริหารงานวิชาการ พบว่ามีความสอดคล้อง ($\bar{X} = 2.95$) ความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 2.94$) ความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.93$) และความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 2.92$) ตามลำดับ

ยุทธศาสตร์ 3 การบริหารงานงบประมาณ

จุดมุ่งหมายของนโยบาย มีผลการประเมินดังในตาราง ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความหมาย จุดมุ่งหมาย ยุทธศาสตร์การบริหารงานงบประมาณ

จุดมุ่งหมายของนโยบาย	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นผลงาน	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
2. พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหารงบประมาณ	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก
เฉลี่ย	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	2.96	.144	มาก	3.00	.000	มาก

จากตาราง 40 พบว่าผลการประเมินโดยภาพรวมจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ การบริหารงบประมาณ พบว่ามีความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความ เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.00$) ส่วนความเป็นไปได้พบว่าจะอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 2.96$)แต่น้อยกว่า

แนวทางของยุทธศาสตร์

เป้าหมาย

1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีครูและบุคลากรของ โรงเรียนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาโดยมีแผน กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน
แนวทางของข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ มีผลการประเมินแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ดังใน ตาราง

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)และความหมาย แนวทาง ยุทธศาสตร์การบริหารงานงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1.การเสนอขอและจัดทำงบประมาณ												
ตัวบ่งชี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิเคราะห้ทิศทางและ ยุทธศาสตร์ ข้อตกลง เป้าหมาย ความ ต้องการ ผลการดำเนินงาน โดยอาศัยความ ถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ ในการ จัดทำและเสนอของบประมาณ	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก

ใช้เงินและผลการดำเนินการ โดยมี การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด (Key Performance Indicators:KPLS) ของผลผลิต โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
--	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----

ตาราง 41 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
ประเด็นยุทธศาสตร์												
3. การจัดการและการระดมทรัพยากร												
ตัวบ่งชี้												
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน องค์กรและท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมโดยการให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยกำหนดวิธีการแหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลา ดำเนินงานและผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	2.75	.452	มาก	2.67	.492	มาก
ประเด็นยุทธศาสตร์												
4. การจัดหารายได้และผลประโยชน์												
ตัวบ่งชี้												
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิเคราะห์ศักยภาพที่ดำเนินการจัดหารายได้และผลประโยชน์ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก

ทั้งทางตรงและทางอ้อม	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก
----------------------	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----

ตาราง 41 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ตัวบ่งชี้												
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการควบคุมบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ ได้ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	3.00	.000	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินที่ชัดเจน	2.67	.492	มาก	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	3.00	.000	มาก
เฉลี่ย	2.92	.069	มาก	2.94	.081	มาก	2.89	.077	มาก	2.90	.089	มาก

จากตาราง 41 ผลการประเมินโดยภาพรวมจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การบริหารงานงบประมาณ พบว่าความสอดคล้อง ($\bar{X} = 2.87$) ความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.87$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 2.87$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.90$) แต่น้อยกว่า

ยุทธศาสตร์ 4 การบริหารงานบุคคล

จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ มีผลการประเมินดังในตาราง

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)และความหมาย จุดมุ่งหมาย

ยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล

จุดมุ่งหมายของนโยบาย	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
1. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความมุ่งมั่นบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ และก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก
2. พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก
เฉลี่ย	2.87	.226	มาก	2.92	.194	มาก	2.92	.194	มาก	3.00	.000	มาก

1. ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงความชอบธรรม ปราศจากอคติ	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
---	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----

ตาราง 43 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์												
2. ผลการสรรหาตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ตัวบ่งชี้												
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่เต็มความ สามารถให้งานบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการเสียสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รู้จักสิทธิหน้าที่ของตน และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ พร้อมทั้งจะยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการ พัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันละเอียดรอบคอบยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีความสำนึก และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจทางสังคม	2.75	.452	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก

ตาราง 43 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมจริยธรรมส่วนตน ได้แก่ ความมีวินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผล สัมฤทธิ์ ประพฤติ(การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ดึงตามตามการรับรู้ของบริบทสังคม และให้เกียรติ นับถือเอื้ออาทรต่อกัน	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
ประเด็นยุทธศาสตร์												
5. ด้านวินัยและการรักษาวินัย												
ตัวบ่งชี้												
1. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับคุณธรรมในการปฏิบัติตน ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ ไม่ใช่เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก
เฉลี่ย	2.95	.090	มาก	2.97	.049	มาก	2.95	.080	มาก	2.97	.065	มาก

จากตาราง 43 ผลการประเมินโดยภาพรวมแนวทางของยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคล พบว่าความเป็นประโยชน์ ความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.00$) และความเหมาะสม ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.95$) ตามลำดับ

ยุทธศาสตร์ 5 การบริหารงานทั่วไป

จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การบริหารงานทั่วไป มีผลการประเมินดังในตาราง

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และความหมาย

จุดมุ่งหมายยุทธศาสตร์การบริหารงานทั่วไป

จุดมุ่งหมายของนโยบาย	ความเหมาะสม			ความ สอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็น ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย
1. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งจัดระบบบริหารองค์กร ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมาย โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก
2. พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำใ้บริการในการบริหารงานทั่วไป	2.58	.515	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก	2.83	.389	มาก
เฉลี่ย	2.79	.257	มาก	2.92	.194	มาก	2.92	.194	มาก	2.92	.194	มาก

จากตาราง 44 ผลการประเมินโดยภาพรวมจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ การบริหารงานบริหารทั่วไป พบว่า ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.92$) ส่วนความเหมาะสมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.79$) แต่น้อยกว่า

แนวทางยุทธศาสตร์

เป้าหมาย

1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีครูและบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาโดยมีแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจอย่างชัดเจน
4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงาน ด้วยระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางของยุทธศาสตร์การบริหารงานทั่วไป มีผลการประเมินแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ดังในตาราง

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)และความหมาย แนวทางยุทธศาสตร์การบริหารงานทั่วไป

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม			ความสอดคล้อง			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. การบริหารงานตามโครงสร้างและภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์โครงสร้างภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งปริมาณและคุณภาพประจำปี โดยการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบ จะปฏิบัติงาน โดยมีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำ ผู้ตามมีอิสระการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมาย	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก

ตาราง 45 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม	ความ	ความเป็นไปได้	ความเป็น
-----------------------------	-------------	------	---------------	----------

				สอดคล้อง						ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ตัวบ่งชี้												
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารตามภารกิจสถานศึกษา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานและได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีการบรรลุเป้าหมาย	2.92	.289	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก	2.92	.289	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมและประสานร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชนและชุมชนที่จัดการศึกษาอย่างเท่าเทียม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน ตลอดจนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบริการและอำนวยความสะดวกกิจกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory Services)	2.92	.289	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	2.92	.289	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน่วยประสานงานเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม	3.00	.000	มาก	2.83	.389	มาก	3.00	.000	มาก	3.00	.000	มาก

ตาราง 45 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ฝั้วบ่งชี้	ความเหมาะสม	ความสอดคล้อง	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์
-----------------------------	-------------	--------------	---------------	------------------

เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	2.75	.452	มาก	2.75	.452	มาก	2.67	.492	มาก	2.75	.452	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นๆ หรือหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ที่เป็นพลังในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ประสบการณ์พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน	2.92	.289	มาก	2.75	.452	มาก	2.67	.492	มาก	2.83	.389	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการพัฒนาเครือข่าย ประสานความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสีย โดยการปฏิสัมพันธ์โดยตรง เพื่อเปิดรับการวิจารณ์ และคำแนะนำเพื่อให้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น	3.00	.000	มาก	2.67	.492	มาก	3.00	.000	มาก	2.75	.452	มาก
เฉลี่ย	2.90	.083	มาก	2.86	.112	มาก	2.87	.170	มาก	2.86	.073	มาก

จากตาราง 45 ผลการประเมินโดยภาพรวมแนวทางยุทธศาสตร์ การบริหารงานบริหารทั่วไป พบว่า ความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.90$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 2.87$) ส่วนความสอดคล้องและความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 2.86$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ขั้นที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของยุทธศาสตร์จากการประชาพิจารณ์

การประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยได้ดำเนินการในวันที่ 11 พฤษภาคม 2558 ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย มีผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 21 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 15 คน เจ้าหน้าที่สำนักงานฝ่ายแผนเขตพื้นที่การศึกษา 4 คน และครูผู้สอน 20 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน (รายละเอียดภาคผนวก ค) ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 การประชาพิจารณ์

จากการประชาพิจารณ์สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 46 ค่าร้อยละ(%) แสดงผลการลงประชาพิจารณ์

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ 1 การบริหารงานโดยภาพรวม 1.วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนา ตามเกณฑ์มาตรฐานแห่งการประกันคุณภาพ โดยผ่าน การประชาพิจารณ์	98.3 100	1.7 -

2.พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
เป้าหมาย	100	-
1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีครูและบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	100	-
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาโดยมีแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน		

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. เสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตัวบ่งชี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	100	-

<p>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>ตัวบ่งชี้</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ในการทำงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน</p> <p>2.ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการให้ความสำคัญกับการกำหนด โครงสร้างหลักในการทำงานโดยเน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการ ตัดสินใจ</p> <p>3.ผู้บริหารใช้ไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทางและในการ แก้ปัญหา</p> <p>4.ความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการ การศึกษา</p> <p>5.ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับ ผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การทำทนายในเรื่องงานและ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น</p>	<p>100</p> <p>100</p> <p>100</p> <p>100</p> <p>100</p> <p>100</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
--	---	---

ตาราง 46 (ต่อ)

<p>ข้อเสนองานเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา</p>	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
<p>1.3 การกระตุ้นทางปัญญา</p> <p>ตัวบ่งชี้</p> <p>1.ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ โดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี การตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ(Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญปัญหาด้วยแนวทางวิธีใหม่</p> <p>2.ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และ</p>	<p>100</p> <p>95</p>	<p>-</p> <p>5</p>

คุณค่าของผลลัพธ์ ที่ต้องการส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	95	5
3.ความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต่อผลการปฏิบัติงาน	98.3	1.7
4.ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น	100	-
5.ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หน้าที่	98.3	1.7
6.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีศักยภาพในการจัดการศึกษา และมีการ ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นใน	100	-
7. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการพัฒนาของผู้ตาม โครงการให้คำปรึกษาความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและ บันที่ที่พัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริม	100	-

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่องรับผิดชอบสูงขึ้น		
8. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น		
1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล		
ตัวบ่งชี้		
1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล โดยเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Orientation) ในการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal Communication) ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	100	-
	100	-
	91.7	8.3
2.ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง	100	-

ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรงหรือโดยทางอ้อม		-
3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร	100	-
4. ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสารของการบริหารการศึกษา	100	-
2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	100	-
ตัวบ่งชี้		
1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการจัดทำวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่ชัดเจนโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการ	100	-
2. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประชาพิจารณ์และประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง		
3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา		
4. บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจต่อนโยบายและ		

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนองานยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
แผนการจัดการศึกษา		
ยุทธศาสตร์ 2 การบริหารงานวิชาการ		
วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	98.3	1.7
มัธยมศึกษา เขต 21 จัดการบริหารงานวิชาการโดยใช้ผู้นำวิชาการ อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน	98.3	1.7
พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ	95	5
เป้าหมาย		
1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน	98.3	1.7
2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นองค์รวมทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรมในการพัฒนาคนให้	98.3	1.7

มีคุณภาพ		
3.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา และติดตามผลการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	95	5
4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานโดยการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	96.7	3.3
ประเด็นยุทธศาสตร์		
1.การพัฒนาหลักสูตร	93.3	6.7
ตัวบ่งชี้		
1.ครูผู้สอนกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) และหลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ ความจำเป็นของสังคม และความต้องการของผู้เรียน	98.3	1.7
2.ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ และจำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ในเนื้อหาวิชาที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรแกนกลาง	98.3	1.7

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
3.ผลการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของสังคมและความต้องการของผู้เรียนของครูผู้สอน		
4.ครูผู้สอนมีการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร (Curriculum Goals) โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของสังคมและผู้เรียน		
5.ครูผู้สอนกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร(Curriculum Objectives) จากการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ความต้องการและการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ ใช้หลักสูตรการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร	98.3	1.7
6.ครูผู้สอนมีการจัดระบบและนำหลักสูตรไปใช้ (Organization and Implementation the Curriculum) ให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา	98.3	1.7
100		-
2.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	98.3	1.7
ตัวบ่งชี้		

1.ครูผู้สอนกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา (Aim of Education) และหลักการทางปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้จากการวิเคราะห์ ความจำเป็นของสังคม และความต้องการของผู้เรียน	95 98.3	5 1.7
2.ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์ความต้องการ และจำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ในเนื้อหาวิชาที่จำเป็น ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรแกนกลาง	95 91.7	5 8.3
3.ครูผู้สอนมีการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร (Curriculum Goals) โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของสังคมและผู้เรียน	98.3	1.7
4.ครูผู้สอนกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร(Curriculum Objectives) จากการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิเคราะห์ความต้องการและการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ ใช้หลักสูตรการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร	93.3	6.7
5.ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบและนำหลักสูตรไปใช้(Organization		

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอสอดคล้องยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
and Implementation the Curriculum) ให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา		
6.ครูผู้สอนมีการกำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) ในแต่ละรายวิชา	91.7	8.3
7.ครูผู้สอนเลือกยุทธวิธีในการสอน (Selection of Strategies) ที่เหมาะสมกับผู้เรียน		
8.ครูผู้สอนมีการเลือกเทคนิควิธีการประเมินผลของหลักสูตรก่อนนำไปสอนจริง	100	-
9.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองโดยมีการศึกษาอบรม เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	100	-
10.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนาสื่อการเรียนการสอนโดย		3.3

จัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึก จริงในห้องทดลองและภายนอกโรงเรียน	96.7	-
11.ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้ เครือข่ายการเรียนรู้การสอนในแต่ละสถานศึกษา และ ในเขตพื้นที่การศึกษา	100	-
3.การนิเทศภายในสถานศึกษา	100	
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนให้มีระบบการนิเทศโดยการศึกษาสภาพ ปัจจุบันและความต้องการโดยวิธีการสอบถาม เก็บข้อมูล ทดสอบ ผู้เรียน สังเกตการสอน นำผลไปวิเคราะห์ วิจัย รู้สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ		1.7
2.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการวางแผนการนิเทศการศึกษา	98.3	
ตาราง 46 (ต่อ)		
	ระดับความคิดเห็น	
ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ		
3.ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาการสร้างสื่อ สร้างเครื่องมือ ให้ มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้สามารถพัฒนาสภาพการศึกษาได้ อย่างแท้จริง	98.3	1.7
	98.3	1.7
4.ผู้บริหารมีการปฏิบัติการนิเทศหลายรูปแบบ หลายวิธีการ ตามความเหมาะสมมีการนิเทศเป็นรายบุคคล นิเทศกลุ่ม การแจก คู่มือประชุมครูการชี้แจงสาธิตแฟ้ม	100	-
5. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการประเมินผลและสรุปผลการ นิเทศภายในสถานศึกษา โดยการสอบถามการเก็บข้อมูลการ ทดสอบนักเรียน การตรวจเอกสารหลักฐาน สรุปรายงานเชิง วิเคราะห์ หรือรายงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ	100	-
4.การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	100	-

ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินภารกิจ เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน แผนงานวิชาการ แผนปฏิบัติการ	100	-
2.ผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการค้นหา ตรวจสอบคุณภาพ หรือร่องรอยการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้	100	-
3.ผู้บริหารโรงเรียนประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพ การศึกษาของผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	100	-
4.ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษา และนำ		

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ผลจากการรายงานการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูเพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา		
ยุทธศาสตร์ 3 การบริหารงานงบประมาณ		
วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหาร งบประมาณของสถานศึกษามีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึด หลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นผลงาน	100	-
พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำจริยธรรมใน การบริหารงบประมาณ	100	-
เป้าหมาย	100	-
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณและ ใช้เป็นไปด้วยความโปร่งใสมีเป้าหมาย มีแผนงบประมาณสามารถให้ สังคมตรวจสอบได้)		
2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการและการระดมทรัพยากร เพื่อใช้ประโยชน์ในทางราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกระเบียบของทาง	100	-

ราชการ		
3. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ได้ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	98.3	1.7
ประเด็นยุทธศาสตร์		
ตัวบ่งชี้	100	-
1. การเสนอขอและจัดทำงบประมาณ		
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิเคราะห้ทิศทางและยุทธศาสตร์ ข้อตกลงเป้าหมาย ความต้องการ ผลการดำเนินงาน โดยอาศัยความถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ ในการจัดทำและเสนอของบประมาณ	96.7	3.3
2. ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการมีส่วนร่วมของครู		

ตาราง 46 (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา		
บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน	96.7	3.3
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอขอของบประมาณ โดยการมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ว่าต้องการบรรลุอะไร มีผลลัพธ์ที่ชัดเจน	100	-
2. การจัดสรรงบประมาณ		
ตัวบ่งชี้		
1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรงบประมาณด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผลของความเที่ยงธรรม ความชอบธรรมและความชอบด้วยเหตุผล	100	-
2. ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษา กับหน่วยงานสังกัดโดยการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในผลงานมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ	100	-

3.ผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์งานตามภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงานและแผนงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญกำหนดงบประมาณตามกรอบวงเงินงบประมาณ โดยยึดหลักทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ	100	-
3. การใช้งบประมาณ		
ตัวบ่งชี้	100	-
1.ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนการใช้งบประมาณ โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี	100	-

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
งบประมาณ โดยแยกเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) งบดำเนินการ		
2.ผู้บริหารโรงเรียนเบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้	100	-
3.ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการรับรู้หน้าที่ตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	96.7	3.3
	98.3	1.7
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ ต่อวิชาชีพในการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินการ โดยมีการกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด (Key Performance Indicators:KPLS) ของผลผลิต โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน		
4. การจัดการและการระดมทรัพยากร		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล หน่วยงานองค์กรและท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาและประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมโดยการให้เกียรติ นับ	98.3	1.7
	98.3	1.7

ถือและเอื้ออาทรต่อกัน		
2.ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยกำหนดวิธีการแหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลา ตำแหน่งงานและผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม	98.3	1.7
5. การจัดการรายได้และผลประโยชน์	98.3	1.7
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนมีวิเคราะห์ศักยภาพ ที่ดำเนินการจัดการรายได้และผลประโยชน์ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	98.3	1.7

ตาราง 46 (ต่อ)

	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา		
ประเด็นยุทธศาสตร์		
1.การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง ขอลื่อนและขอมียุทธฐานะข้าราชการครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู	100	-
2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง		
ตัวบ่งชี้		
1.ส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินการสรรหาบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงความชอบธรรม ปราศจากอคติ	98.3	1.7
2.ผลการสรรหาตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	100	-
3.การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่เต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการเสียสละกำลังกาย กำลังใจและ	98.3	1.7

กำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม		
2.ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รู้จักสิทธิหน้าที่ของตน และบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ พร้อมที่จะยอมรับผลการกระทำของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	100	-
3.ผู้บริหารโรงเรียนมีการ พัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่	100	-

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอสอดคล้องยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
จะทำการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความผูกพันละเอียดรอบคอบยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีความสำนึก และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจทางสังคม	100	-
4.ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมจรรยาบรรณ ส่วนตน ได้แก่ ความมีวินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประพฤติ(การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ตามการรับรู้ของบริบทสังคม และให้เกียรติ นับถือเอื้ออาทรต่อกัน	100	-
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	100	-
ตัวบ่งชี้		
1. ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับคุณธรรมในการปฏิบัติตน ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น		
2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ ไม่ใช่เล่น์กลดคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ	98.3	1.7
	100	-

ยุทธศาสตร์ 5 การบริหารงานทั่วไป	100	-
วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งจัดระบบบริหารองค์กร ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมาย โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นความ	100	-

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอสั่งยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง	98.3	1.7
พันธกิจ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำให้บริการในการบริหารงานทั่วไป	98.3	1.7
เป้าหมาย		
1.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินงานตามโครงสร้างและภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100	-
2.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	100	-
3.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจอย่างชัดเจน	100	-
4.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานธุรการด้วยระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100	-
ประเด็นยุทธศาสตร์	100	-
1.การบริหารงานตามโครงสร้างและภารกิจการดำเนินงานของสถานศึกษา		
ตัวบ่งชี้		

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวิเคราะห์โครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งปริมาณและคุณภาพประจำปี โดยการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบ จะปฏิบัติงาน โดยมีภาระ ความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำ ผู้ตามมีอิสระการตัดสินใจและได้รับ	100	-
	100	-

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอสู่ยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางกรศึกษา	ระดับความ คิดเห็น	
	เห็น ด้วย (ร้อยละ)	ไม่ เห็น ด้วย (ร้อยละ)
การสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมาย		
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารตามภารกิจสถานศึกษา และนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการโดยเน้นให้บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การ ปฏิบัติงาน และได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีการบรรลุเป้าหมาย	98.3	1.7
3. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมและ ประสานร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชนและชุมชนที่จัดการศึกษาอย่างเท่าเทียม มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน ตลอดจนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบริการและอำนวยความสะดวก กิจกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory Services)	98.3	1.7
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน่วยงานเพื่อสนับสนุน ส่งเสริม		
5. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่อสาธารณชนให้ ทราบ ผลการดำเนินงานตามภารกิจ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการจัด การศึกษาดังนี้	98.3	1.7
5.1 ความเป็นธรรมของการบริการ (Tangible Service)		
5.2 ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Creditability and Trustworthy)		
5.3 การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Response To service receiver)		
5.4 ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (providing of Confidener to receiver)	98.3	1.7

5.5 ความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ (understanding to empathy)	98.3	1.7
5.6 กำหนดให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนานักเรียนที่มีความบกพร่องมีปัญหาในการปรับตัว สุขภาพ ยาเสพติด เรื่องเพศและจัดให้มีการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ โดยการเน้นให้	100	-

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
บุคลากร การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) ได้แก่ การให้ทางกาย การให้ทางวาจา การให้กำลังสติปัญญา การให้กำลังทรัพย์ และการให้ทางใจ		
2. การพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและการสร้างบรรยากาศ การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่มีระหว่างฝ่ายงานตลอดจนส่งเสริมความสมัครใจในการมีส่วนร่วม	100	-
2.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน	100	-
3.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนที่สามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพความสามารถเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	98.3	1.7
4.ผู้บริหารโรงเรียนมีแผนการบำรุง รักษาสภาพแวดล้อมให้มีสภาพเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	98.3	1.7
3. การประชาสัมพันธ์		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการศึกษา การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการหลากหลายรูปแบบ	98.3	1.7
2.ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมผู้ปกครองทุกภาคเรียน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรับบริการ (providing of confidence to receiver) การจัดการ	98.3	1.7

ศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทันท่วงที และกระจายไปอย่างทั่วถึง		
---	--	--

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
3.ผู้บริหารโรงเรียนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนเพื่อก่อให้เกิดการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม การบริจาคเพื่อช่วยเหลือสาธารณชน		
4.การบริหารงานธุรการ		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้	98.3	1.7
2.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ด้านเทคโนโลยี ประเภท hardware และ Software มาใช้ออกแบบงานธุรการในสถานศึกษาและชั้นเรียนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	98.3	1.7
3.ผู้บริหารโรงเรียนจัดบริการงานธุรการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ยึดยึดความพอใจของหน่วยงาน มีการปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม	100	-
5.ระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ		
ตัวบ่งชี้		
1.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน เอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดสามารถทำให้บุคลากรคิดตัดสินใจและพัฒนาทักษะการทำงานมากขึ้น จนมีความมั่นใจและมีทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูง		
2.ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน โดยการสนับสนุนให้		

บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการใช้ระบบเครือข่ายข้อมูล		
ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา	ระดับความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
สารสนเทศ 3.ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นๆ หรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน 4.ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการพัฒนาเครือข่าย ประสานความร่วมมือผู้มีส่วนได้เสีย โดยการปฏิสัมพันธ์โดยตรง เพื่อเปิดรับการวิจารณ์ และคำแนะนำเพื่อให้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น	98.3 100	 1.7 -
เฉลี่ยร้อยละ	98.3	1.28

จากตาราง 46 ผลการประเมินพบว่าโดยภาพรวม เห็นด้วยร้อยละ 98.3 ไม่เห็นด้วยร้อยละ 1.28

สรุปผลการวิจัยได้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ 1 การบริหารงานโดยภาพรวม

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีเป้าหมายทิศทางการพัฒนา ตามเกณฑ์มาตรฐานแห่งการประกันคุณภาพ โดยผ่านการประชาพิจารณ์

ตาราง 47 สรุปลผลการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโดยภาพรวมด้านพันธกิจ
เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้

พันธกิจ	เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนตัวบ่งชี้
ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ดำเนินการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีครูและบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1. เสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	1 ข้อ 5 ข้อ 8 ข้อ 4 ข้อ
	2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาโดยมีแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน	1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล 2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	4 ข้อ

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 จัดการบริหารงานวิชาการโดยใช้ผู้นำวิชาการ อย่างมีคุณภาพ
มาตรฐาน
ตาราง 48 สรุปผลการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการด้านพันธกิจ เป้าหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้

พันธกิจ	เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนตัวบ่งชี้
ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทาง วิชาการ	1. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาให้มีมาตรฐาน 2. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ เป็น องค์รวมทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรมในการ พัฒนาคนให้มีคุณภาพ 3. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถพัฒนาการนิเทศ ภายในสถานศึกษา และ ติดตามผลการจัด การศึกษาให้เป็นไปอย่าง ต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ 4. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถพัฒนาการจัด การศึกษาให้มีมาตรฐาน โดยการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา	1.การพัฒนาหลักสูตร 2.การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ 3.การนิเทศภายใน สถานศึกษา 4.การประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา	6 ข้อ 6 ข้อ 5 ข้อ 4 ข้อ

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความเป็นผู้นำจริยธรรมในการบริหาร
 งบประมาณของสถานศึกษามีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร
 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นผลงาน
 ตาราง 49 สรุปผลการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณด้านพันธกิจ เป้าหมาย
 ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้

พันธกิจ	เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนตัวบ่งชี้
ส่งเสริมและ สนับสนุนผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำ จริยธรรมในการ บริหารงบประมาณ	1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการ วิเคราะห์ จัดสรร งบประมาณและใช้เป็นไป ด้วยความโปร่งใสมี เป้าหมาย มีแผน งบประมาณสามารถให้ สังคมตรวจสอบได้) 2. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถจัดการและการ ระดมทรัพยากรเพื่อใช้ ประโยชน์ในทางราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ ถูก ระเบียบของทางราชการ 3. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถบริหารการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ได้ ถูกต้องตามกฎหมาย และ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	1.การเสนอขอและ จัดทำงบประมาณ 2.การจัดสรร งบประมาณ 3.การใช้งบประมาณ 4. การจัดการและการ ระดมทรัพยากร 5. การจัดหารายได้ และผลประโยชน์ 6. การบริหารการเงิน 7.การบริหารพัสดุและ สินทรัพย์	3 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 2 ข้อ 2 ข้อ 1 ข้อ 3 ข้อ

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียน มีความมุ่งมั่นบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ และก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

ตาราง 50 สรุปผลการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลด้านพันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้

พันธกิจ	เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนตัวบ่งชี้
ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ	1.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผน	1.การวางแผน	2 ข้อ
จรรยาบรรณในการบริหารงานบุคคล	อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งได้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4. วินัยและการรักษาวินัย	2 ข้อ 4 ข้อ 2 ข้อ
	2.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรรหาและบรรจุแต่งตั้งได้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
	3.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ		
	4.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่างด้านวินัยและการรักษาวินัย		

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งจัดระบบบริหารองค์กร ให้บรรลุตาม
มาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมาย โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ใช้
นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้น
ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง
ตาราง 51 สรุปผลการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทั่วไปด้านพันธกิจ เป้าหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้

พันธกิจ	เป้าหมาย	ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวบ่งชี้
ส่งเสริมและ สนับสนุนผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำใฝ่ บริการในการ บริหารงานทั่วไป	1.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ดำเนินงานตามโครงสร้าง และภารกิจการดำเนินของ สถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.การบริหารงานตาม โครงสร้างและภารกิจ การดำเนินของ สถานศึกษา	6 ข้อ
	2.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ พัฒนาการจัด สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของ บุคลากร	2. การพัฒนาการจัด สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก สถานศึกษา	4 ข้อ 3 ข้อ 3 ข้อ
	3.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ประชาสัมพันธ์การจัด การศึกษาให้ผู้มีส่วนได้เสีย เข้าใจอย่างชัดเจน	3.การประชาสัมพันธ์ 4.การบริหารงานธุรการ 5.ระบบเครือข่าย ข้อมูล สารสนเทศ	4 ข้อ
	4.ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ บริหารงานธุรการด้วยระบบ เครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ ใน การบริหารจัดการศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี