



การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว : การสร้างทฤษฎีฐานราก

วิทยานิพนธ์

ของ

พิมสุดา ชุ่งเฮือง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มิถุนายน 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว : การสร้างทฤษฎีฐานราก

วิทยานิพนธ์

ของ

พิมพ์ดา ฮุ่งเฮือง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มิถุนายน 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

OUTSTANDING ADMINISTRATION IN SECONDARY SCHOOLS  
IN THE LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC:  
A GROUNDED THEORY STUDY

BY  
PHIMSUDA HOUNGHEAUNG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Doctor of Education in Educational Administration and Leadership  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

June 2019

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว : การสร้างทฤษฎีฐานราก

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ พิมสุตา ช่างเฮือง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์  
.....กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์  
..... กรรมการสอบ  
(ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 1 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ประสบความสำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่ง  
ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ที่ให้ความเมตตา ห่วงใย และเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็น  
อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดี  
คณะครุศาสตร์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและ  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่าน  
ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันทรงคุณค่า สามารถนำมาพัฒนางานวิจัยจนเกิดผลสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ลำแก้ว เกตทองดี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยม  
สมบูรณ์ สหวันนะเขต ท่านอาจารย์มะนิวัน จุนละมนตรี รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์  
สหวันนะเขต และคณะครูทุกท่าน ในโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ สหวันนะเขต และ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดร.สุริยง ไชโกสี รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสหวันนะเขต  
ดร.สุกสะหวัน ไชยสมบัติ ผู้อำนวยการวิทยาลัยไชยสมบัติ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
การวิจัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ นายถ่อ ช่างเสื่อง และนางแสงดาว ช่างเสื่อง ผู้เป็นคุณพ่อ  
และคุณแม่ ที่ให้ทุนทรัพย์สนับสนุนการศึกษา ให้การส่งเสริมสนับสนุนเป็นอย่างดียิ่ง  
และขอบคุณ นางสาวเวียงสวรรค์ ช่างเสื่อง ผู้เป็นบุตรสาว ที่คอยเป็นกำลังใจมาโดยตลอด  
สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
และภาวะผู้นำ ทุกคน ที่เป็นกำลังใจในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูตาบูชาแต่บิดา  
มารดา และบูรพาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน  
และบรรลุผลสำเร็จได้ในปัจจุบัน

พิมสุดา ช่างเสื่อง

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว : การสร้างทฤษฎีฐานราก
<b>ชื่อผู้วิจัย</b>	พิมสุดา ฮุ่งเฮือง
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
<b>ปริญญา</b>	ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2562

### บทคัดย่อ

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาลักษณะและเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น 3) ศึกษาการคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และ 4) ศึกษาผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ที่ศึกษาโดยใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎีเป็นโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาและจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และจดบันทึก และการจัดกลุ่มสนทนาผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ตามบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกิดจากการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการบริหารดีเด่น ประกอบด้วย การบริหาร 4 งานหลัก ได้แก่ 1) งานบริหาร 2) งานวิชาการ 3) งานข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี และ 4) งานปกครองนักเรียน และการเกิดเกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทฤษฎีที่สำคัญและปรากฏชัดเจน ประกอบด้วย ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น คือ ผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน และกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษา 6 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการบริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

3. การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น เป็นสภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนางาน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งปรากฏผลงานและรางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียน ครู นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับจังหวัดจนถึงระดับชาติ และนานาชาติ จนเป็นที่ยอมรับจากสังคมและประชาชนทั่วไป และทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน

4. ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น คือ

1) ภาพลักษณ์ของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในทุกด้าน ผลงานของครู นักเรียน และโรงเรียน ระดับจังหวัดและระดับชาติ เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีผู้มาศึกษาดูงานในด้านต่าง ๆ จำนวนมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครู เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปในสังคม 3) ผู้เรียน มีการพัฒนาทุกด้าน รวมทั้งด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านทักษะ ผลการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด ซึ่งสามารถเห็นผลได้จากการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่อง 4) การบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน มีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการปรับโครงสร้างการบริหารบุคลากร มีการยกระดับคุณภาพครู เพิ่มเทคนิคการสอน และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน 5) ผู้ปกครองและชุมชน มีความสัมพันธ์และพึงพาท่าดีกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ดีเด่น การสร้างทฤษฎีฐานราก

<b>TITLE</b>	Outstanding Administration in Secondary Schools in the Lao People's Democratic Republic: A Grounded Theory Study
<b>AUTHOR</b>	Phimsouda Hougheuang
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra Asst. Prof. Dr. Watana Suwannatrai
<b>DEGREE</b>	Ed.D. (Educational Administration and Leadership)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2019

## **ABSTRACT**

The purposes of this research were to 1) discover characteristics, emerging conditions involved outstanding administration in secondary schools, and theoretical conclusions; 2) to identify factors influencing the process of outstanding administration in secondary schools; 3) to determine the retention process of outstanding administration in secondary schools; and 4) to examine the effects of outstanding administration in secondary schools. The research was conducted in a large-sized secondary school, which was a subject area selected by the researchers under the theoretical sampling to achieve the research objectives. The researcher participated in the study and collected data through in-depth interviews, documentary analysis, observations, written records, and a focus group discussion of key informants, including school administrators, teachers, students, parents, and members of the community.

The findings were as follows:

1. The characteristics of outstanding administration in secondary schools for assigned roles and responsibilities of school administrators yielded a systematic work process toward school goals, which led to emerging outstanding administration in secondary schools, and was comprised four main tasks:

1) administration, 2) academic, 3) information and technology, and 4) student administration. Emerging characteristics related at individual levels, namely administrators, personnel, teachers, parents and members of the community.

Important theories clearly being seen and covered were: organizational theory, trait



theory of leadership, behavioural leadership theories, situational leadership, and integrative leadership theory.

2. Factors influencing the administrative process of outstanding secondary schools involved school administrators, personnel participation, parents and members of the community, rules and regulations of Ministry of Education and Sports. These covered six aspects of quality secondary education standards, i.e. students, teaching and learning, environment, learning equipment, administration, and community participation.

3. The retention of outstanding administration in secondary schools was practiced in terms of quality standards, ongoing work development, and creating work participation among school administrators, teacher and personnel. Consequently, the schools received rewards and recognition at provincial and national and international levels, and from the community and the public. Parental confidence increased in school provision and children enrollment.

4. The consequent effects of becoming outstanding administration in secondary schools were: 1) Organizational image. The schools achieved a reputation for proving quality in all aspects, including performances from teachers, students and schools at a provincial and national level, resulting in significantly increasing school visits; 2) School administrators and teachers being accepted by the communities and the public; 3) Student improvement in all aspects and achievement in better academic performance in terms of knowledge, thinking skills and skills, in meeting the set criterion of curriculum and schools, pertaining to being continuously successful in various student competitions; 4) School administration and internal management were improved and restructured systematically in terms of personnel management, teacher quality and development, instructional techniques, and assigned responsibility for each task; 5) Schools gained better relationships among community and parents, and ongoing support.

**Keywords:** Outstanding Secondary School Administration, Grounded Theory

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	12
บริบทของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว .....	12
การศึกษาในชั้นมัธยมศึกษา .....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน .....	20
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน .....	20
บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน .....	41
โรงเรียนดีเด่น .....	48
ความหมายของคำว่าโรงเรียนดีเด่น .....	48
ความหมายของโรงเรียนสมบูรณ์แบบ .....	49
ขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ .....	53
แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและทฤษฎีฐานราก .....	57
วิจัยเชิงคุณภาพ .....	57
รูปแบบการวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก .....	73

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย .....	81
	พื้นที่ในการวิจัย .....	81
	การเข้าสู่พื้นที่วิจัย .....	82
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) .....	85
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	87
	การนำเสนอผลการวิจัย .....	93
4	บริบท ลักษณะ และเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น	95
	บริบททั่วไปของชุมชน .....	95
	บริบทของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น .....	103
	การบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น .....	114
	เงื่อนไขการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น .....	120
	การบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับหลักการ แนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร	126
5	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น .....	155
	หน่วยงานบริหาร .....	156
	งานห้องบริหาร .....	156
	งานการเงิน .....	158
	งานองค์กรพนักงาน .....	160
	งานองค์กรมหาชน .....	162
	หน่วยงานวิชาการ .....	163
	งานภาษาลาวและวรรณคดี .....	163
	งานฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ .....	164
	งานภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ศึกษาพลเมือง .....	165
	งานภาษาต่างประเทศ .....	167

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
งานพลศึกษา และศิลปศึกษา .....	169
งานเทคโนโลยีและวิชาชีพ .....	171
หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี .....	174
งานห้องทดลองและห้องสมุด .....	174
งานสถิติและข้อมูลข่าวสาร .....	175
หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน .....	177
งานทะเบียนนักเรียนประวัตินักเรียน .....	177
งานห้องเรียน .....	180
งานครูประจำห้อง .....	180
งานรักษาความปลอดภัยและความสงบในโรงเรียน .....	182
งานกิจกรรมนอกหลักสูตร .....	183
งานคุ้มครองหอพักและห้องครัว .....	184
6 การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น .....	195
การบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน .....	195
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน .....	210
การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา .....	214
การทำให้โรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นอย่างยั่งยืน .....	217
การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู ....	219
7 ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น .....	223
ผลที่เกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียน .....	223
ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน .....	226
ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู .....	228



## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพ ของผู้ให้ข้อมูล .....	87
2	สถิติพนักงานครูอาจารย์ .....	104
3	องค์การรองคึกกรมหาชน .....	105
4	ครูประจำชั้นแต่ละชั้นและจำนวนนักเรียนทั้งหมด .....	105
5	ตารางเรียนชั้น ม.1 ครูประจำชั้น 1/1 .....	275
6	ตารางเรียนชั้น ม.1 ครูประจำชั้น 1/2 .....	275
7	ตารางเรียนชั้น ม.2 ครูประจำชั้น 2/1 .....	275
8	ตารางเรียนชั้น ม.2 ครูประจำชั้น 2/2 .....	276
9	ตารางเรียนชั้น ม.3 ครูประจำชั้น 3/1 .....	276
10	ตารางเรียนชั้น ม.3 ครูประจำชั้น 3/2 .....	276
11	ตารางเรียนชั้น ม.4 ครูประจำชั้น 4/1 .....	277
12	ตารางเรียนชั้น ม.4 ครูประจำชั้น 4/2 .....	277
13	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/1E .....	277
14	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/2E .....	278
15	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/1 .....	278
16	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/2 .....	278
17	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/3 .....	279
18	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/4 .....	279
19	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/5 .....	279
20	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/6 .....	280
21	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/7 .....	280
22	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/8 .....	280

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
23	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/9 .....	281
24	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/10 .....	281
25	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/11 .....	281
26	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/12 .....	282
27	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/13 .....	282
28	ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/14 .....	282
29	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/1E .....	283
30	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/2E .....	283
31	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/1 .....	283
32	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/2 .....	284
33	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/3 .....	284
34	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/4 .....	284
35	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/5 .....	285
36	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/6 .....	285
37	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/7 .....	285
38	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/8 .....	286
39	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/9 .....	286
40	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/10 .....	286
41	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/11 .....	287
42	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/12 .....	287
43	ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/13 .....	287
44	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/1E .....	288

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
45	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/2E .....	288
46	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/1 .....	288
47	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/2 .....	289
48	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/3 .....	289
49	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/4 .....	289
50	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/5 .....	290
51	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/6 .....	290
52	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/7 .....	290
53	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/8 .....	291
54	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/9 .....	291
55	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/10 .....	291
56	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/11 .....	292
57	ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/12 .....	292
58	สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียน) .....	312
59	สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 2 ครู) .....	315
60	สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 3 ผู้ปกครอง) .....	317
61	สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 4 นักเรียน) .....	318
62	สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 5 สอนทากลุ่ม) .....	319



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย .....	22
2 ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ .....	24
3 แกนพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐไอไฮโอ .....	26
4 รูปแบบการบริหารแบบ Nine-Nine Style (9,9 style) .....	28
5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย .....	31
6 กระบวนการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล .....	78
7 ระบบองค์กรโรงเรียนมัธยมสมุทร .....	104
8 แผนผังโรงเรียนมัธยมสมุทร .....	108

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) มาตราที่ 1 ระบุว่าการศึกษาเป็นการสร้างคนให้เป็นพลเมืองดีของสังคม ซึ่งการจัดการด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรม และด้านวิทยาศาสตร์มีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มระดับความรู้ ความสามารถให้แก่ประชาชนลาว โดยรัฐบาลให้ประชาชนร่วมแรงร่วมใจกันสร้างคุณภาพให้กับ การดำเนินงานของโรงเรียนทุกระดับ นอกจากนี้รัฐบาลได้อนุญาตให้เปิดโรงเรียนเอกชน โดยที่หลักสูตรต้องอยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา โดยใช้หลักสูตรการเรียน การสอนเดียวกันทั่วประเทศ และให้มีความสอดคล้องกับการส่งเสริมทางการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้า ก้าวทันโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ประกาศการใช้กฎหมายว่าด้วยการศึกษา ฉบับปรับปรุง, 2015, หน้า 1)

ด้วยเหตุนี้บรรดาประเทศต่าง ๆ ในโลกจึงได้เร่งรัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญเพื่อสร้างคนให้มีความรู้ มีคุณสมบัติ มีสุขภาพจิต สุขภาพกายที่สมบูรณ์แข็งแรง (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 15) ปัจจุบัน สถานะการณ์ของโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคสมัยที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งบรรดาประเทศต่าง ๆ เหล่านี้ต่าง ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศชาติของตน โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้มีพื้นฐานความรู้ให้มากขึ้น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้วางแผน พัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ในปี ค.ศ. 2000–2020 ซึ่งยุทธศาสตร์ชัดเจน เพื่อให้ ประเทศลาวพ้นจากความยากจน หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญดังกล่าว คือ ต้องพัฒนาคน ให้มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณสมบัติที่ดี มีค่านิยมอันถูกต้อง มีสุขภาพจิตสมบูรณ์ และมีความเจริญอกงามทางด้านจิตใจ ฉะนั้น ปัญหาพื้นฐานของการพัฒนาคน ก็คือ การเรียนรู้ทางการศึกษา ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่สุด

การศึกษาและการให้การศึกษา คือ เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม สังคม หากขาดมิติด้านการศึกษา ถือได้ว่าการพัฒนาดังกล่าวก็จะไม่ยั่งยืน หรืออาจเป็นปัญหามาไปสู่การไม่พัฒนา ก็ได้ นอกจากนี้การศึกษายังเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้บุคลากร ที่มีคุณภาพ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ฉะนั้นการศึกษาจึงเป็นกลไกพื้นฐาน ของการพัฒนาคน เพื่อเตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตาม สถานการณ์ของโลก โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ คุณภาพของคน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศชาติ ดังนั้น ควรให้การศึกษาได้สร้างองค์ความรู้แก่คนในชาติลาว ให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน และมั่นคงแก่คนในชาติ ซึ่งต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัว ของคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้คนรู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ รู้จักแก้ไขปัญหาจาก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง พึ่งตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้าง ความปลอดภัยทางร่างกายสติปัญญา และทรัพย์สิน ซึ่งต้องดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 1) เป้าหมายของการศึกษา ลาวตามแผนปฏิบัติการแห่งชาติการศึกษาคน มี 3 เป้าหมาย คือ 1) การขยายโอกาส อย่างเสมอภาคในการเข้าเรียน 2) การปรับปรุงคุณภาพ และความสอดคล้อง 3) การสร้าง ความเข้มแข็งทางด้านการบริหารและการคุ้มครองการศึกษา ซึ่งทั้งหมดเพื่อพัฒนาคนลาว ให้กลายเป็นพลเมืองดี รักชาติ มีอุดมการณ์สังคมนิยม มีโลกทัศน์วิทยาศาสตร์ มีความรู้ ความสามารถ เคารพต่อกฎหมาย มีระเบียบวินัย มีความเจริญทางด้านจิตใจ มีสติปัญญา มีความรู้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมายดังกล่าวนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพและความสามารถในการจัดการศึกษา โดยยึด หลักการจัดการศึกษาต้องรับประกันให้ทุกคนได้รับการพัฒนาในทุกด้าน และเปิดโอกาส ให้ทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้การศึกษากลายเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ กลายเป็นภารกิจของประชาชน และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นหน้าที่ของทุกคนในสังคม ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2010)

การศึกษาเป็นฐานรากที่สำคัญในการพัฒนาคน เพื่อสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าของชาติ และคนก็เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โรงเรียนเป็นหน่วยงานของการศึกษาระดับพื้นฐานในภาคปฏิบัติ การศึกษาจะประสบผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญ การที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติภารกิจของตนเองได้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและคุณสมบัติที่ดี ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาอบรม และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหน่วยงานทางภาครัฐของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้วางมาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ต้องมีความรู้ในหลักการบริหาร กระบวนการบริหาร เทคนิคการบริหารต่าง ๆ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และมีความรู้ในทุกด้าน 2) ด้านความสามารถและความชำนาญ ต้องมีความสามารถในการวางแผนให้สอดคล้องกับทุกงานและกระบวนการบริหาร มีความสามารถในการคุ้มครองกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้มีผลสำเร็จด้านการเรียนของนักเรียน และสร้างคุณสมบัติที่ต้องการให้มีในตัวนักเรียน 3) ด้านคุณธรรมและสมบัติที่ดี ต้องบริหารโดยยึดหลักคุณธรรมเป็นผู้นำเสียสละศรัทธา มีความเมตตากรุณา มีความอดทน พยายามปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย มีเกียรติและด้วยความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ (สีตุ๋ บัวขาว, 2013, หน้า 1-4)

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ยึดหลักงานทางการศึกษาเป็นใจกลาง เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นผู้ที่รู้จักดำรงชีวิตในสังคม โดยผ่านการฝึกอบรมให้น้ำใจรักชาติ รักบ้านเกิด และโรงเรียนของตนเอง รู้เคารพนับถือผู้นำ ปิตามารดา และเพื่อน มีความพากเพียรต่อการเรียน มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติ สังคม และมนุษย์ ใช้ภาษาลาวอย่างถูกต้อง รู้จักคิด มีสุขภาพสมบูรณ์ และรักการออกแรงงาน เพื่อให้บรรลุได้ตามจุดมุ่งหมายใน 5 หลักมูลของการศึกษา ดังนี้ 1) คุณสมบัตินักศึกษา 2) ปัญญาศึกษา 3) พลศึกษา 4) ศิลปศึกษา และ 5) แร่งงานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 1-2) โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญของชาติ ที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาพัฒนาคน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ (Excellent school) จึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ โรงเรียนดีเด่นประเภทต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้มีลักษณะ

พิเศษเป็นโรงเรียนที่ได้มาตรฐานในการจัดการเรียนสูง มีผลงานที่มีชื่อเสียงในระดับชาติ อย่างแท้จริงและเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ผู้ปกครองส่งลูกหลานเข้าเรียน เป็นจำนวนมาก

โรงเรียนมัธยมสมบูรณ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา มีโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) หน่วยงานบริหาร (ห้องการ), หน่วยงานการเงิน, หน่วยงานพนักงาน, หน่วยงานองค์กรมหาชน 2) หน่วยงานวิชาการ (หน่วยงานภาษาลาว-วรรณคดี), หน่วยงานคณิตศาสตร์-ฟิสิกส์ศาสตร์, หน่วยงานเคมีศาสตร์-ชีวศาสตร์, หน่วยงานภูมิศาสตร์-ประวัติศาสตร์, หน่วยงานศึกษาพลเมือง, หน่วยงานเทคโนโลยีและวิชาชีพ, หน่วยงานภาษาต่างประเทศ 3) หน่วยงานข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี (หน่วยงานห้องทดลองและห้องสมุด), หน่วยงานห้องสถิติ (ข้อมูลข่าวสาร) 4) หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน (หน่วยงานเก็บประวัติและทะเบียนนักเรียน, ครูประจำชั้น, หน่วยงานป้องกันความสงบ, หน่วยงานเคลื่อนไหวนอกหลักสูตร, หน่วยงานคุ้มครองหอพักและครัวเรือน) โครงสร้างด้านบุคลากร ประกอบด้วย 1) คณะผู้บริหาร โรงเรียน (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ) 2) หัวหน้าหน่วยงานบริหาร (รองหน่วยงานบริหาร, หัวหน้าหน่วยงานบริหาร, หน่วยงานสำนักงาน (ห้องการ), หัวหน้าหน่วยงานการเงิน, หัวหน้าหน่วยงานพนักงาน, หัวหน้าหน่วยงาน, หัวหน้าองค์กรมหาชน) 3) หัวหน้าหน่วยงานวิชาการ (รองหน่วยงานวิชาการ, หัวหน้าหน่วยงานภาษาลาว-วรรณคดี, หัวหน้าหน่วยงานคณิตศาสตร์-ฟิสิกส์ศาสตร์, หัวหน้าหน่วยงานเคมีศาสตร์-ชีวศาสตร์, หัวหน้าหน่วยงานภูมิศาสตร์-ประวัติศาสตร์, หัวหน้าหน่วยงานศึกษาพลเมือง, หัวหน้าหน่วยงานเทคโนโลยีและวิชาชีพ, หัวหน้าหน่วยงานภาษาต่างประเทศ) 4) หัวหน้าหน่วยงานข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี (รองหัวหน้าหน่วยงานข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี, หัวหน้าหน่วยงานห้องทดลองและห้องสมุด, หน่วยงานหน่วยงานห้องสถิติ ข้อมูลข่าวสาร) 5) หัวหน้าหน่วยงานคุ้มครองนักเรียน (หัวหน้าหน่วยงานเก็บประวัติและทะเบียนนักเรียนครูประจำชั้น ต่อห้องเรียน, หัวหน้าหน่วยงานป้องกันความสงบ, หัวหน้าหน่วยงานเคลื่อนไหวนอกหลักสูตรหน่วยงานคุ้มครองหอพักและครัวเรือน, หัวหน้าหน่วยงานให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา) (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 14-18) โรงเรียนมัธยมสมบูรณจัดระดับการเรียนเริ่มแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-7 ใช้หลักสูตรการเรียนการสอนเดียวทั่วประเทศ รัฐบาลลาวได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาประเทศชาติให้หลุดพ้นจากการเป็นประเทศด้อยพัฒนาภายในปี 2020 และขยับเข้าสู่สากล ให้กลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่ทันสมัย

ที่ละก้าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนั้น รัฐบาลยึดหลักงานการศึกษาเป็นสำคัญ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติตาม 5 หลักมาตรฐานของการศึกษา คือ 1) คุณสมบัตินักศึกษา 2) ปริญญาศึกษา 3) พลศึกษา 4) ศิลปศึกษา และ 5) จุดหมายของหลักสูตรและเอกสารอื่น เพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการและกีฬาได้สร้างแผนการปฏิบัติงานแห่งชาติ การศึกษาเพื่อทุกคน (EFA) เน้นให้นักเรียนทุกคนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษา ได้มีโอกาสเข้าเรียนในชั้นมัธยมศึกษา และได้เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายจนจบอย่างมีคุณภาพหรือสามารถเรียนต่อชั้นที่สูงกว่า ดังนั้น จึงได้พัฒนามาตรฐานคุณภาพ การศึกษาสำหรับชั้นมัธยมศึกษาขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้กับโรงเรียน สำนักงานศึกษาธิการ และกีฬาอำเภอ สำนักงานศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น ที่ละก้าว (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 1)

ประกอบกับทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายของกระแสโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลทำให้การดำเนินชีวิตมีการแข่งขันสูง บุคคลต้องมีการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง และปรับตัวตลอดเวลา การดำเนินชีวิตและแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นต้องเชื่อมโยง ประยุกต์ใช้ความรู้ที่หลากหลายสัมพันธ์กัน ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการจัดการศึกษาที่สามารถพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ การปลูกฝังให้มีนิสัยรักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถแก้ปัญหา มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง สามารถเชื่อมโยงความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และค่านิยมที่ดี เพื่อการดำเนินชีวิตที่สามารถปรับตัวและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ และบุคลากรภายในโรงเรียน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้เรียน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพส่งผลให้โรงเรียนก้าวสู่ความสำเร็จได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น โดยใช้การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก เพื่อผู้วิจัยจะเป็นผู้สร้างทฤษฎี ซึ่งเกิดขึ้นจากข้อค้นพบตามปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนมัธยม

สมบูรณ์ดีเด่น และผลจากการศึกษาจะได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น ในบริบทของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งจะเป็นทางเลือกให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

### คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ลักษณะการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น เป็นอย่างไร เงื่อนไขการเกิดโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่นและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น ประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. การคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่นเป็นอย่างไร
4. ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะและเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น และหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น
3. เพื่อศึกษาการคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น
4. เพื่อศึกษาผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น

### ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การศึกษาปรากฏการณ์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory study) จะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีทางด้านการศึกษาที่มีความเหมาะสมในบริบทของความเป็นสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่จะนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

2. ผลการศึกษาในครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษา ปรัชญาการณการณการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน ในประเด็นตาง ๆ ตามความมุงหมายของการวิจัย

3. ผลจากการศึกษาปรัชญาการณการณการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน ในครั้งนี้เป็นบทเรียนที่ได้ประสพการณจริงในการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน ที่มีวัฒนธรรม เอกลักษณเฉพาะในการทำงาน ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการเรียนรู หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์ตอไปในอนาคต

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการวิจัย โดยมุ่งศึกษา ถึงปรัชญาการณการณการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน ภายใต้บริบทของความเป็น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยตองการศึกษาถึง 1) ลักษณะและเงื่อนไข การเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน 3) การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน 4) ผลที่ติดตตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเตน โดยเบื้องต้นจะศึกษาข้อมูล จากเอกสาร โดยทำการศึกษาและทำความเข้าใจว่าภายใต้บริบทของสังคมในโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสังคม ในโรงเรียน มีทัศนคติและให้ความหมายดังกล่าว ดังนั้น การวิจัย ครั้งนี้ จึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพการสร้งทฤษฎีสถานราก (Grounded theory) ในการสร้ง องค์ความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาปรัชญาการณทางสังคมจากมุมมองและ การให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรัชญาการณนั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มา สร้งมโนทัศน์และหาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ตาง ๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี เพื่อใช้สำหรับการอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการณการณการบริหารโรงเรียน มัธยมสมบูรณดีเตน

#### 2. ขอบเขตพื้นที่ในการวิจัย



พื้นที่ในการศึกษานั้น ผู้วิจัยเลือกพื้นที่โดยวิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (Theoretical sampling) เลือกพื้นที่ที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบคำถามของการวิจัยและหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีนั้นได้ โดยพิจารณาจากโรงเรียนดีเด่น ที่มีมาตรฐานในระดับประเทศและระดับชาติ มีคุณภาพ และมีผลผลิตเป็นที่ยอมรับของสังคมอย่างยาวนาน และมีชื่อเสียงได้รับความนิยมนจากผู้ปกครองเป็นอย่างมาก และมีความยั่งยืนในการพัฒนา คือ โรงเรียนมัธยมสมบูรณสะหวันนะเขต สังกัดสำนักงานศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

กำหนดระยะเวลาการทำวิจัย ใช้เวลาในการวิจัยเป็น 2 ภาคเรียน ภาคเรียนที่ 1 ระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนมกราคม ภาคเรียนที่ 2 ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน ระหว่างปีการศึกษา พ.ศ. 2559-2561

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว : การสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น กับตัวผู้เรียน ครู คณะผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ
2. กระบวนการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลที่มีกระบวนการทำงานต่อเนื่องกันที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น หมายถึง ลักษณะของนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร และลักษณะขององค์การที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียน
4. การคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น หมายถึง สภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ ซึ่งได้คงไว้สืบเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน และมีการปฏิบัติงานสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนางาน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน
5. ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการบริหารจัดการศึกษาที่ได้ระดมพลังทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เพื่อขับเคลื่อน การศึกษาของโรงเรียนมาอย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้มีผลงานที่มีคุณภาพและบรรลุ เป้าหมาย

6. การวิจัยเชิงคุณภาพและทฤษฎีฐานรากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ในการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์นั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้จาก การวิเคราะห์มาสร้างมโนทัศน์ และหาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุป เชิงทฤษฎี เพื่อใช้สำหรับการอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์การบริหาร โรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory study) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงอุปมานเป็นหลัก มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี ดังนั้นในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับทฤษฎีหลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในแนวกว้าง และแนวลึก อันจะช่วยให้ผู้วิจัยมีความไว (Sensitivity) ต่อการนำเอาข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม มาศึกษาเทียบเคียง หรือหาคำอธิบาย สร้างเป็นความคิดรวบยอดใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอผลจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 1.1 บริบทของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 1.2 การศึกษาในชั้นมัธยมศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.2 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
3. โรงเรียนดีเด่น
  - 3.1 ความหมายของคำว่าโรงเรียนดีเด่น
  - 3.2 ความหมายของโรงเรียนสมบูรณแบบ
  - 3.3 ขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ
4. แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและทฤษฎีฐานราก
  - 4.1 วิจัยเชิงคุณภาพ
  - 4.2 รูปแบบการวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก

รายละเอียดแต่ละประเด็น ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

## หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 1. บริบทของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สันติภาพ เอกราช ประชาธิปไตย เอกภาพ วัฒนาถาวร กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา กรมมัธยมศึกษา หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา เดือนมิถุนายน 2013 เลขที่ 8134 สสก.จต นครหลวงเวียงจันทน์ วันที่ 14/8/2013 ข้อตกลงรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองและการประกาศใช้หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ฉบับปรับปรุง) ฉบับเลขที่ 04/สพข ลงวันที่ 03/7/2007 คำสั่งนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการคุ้มครองและเคลื่อนไหว ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ฉบับเลขที่ 282/นย ลงวันที่ 7/9/2011 อีกตามการเสนอของกรมมัธยมศึกษาและการค้นคว้าและเห็นดีของกรมคุ้มครองพนักงาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ออกข้อตกลง (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013)

มาตรา 1 รับรองและประกาศนำใช้หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา  
อย่างเป็นทางการ

มาตรา 2 อนุญาตให้จัดพิมพ์หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้  
ให้ใช้ได้ทั้งโรงเรียนภาครัฐ และภาคเอกชนในขอบเขตทั่วประเทศ

มาตรา 3 ให้สำนักงานกระทรวง ฝ่ายองค์กรพนักงาน กรมมัธยมศึกษา  
แผนกศึกษาธิการและกีฬา แขวง/นครหลวง สำนักงานศึกษาธิการและกีฬาอำเภอ,  
เทศบาล, โรงเรียนมัธยมศึกษา และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจงปฏิบัติ, เผยแพร่ และแนะนำ  
หลักการใช้ข้อตกลงฉบับนี้ให้ได้ประสิทธิผล ข้อตกลงฉบับนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ลง  
ลายเซ็น เป็นต้นไป (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013) กรมมัธยมศึกษา ได้รวบรวมเอา  
กฎหมายจำนวนหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ข้อตกลงของรัฐมนตรีว่าด้วยหลักการคุ้มครอง  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ระเบียบการคุ้มครองครู และนักเรียน และการปฏิบัตินโยบายต่อครู  
สอน และนักเรียนแก่นักเรียนมัธยมศึกษา ได้จัดพิมพ์หนังสือคู่มือเล่มที่ 1 สำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชั้นมัธยมศึกษา เพื่อใช้คุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนทั่วประเทศ บรรดาข้อตกลงของรัฐมนตรีที่กล่าวมานี้ เป็นไปตาม  
กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาที่มีอยู่ ว่าด้วยกฎหมายการศึกษา ฉบับปรับปรุงปี 2007 คำสั่ง  
แนะนำของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าด้วยการดำเนินการปฏิรูป  
การศึกษาแห่งชาติ ระยะ 2 (2011–2015) มาตรฐานคุณภาพการศึกษาสำหรับชั้นมัธยมศึกษา

คำสั่งการแจ้งเตือนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าแนวทางการบริหารจัดการการแบ่งชั้นคุ้มครอง ฉบับเลขที่ 1182 สสก. ลงวันที่ 22/8/2012 และกฎหมายอื่น ๆ ในหมู่กฎหมายในหนังสือคู่มือฉบับนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงโดยได้รับการร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากหลายหน่วยงาน เป็นต้น เช่น ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการจากกรมศึกษา, สถาบัน, ศูนย์, แผนกศึกษาธิการและกีฬาแขวง, นครหลวง, ห้องการศึกษาธิการและกีฬาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำนวนหนึ่ง รวมทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาสงฆ์ และนักศึกษาวិชาการอาวุโสที่มีประสบการณ์ ขึ้นอยู่กับความเรียกร้องต้องการอันเร่งด่วนของผู้บริหารชั้นต่าง ๆ เพื่อเอาไปปรับใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษา ดังนั้น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา จึงได้ลงลายเซ็นรับรอง และประกาศให้ใช้ข้อตกลงว่าด้วยหลักการคุ้มครองโรงเรียน, ระเบียบคุ้มครองครูและนักเรียน การปฏิบัตินโยบายต่อครู และนักเรียนแก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาใช้เป็นเอกสารอ้างอิง เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการ เป็นเอกภาพกันทั่วประเทศ มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนา

## 2. การศึกษาในชั้นมัธยมศึกษา

การศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาให้ถูกต้องและสอดคล้องกับ 3 ลักษณะ และ 5 หลักการ ของการศึกษาแห่งชาติ รับประกันการยกระดับการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้มาตรฐานการศึกษาของภาคจังหวัดและก้าวสู่ระดับสากลที่ละก้าว กรมมัธยมศึกษา ขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงถึงทุกภาคส่วนที่ได้มีการเสียสละสูงในการมีส่วนร่วมการพัฒนาในหมวดหมู่กฎหมายในหนังสือฉบับนี้จนได้รับผลสำเร็จ และขอแสดงความรู้บุญคุณอย่างสูงต่อหน่วยงานฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายองค์กร ตลอดจนพนักงานสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ที่ได้มีการเสียสละสูงในการปรับแก้จนออกมาเป็นกฎหมายฉบับนี้ถูกรับรองทันกับเวลา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เลขที่ 2060 สสก.นย นครหลวงเวียงจันทน์ ลงวันที่ 11/6/2013 ข้อตกลงของรัฐมนตรีว่าด้วยหลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ฉบับปรับปรุง) ฉบับเลขที่ 04/สพช ลงวันที่ 03/7/2007 คำรัสนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการจัดการ และการจัดกิจกรรมของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ฉบับเลขที่ 282/นย ลงวันที่ 7/9/2011 ตามที่การเสนอของกรมมัธยมศึกษาฝ่ายองค์กร และพนักงาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา จึงออกข้อตกลง ดังนี้

### หมวดที่ 1 บทบัญญัติทั่วไป

มาตรา 1 จุดประสงค์ หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้ กำหนดขึ้นเพื่อ 1) ก่อสร้าง และปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานที่ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ออกระเบียบไว้ 2) ทำให้ระบบการคุ้มครองโรงเรียนมัศึกษามีประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล และมีความเป็นเอกภาพกันทั้งภาครัฐ และ ภาคเอกชน รวมทั้งโรงเรียนนานาชาติทั่วประเทศ 3) ส่งเสริม และพัฒนากระบวนการเรียน การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ และทันสมัย 4) ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสนองการศึกษาในเขตบริการการพัฒนาท้องถิ่น และ 5) เป็นเอกสารอ้างอิง ทางด้านกฎหมายให้แก่องค์กร และกิจกรรมงานต่าง ๆ และเป็นคู่มือสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

มาตรา 2 การคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการคุ้มครอง ดังนี้

- 1) เป็นสถานที่ที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการแนวทางการศึกษาแห่งชาติ
- 2) การกระจายอำนาจ การคุ้มครองโดยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่อำเภอ และชุมชน ในท้องถิ่น 3) รับนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาหรือเทียบเท่าเข้าเรียนในชั้นมัธยมศึกษา ตอนต้น และรับนักเรียนที่เรียนจบมัธยมศึกษาตอนต้นเข้าเรียนต่อชั้นมัธยมตอนปลาย
- 4) โรงเรียนประจำกลุ่มชาติพันธุ์ต้องรับนักเรียนเข้าเรียนตามนโยบายของกระทรวงศึกษา ธิการและกีฬาได้กำหนดไว้ และ 5) ไม่อนุญาตให้บุคคลหรือนิติบุคคลใช้ที่ดิน, สถานที่และ ห้องเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ เป็นสถานที่ที่เปิดการเรียนการสอนการศึกษา ภาคเอกชน

มาตรา 3 ขอบเขตการใช้หลักการการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับนี้ใช้ได้ทั้งโรงเรียนภาครัฐ เอกชน รวมทั้งโรงเรียนนานาชาติ ในขอบเขตทั่วประเทศ

มาตรา 4 อธิบายคำศัพท์ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นการศึกษา ชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ชั้นเรียน เริ่มตั้งแต่ชั้นเรียน ม. 1-4 2) โรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนปลาย ประกอบด้วย 3 ชั้นเรียน เริ่มตั้งแต่ชั้นเรียน ม. 5-7 3) โรงเรียนมัธยมศึกษา สมบูรณ์ ประกอบด้วย ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายอยู่ในสถานที่ เดียวกันหรืออยู่สถานที่ต่างกัน แต่มีการจัดการบริหารรูปแบบเดียว

มาตรา 5 เงื่อนไข 1) เงื่อนไขทางด้านนักเรียน เงื่อนไขการก่อสร้าง  
โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องมีนักเรียนจบชั้นประถมศึกษา อย่างน้อย 30 คนขึ้นไป  
เป็นปกติในแต่ละปีอยู่ในเขตบริการ และไม่อยู่ใกล้เกินไป จากโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งอื่น  
ที่มีอยู่แล้ว กรณีเขตห่างไกลความเจริญที่มีความจำเป็น ก็สามารถสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ตอนต้นได้ การสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ต้องมีนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษา  
ตอนต้น อย่างน้อย 30 คนขึ้นไป เป็นปกติอยู่ในเขตบริการ และไม่อยู่ใกล้เกินไปจากโรงเรียน  
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์แห่งอื่นที่มีอยู่แล้ว การสร้าง  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ต้องมีนักเรียนจบชั้นประถมศึกษา อย่างน้อย 30 คนขึ้นไป  
เป็นปกติในแต่ละปีอยู่ในเขตบริการ และต้องมีนักเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นอย่างน้อย  
30 คนขึ้นไปเป็นปกติ ในแต่ละปีอยู่ในเขตบริการ และไม่อยู่ใกล้เกินไปจากโรงเรียน  
มัธยมศึกษาตอนปลาย และโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์แห่งอื่นที่มีอยู่แล้ว 2) เงื่อนไข  
ทางด้านที่ตั้ง (1) โรงเรียนแต่ละแห่งต้องตั้งอยู่ใจกลางของท้องถิ่น, กลุ่มบ้าน (2) ต้องตั้งอยู่  
ที่ที่นักเรียนเดินทางมาเรียนสะดวก, ไม่ตั้งในสถานที่แออัด ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางการจราจร  
ของคนทั่วไป (ยกเว้นเขตห่างไกลความเจริญ) (3) ต้องไม่มีสิ่งรบกวน (เสียง, กลิ่น, ต้องไม่มี  
สัญญาณโทรศัพท์, เสาไฟฟ้าแรงสูง, ร้านเกม, ร้านสไน้เกอร์, ร้านบันเทิง, สิ่งมีพิษและ  
สิ่งเสียดสีอื่น ๆ) (4) ต้องห่างไกลจากบริเวณที่เป็นอันตราย และมีความเสี่ยงต่อภัยพิบัติ  
เช่น น้ำท่วม, น้ำขัง, ดินถล่ม และระเบิดที่ยังไม่ถูกทำลาย และอื่น ๆ (5) ต้องมีเอกสารของ  
ที่ดินหรือใบอนุญาตที่ใช้อย่างเป็นทางการ และ (6) สถานที่กว้างใหญ่สามารถขยายอาคาร  
รับใช้การเรียนการสอนได้

มาตรา 6 มาตรฐานทางด้านอาคาร และสถานที่โรงเรียนมัธยม ต้องได้  
มาตรฐานทางด้านอาคาร และสถานที่โดยพื้นฐาน ดังนี้ 1) ที่ตั้งของโรงเรียนต้องมีเนื้อที่  
30-40 ตารางเมตร ต่อนักเรียน 1 คน 2) โรงเรียนแต่ละแห่ง ต้องมีห้องเรียน ห้องพักครู  
ห้องผู้บริหารโรงเรียน ห้องสมุดหรือห้องอ่านหนังสือ ห้องศิลปะ ห้องทดลอง ห้องคอมพิวเตอร์  
ห้องฝึกปฏิบัติขั้นพื้นฐาน ห้องประชุมใหญ่ และสนามฟุตบอล ห้องน้ำ ไฟฟ้า น้ำใช้  
สถานที่จอดรถที่เหมาะสม และอื่น ๆ ตามความสามารถและเงื่อนไขของแต่ละโรงเรียน  
นอกจากนี้แล้วยังต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาด้วย 3) สำหรับ  
โรงเรียนที่อยู่เขตห่างไกลชนบท และโรงเรียนประจำ ต้องมีบ้านพักครูและหอพักนักเรียน  
แยกหญิง-ชาย ห้องครัว 4) ต้องมีเสาธงที่ทำด้วยไม้หรือเหล็ก 5-7 เมตร และบริเวณเสาธง

ต้องปลูกต้นไม้ตกแต่งให้สะอาดสวยงาม 5) บริเวณสนามและบริเวณรั้วโรงเรียนต้องปลูกต้นไม้ประดับต้นไม้เป็นร่ม ปลูกต้นไม้กินผล ตามความเหมาะสม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและโรงเรียนสีเขียว นอกจากนี้ยังมีสวนครัว และสวนชีวภาพ จะอยู่ในสนามโรงเรียนหรือนอกสนามโรงเรียนก็ได้ 6) ประตูหน้าทางเข้าของโรงเรียนต้องมีป้ายบอกชื่อโรงเรียน, ป้ายต้องเป็นพื้นสีฟ้า ตัวหนังสือสีขาว ที่มีเครื่องหมายของกระทรวงศึกษาและกีฬา ขนาดป้ายของโรงเรียน 70x350 เซนติเมตร ถึง 500 เซนติเมตร เสาสูง 300-450 เซนติเมตร และระยะห่างของเสา 300-450 เซนติเมตร ถ้าป้ายตั้งแทนด้วยปูนซีเมนต์ ต้องมีเนื้อที่ของป้าย 150x250 เซนติเมตร พื้นสูงจากหน้าดิน 70 เซนติเมตร และขนาดของตัวหนังสือ 15 เซนติเมตร ส่วนรูปแบบและเนื้อหาของตัวหนังสือจะมีการกำหนดต่างหาก

มาตรา 7 ระเบียบการก่อสร้างอาคารของโรงเรียน การก่อสร้างอาคารของโรงเรียนให้ปฏิบัติ ดังนี้ 1) ต้องก่อสร้างอาคารโรงเรียนให้ถูกต้องตามมาตรฐานการออกแบบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ที่ได้กำหนดไว้ และต้องมีลักษณะถาวร 2) อาคารเรียนแต่ละหลังต้องก่อสร้างไปตามทิศที่มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศที่โล่งดี ไม่ให้ตรงกับแสงแดดพระอาทิตย์ขึ้น และพระอาทิตย์ตกเกินไป 3) การก่อสร้างอาคารเรียนใหม่ต้องเอาใจใส่มาตรฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่การศึกษาเรียนรู้ เพื่อให้ นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษสามารถเรียนได้ 4) ต้องได้รับการอนุมัติก่อสร้างจากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

มาตรา 8 ห้องเรียน ต้องได้มาตรฐานโดยพื้นฐาน ดังนี้ 1) ต้องถูกต้องตามแบบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถรับนักเรียน 30-40 คน ตามความเหมาะสมตามจำนวนนักเรียนคิดเฉลี่ยนักเรียน 1 คน ต่อเนื้อที่ 1.60 ตารางเมตร เท่ากับ 7x8 เมตร ส่วนสูงของห้องต่ำสุดที่ 3.5 เมตร 2) ต้องมีป้ายชื่อห้องขนาด 28x10 เซนติเมตร ตัวหนังสือขนาด 5 เซนติเมตร พื้นสีฟ้าตัวหนังสือสีขาว ภายในห้องเรียนต้องติดรูปท่านผู้นำ ตารางการเรียนการสอน โครงสร้างของห้อง และรูปภาพที่สำคัญต่าง ๆ ห้ามนำรูปภาพที่ไม่เหมาะสมมาติดใส่ภายในห้อง 3) แต่ละห้อง ประกอบด้วย อุปกรณ์ใช้ในการเรียนการสอน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ของครูและนักเรียน กระดานดำ ตู้เก็บอุปกรณ์การสอน ตู้เก็บเอกสาร และอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

มาตรา 9 การอนุมัติการสร้างโรงเรียน, ขยายหรือยุบโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ปฏิบัติ ดังนี้ 1) การอนุมัติการสร้างโรงเรียน, ขยายหรือยุบโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แผนกศึกษาธิการและกีฬาอำเภอเป็นผู้เสนอ และเจ้าเมืองอนุมัติ



2) การอนุมัติการสร้างโรงเรียน, ขยายหรือยุบโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาสมบูรณ์ทั้งภาครัฐและเอกชน แผนกศึกษาธิการและกีฬาจังหวัดเป็นฝ่ายเสนอ และผู้ว่า (เจ้าแขวง) อนุมัติ 3) การบริหารคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นการลงทุนของต่างประเทศ และนำใช้หลักสูตรต่างประเทศ ต้องไปขออนุญาตจากกรมมัธยมศึกษา เป็นผู้คุ้มครองบริหาร รอบด้านระดับมหภาค รวมทั้งการเสนอการสร้างและเสนอยุบเลิกการขอต่อทะเบียน ดังกล่าว

มาตรา 10 การกำหนดขนาดของโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาได้กำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียนเป็นหลักการ ดังนี้ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 300 คน ถือว่าเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301-1,200 คน ถือว่าเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 3) โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,201 คนขึ้นไป ถือว่าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 4) ขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น, มัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาสมบูรณ์ อาศัยอยู่หอพัก ตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ให้คูณสองของจำนวนนักเรียนที่อาศัยในหอพักมาบวกใส่จำนวนนักเรียนที่ไม่ได้อาศัยในหอพัก 5) กรณีหากมีโรงเรียนอนุบาลศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาสมบูรณ์ และมัธยมศึกษา อยู่สถานที่เดียวกันให้ใส่ชื่อตามชั้นเรียน และให้มีการแบ่งการบริหาร คุ้มครองตามชั้นเรียน 6) โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ครบชั้นเรียนเป็นโรงเรียนเอกราษฎร์ไม่ได้ ต้องขึ้นกับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีครบชั้นเรียนที่อยู่ใกล้ที่สุด

มาตรา 11 การเปิดเทอม 1) กำหนดการเปิด-ปิดภาคเรียน วันเปิดเทอมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรงกับวันที่ 1 กันยายนของทุก ๆ ปี ยกเว้นกรณีตรงกับวันหยุดทางการ ให้ย้ายไปในวันถัดไป 2) ในปีการศึกษาหนึ่งแบ่งออกเป็นสองเทอม เทอมที่ 1 เปิดเรียนในวันที่ 1 กันยายน จนถึงสัปดาห์ที่ 1 ของเดือนมกราคม สัปดาห์ที่ 2 ทบทวนการเรียน สัปดาห์ที่ 3 สอบ สัปดาห์ที่ 4 ของเดือนมกราคม ปิดเทอม 1 เทอมที่ 2 เริ่มการเรียนการสอนในสัปดาห์ที่ 1 ของเดือนกุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 31 ของเดือนพฤษภาคม สัปดาห์ที่ 1 ของเดือนมิถุนายน ทบทวนการเรียนการสอน สัปดาห์ที่ 2 สัปดาห์ที่ 3 สัปดาห์ที่ 4 ของเดือนมิถุนายน สอบจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย การกำหนดวันหยุดเรียนตามวันหยุดของรัฐบาลที่กำหนดไว้ โรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องเปิดการสอน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ รวม 5 วัน ใน 1 สัปดาห์ และให้จัดการเรียนการสอน 8 ชั่วโมง ในหนึ่งวัน และมีวันหยุดต่าง ๆ ตามวันหยุดทางรัฐบาล ดังนี้

วันขึ้นปีใหม่ วันที่ 1 มกราคม

วันสตรีสากล วันที่ 8 มีนาคม

วันขึ้นปีใหม่อลาว 3-4 วัน ในเดือนเมษายน

วันแรงงาน วันที่ 1 พฤษภาคม

วันเด็กสากล และวันปลูกต้นไม้แห่งชาติ วันที่ 1 มิถุนายน

วันครูแห่งชาติ วันที่ 7 ตุลาคม

วันชาติลาว วันที่ 2 ธันวาคม

ส่วนวันหยุดตามประเพณีของแต่ละท้องถิ่น จะกำหนดให้หยุดต่างหาก รวมทั้งหมดไม่เกิน 3-5 วัน นอกจากวันกำหนดข้างต้นแล้ว ต้องทดแทนการเรียนให้เต็ม ในวันที่หยุด (เรียนทดแทนคืน)

มาตรา 14 โครงสร้างของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีโครงสร้าง ดังนี้

- 1) หน่วยงานบริหาร
- 2) หน่วยงานวิชาการ
- 3) หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี
- 4) หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน

1. หน่วยงานบริหาร ประกอบด้วย

- 1.1 งานห้องบริหาร
- 1.2 งานการเงิน
- 1.3 งานองค์กรพนักงาน
- 1.4 งานองค์กรมหาชน

2. หน่วยงานวิชาการ ประกอบด้วย

- 2.1 งานภาษาลาวและวรรณคดี
- 2.2 งานฟิสิกส์ คณิตศาสตร์
- 2.3 งานภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ศึกษาพลเมือง
- 2.4 งานภาษาต่างประเทศ
- 2.5 งานพลศึกษา และศิลปศึกษา
- 2.6 งานเทคโนโลยีและวิชาชีพ

3. หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- 3.1 งานห้องทดลองและห้องสมุด
- 3.2 งานสถิติและข้อมูลข่าวสาร

#### 4. หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน ประกอบด้วย

- 4.1 งานทะเบียนประวัตินักเรียน
- 4.2 งานเกณฑ์มาตรฐานของห้องเรียน
- 4.3 ครูประจำห้อง
- 4.4 งานรักษาความปลอดภัยและความสงบในโรงเรียน
- 4.5 งานกิจกรรมนอกหลักสูตร
- 4.6 งานคุ้มครองหอพักและห้องครัว

#### โครงสร้างบุคลากร ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ 2-4 ตำแหน่ง  
ตามความเหมาะสมของขนาดโรงเรียน
2. หัวหน้าหน่วยงานบริหาร 1 ตำแหน่ง รองหัวหน้าหน่วยงาน  
บริหาร 1 ตำแหน่ง ฝ่ายสำนักงาน 1 ตำแหน่ง ฝ่ายการเงิน 1 ตำแหน่ง ฝ่ายบุคคล 1 ตำแหน่ง  
ฝ่ายมหาชน 1 ตำแหน่ง
3. หัวหน้าหน่วยงานวิชาการ 1 ตำแหน่ง รองหัวหน้าหน่วยงาน  
วิชาการ 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานภาษาลาวและวรรณคดี 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานฟิสิกส์ คณิตศาสตร์  
1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และศึกษาพลเมือง 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงาน  
ภาษาต่างประเทศ 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานพลศึกษา และศิลปศึกษา 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงาน  
เทคโนโลยีและวิชาชีพ 1 ตำแหน่ง
4. หัวหน้าหน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี 1 ตำแหน่ง  
รองหน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานห้องทดลองและห้องสมุด  
1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานสถิติและข้อมูลข่าวสาร 1 ตำแหน่ง
5. หัวหน้าหน่วยงานคุ้มครองนักเรียน 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานทะเบียน  
ประวัตินักเรียน 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานเกณฑ์มาตรฐานของชั้นเรียน 1 ตำแหน่ง ครูประจำห้อง  
1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานรักษาความปลอดภัยและความสงบในโรงเรียน 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงาน  
กิจกรรมนอกหลักสูตร 1 ตำแหน่ง ฝ่ายงานคุ้มครองหอพัก และห้องครัว 1 ตำแหน่ง  
ฝ่ายงานให้คำแนะนำปรึกษา 1 ตำแหน่ง

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีการศึกษากันมากมายและหลากหลาย เพื่ออธิบายแนวคิดและมุมมองของผู้นำในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็น 4 แนวคิด (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; นิตย สัมมาพันธ์, 2546; ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์ (2553); วิโรจน์ สารรัตน์, 2553; ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ, 2547, อ้างถึงใน จตุรงค์ ธนะสีลังกูร, 2554, หน้า 10; Lussier and Achua, 2001) ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Theories of Leadership)

#### 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)

ในช่วงทศวรรษที่ 1920–1930 ทฤษฎีต่าง ๆ ในยุคนี้เชื่อว่าคนสามารถเป็นผู้นำ ได้เพราะพวกเขามีคุณสมบัติพิเศษ คือ มีความสามารถ มีความกล้าหาญ สายตาอันยาวไกล มีอำนาจในการตัดสินใจ และเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่เกิด แนวคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้ อาจจะมีมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่ง Aristotle เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership และเชื่อกันมาจนถึง ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ได้พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น โดยหาความเกี่ยวข้องเพื่อพยายามอธิบายพฤติกรรมของผู้นำนั้น (House and Baetz, 1979, p. 348) อย่างไรก็ตาม University of Western Ontario ได้ศึกษาว่า ความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่เกิดหรือเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ โดยทำการทดสอบบุคลิกภาพของคู่แฝดเหมือน และคู่แฝดไม่เหมือนจำนวนหลายคู่ เมื่อนำผลการทดสอบของคู่แฝด สองประเภทนี้มาเปรียบเทียบกัน ผลสรุปที่ได้ คือ กว่าร้อยละ 50 ของความแตกต่างทางความสามารถในการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับพันธุกรรม แม้ว่าจะมีหลายตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนข้อสรุปนี้ได้ เช่น ตระกูลเซอร์ซิลส์ กับตระกูลเคนเนดี ที่ได้ชื่อว่าเป็นตระกูลผู้นำ แต่ในตระกูลดัง ๆ เหล่านี้ ก็มีสมาชิกในตระกูลบางคน

ที่ไม่มีความเป็นผู้นำเหมือนบรรพบุรุษของพวกเขาเหมือนกัน ดังนั้นจึงไม่อาจใช้เป็นหลักฐานที่หนักแน่นพอได้ ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัตพิเศษที่ติดมากับผู้นำแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศิษยาภวาระผู้นำตามลักษณะโดยวิเคราะห์กับประวัติบุคคลสำคัญ พบว่า บุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก คุณลักษณะของผู้นำนั้นอาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านร่างกาย พบว่า ผู้นำที่เป็นหัวหน้า มักจะมีความสูงและน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย เช่น นักเรียนชายที่เป็นหัวหน้ามักจะเป็นผู้ที่มีความสูง ส่วนผู้นำหญิงมักจะมีความสูงปานกลาง ต่อมาคือ ลักษณะทางสติปัญญา พบว่า สติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำและสุดท้าย คือ ลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะมีพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

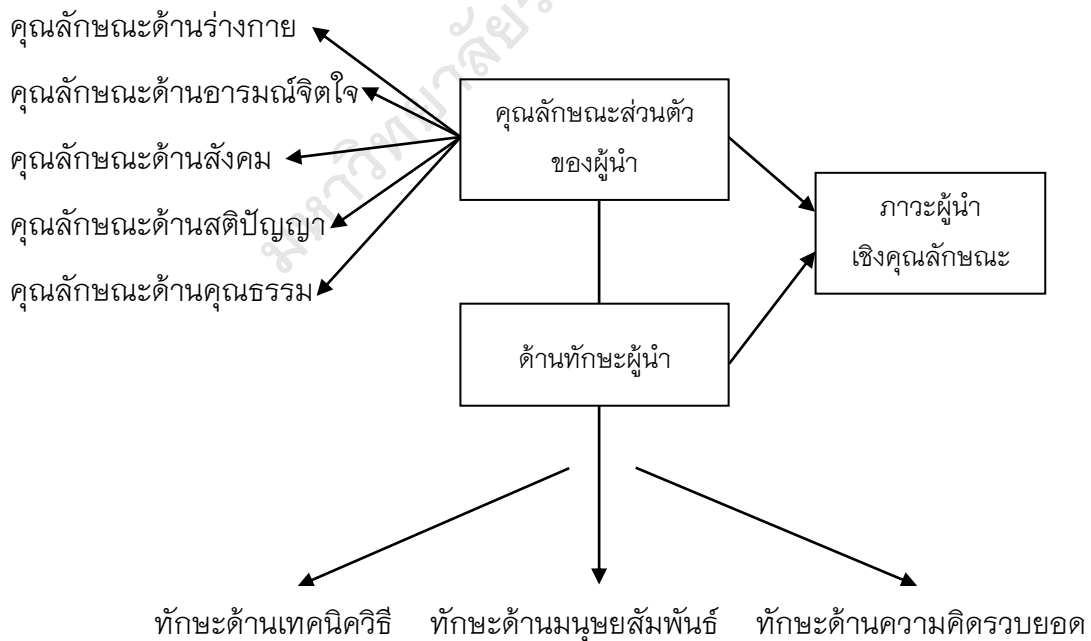
Stogdill (1974, อ้างถึงใน จตุรงค์ ณะสีลังกูร, 2554, หน้า 10)

ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984–1970 จนทำให้สามารถระบุได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ประกอบด้วย 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี ฐานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่งและเป็นคนเฉลียวฉลาด

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาก้าวหน้าแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl, 2001) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2) มีความสามารถ

ในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) และ 4) มีทักษะทางด้านความคิด และเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skills)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและงานวิจัยจะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและการเรียนรู้หลังจากการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่ว ๆ ไป ในด้านต่าง ๆ และทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา มีความยินดีปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ จำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด สามารถสรุปเป็นภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

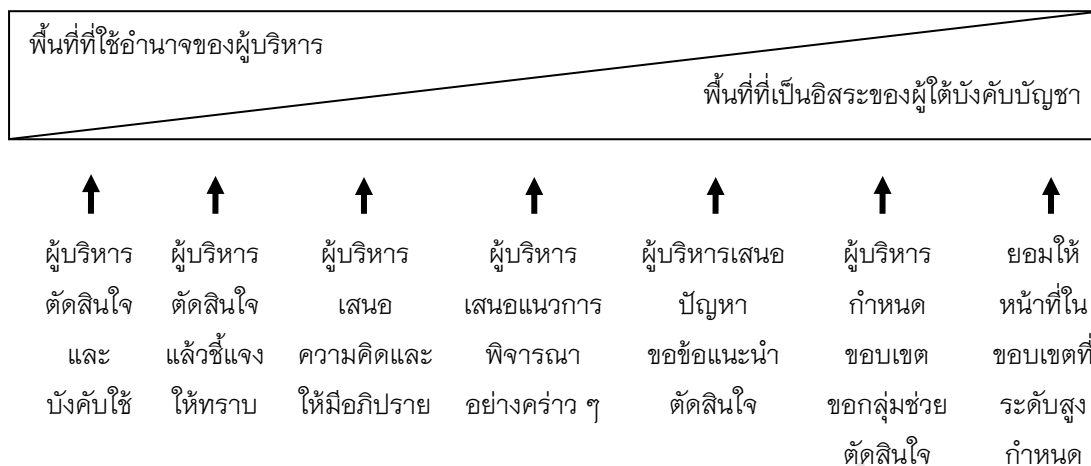
ที่มา : จตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2554, หน้า 14)

## 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ในช่วงทศวรรษที่ 1940 แนวคิดนี้ได้เข้ามาแทนที่แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะและได้รับความสนใจมาตลอดจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 ความคิดหลายอย่างของกลุ่มนี้ ยังถือว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องมาจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าจะมีคนนำไปปรับปรุงแก้ไขอยู่บ้าง แนวคิดสำคัญเบื้องหลังทฤษฎีพฤติกรรม คือ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สอนกันได้ และเป็นเรื่องของการนำเอาพฤติกรรมที่เหมาะสมมาใช้ในการนำผู้อื่น ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างมาก ในช่วงที่สหรัฐอเมริกาเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่ง Kurt Lewin เป็นคนแรก ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำที่ชอบใช้อำนาจเด็ดขาด กับผู้นำที่ชอบวิถีแบบประชาธิปไตย เขาได้เปรียบเทียบความต้องการที่จะรวมอำนาจ และตัดสินใจด้วยตนเองของผู้นำบางคนกับการทำหน้าที่โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมอบอำนาจให้ผู้อื่นร่วมปฏิบัติของผู้นำบางคน จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) ซึ่งมีนักวิชาการหรือนักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้หลายท่าน ได้แก่

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของ Tannenbaum and Schmidt  
Tannenbaum and Schmidt (1958, อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 13) ได้เขียนบทความเรื่อง “วิธีเลือกแบบภาวะผู้นำ” (How to choose a Leadership Pattern) ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ปี ค.ศ. 1958 และได้นำแนวคิดพื้นฐานของ Kurt Lewin ไปพัฒนาต่อซึ่งได้แสดงถึงลำดับต่อเนื่องของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นผู้จัดการเป็นศูนย์กลาง (Manager-Centred Leadership) ไปจนถึงภาวะผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-Centred Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง ← → ภาวะผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง



ภาพประกอบ 2 ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

ที่มา : Halpin and Winer (1952 อ้างถึงใน

นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 13)

สิ่งที่น่าสังเกตของแนวคิดนี้ คือ ขีดสูงสุดของการใช้อำนาจ และความเป็นอิสระนั้นไม่ได้อยู่ที่ 100 เปอร์เซ็นต์ เพราะเป็นไปไม่ได้ที่ผู้บริหารจะใช้อำนาจเด็ดขาดทั้งหมด และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ไม่ควรให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปจนหมด เพราะมันอาจกลายเป็นการออกจากตำแหน่งไปโดยปริยาย ดังนั้น ลำดับต่อเนื่องของพฤติกรรม จึงแบ่งออกได้เป็น 7 วิธีการ ประกอบด้วย ผู้บริหารยอมให้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่เองภายในขอบเขตที่เข้ามาเป็นผู้กำหนด เขามีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็ต้องการตรวจสอบการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นบางครั้งบางคราว ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานของกลุ่ม จากนั้นก็ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเองว่า พวกเขาจะทำงานกันอย่างไร ผู้บริหารบอกใจหทัยให้กับทีมและให้สมาชิกในทีมเสนอความคิดเห็นว่าควรจะมีการจัดการอย่างไรกับเรื่องนั้น แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีที่จะดำเนินการต่อไป ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ก่อน จากนั้นจึงนำสถานการณ์ดังกล่าวพร้อมการตัดสินใจของตนไปเสนอต่อกลุ่ม ซึ่งกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจนี้ได้ ผู้บริหารเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม และขอให้กลุ่มแสดงความคิดเห็นหรือซักถามเกี่ยวกับความคิดนั้น รวมถึงผู้บริหารขายความคิดของตนให้กับกลุ่ม โดยไม่เปิดช่องให้กลุ่มโต้แย้ง และผู้บริหารประกาศการตัดสินใจของตนที่ทุกคนควรจะต้องทำตามนั้น



## 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

### รัฐไอโฮไอ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แผนงานวิจัยภาวะผู้นำได้ดำเนินการขึ้นในสำนักวิจัยทางธุรกิจที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอ เพื่อเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่นักวิชาการด้านบริหารการศึกษารู้จักกันดีในรูปแบบการวิจัยผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (The Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) ในปี ค.ศ. 1940 โดย Hamphill and Coons (1950) และนำมาปรับใช้โดย Halpin and Winer (1952, อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 14) ซึ่งใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติคำนึงถึงตนเอง (Initiating Structure) หรือผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของผู้ร่วมงานด้วย ผู้นำมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้สูง กำหนดและสร้างรูปแบบขององค์การ โดยการยึดระเบียบแบบแผน เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่คาดหวังและสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ โดยพยายามกำหนดช่องการสื่อสารที่ดี และแนวทางการทำงานสำเร็จ และมิติคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration Dimension) หรือผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างมิตรภาพหรือสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความรักใคร่ กลมเกลียว มีความน่าเชื่อถือ มีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เอาใจใส่ความเป็นอยู่ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้รางวัล เมื่อทำงานได้สำเร็จ (จตุรงค์ ธนะสีลังกูร, 2554, หน้า 15)



ภาพประกอบ 3 แกนพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

ที่มา : Halpin and Winer (1952 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย,  
2555, หน้า 14)

ผลการวิจัยในภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารเมื่อพิจารณาในสองมิตินี้แล้ว แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารบางคนมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงาน จึงเร่งกลุ่มทำงาน ในขณะที่อีกคนแสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ขณะที่อาจมีบางคนแสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน

ข้อค้นพบจากการศึกษาตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ส่วนใหญ่ปรากฏผลว่า สมาชิกของกลุ่มต้องการผู้นำในแนวทาง โดยค่านึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก แสดงว่าถ้าผู้นำยึดถือผู้อื่นเป็นหลักแล้วผู้ปฏิบัติจะมีการเปลี่ยนแปลงงานน้อยมาก และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกันถ้าผู้นำเน้นตนเองเป็นหลักมากกว่าผู้อื่น ผู้ปฏิบัติจะมีความคับข้องใจและไม่พึงพอใจสูง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เน้นตนเองเป็นหลักสูง จะมีผลผลิตของกลุ่มดีกว่าผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักต่ำ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์มีส่วนที่ผู้นำต้องเลือกว่า จะใช้ภาวะผู้นำมิติใดเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดผู้อื่นเป็นหลักสูง สมาชิกกลุ่มจะมีผลผลิตที่มีประสิทธิผลมากกว่า

### 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกิดขึ้นในช่วงเดียวกับการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จุดมุ่งหมายการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และการวัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพ และไม่มี

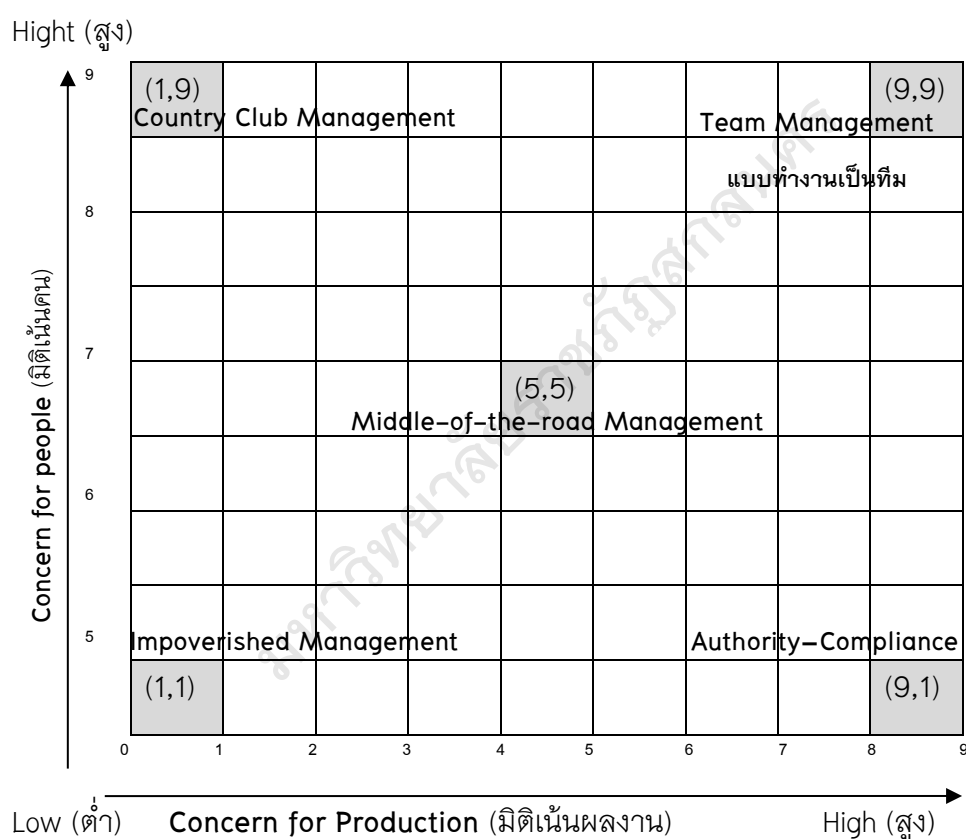
ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ จากการศึกษา ระบุว่า มิติภาวะผู้นำ 2 ด้าน ร้อยละ 85 ของความผันแปรในการบรรยายพฤติกรรม ภาวะผู้นำ คือ คำนี้ถึงตนเองและคำนี้ถึงผู้อื่น ในระยะแรกจะมี 10 มิติ ซึ่งสุดท้ายได้นำมา รวมกันเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มพฤติกรรมมุ่งงานหรือมุ่งผลผลิต (Production Center Supervisors หรือ Task-Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ จะเห็นคุณค่าของเวลา โดยจะมุ่งการวางแผน การตัดสินใจ การมอบหมายงาน การกำหนด ตารางการปฏิบัติงาน การประสานงาน ควบคุม กำกับกับการดำเนินงานและกิจกรรม ที่มอบหมายอย่างใกล้ชิด กำหนดกรอบเป้าหมายและแนวทางการทำงาน มีพฤติกรรมใส่ใจ ต่อผลผลิตสูง ซึ่งเป็นโครงสร้างรูปแบบผู้นำที่คำนี้ถึงตนเองเป็นหลัก เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก และ 2) กลุ่มพฤติกรรมมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ (Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) เป็นผู้นำที่สร้างสัมพันธภาพ อันดีกับสมาชิก สร้างบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สมาชิกพึงพอใจ เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงาน ผลงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เพราะทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ สนับสนุน ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ โดยมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ สร้างความ เป็นมิตรช่วยคิด ช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ในขณะที่เดียวกันก็กำหนดเป้าหมาย ให้แนวทางในการทำงานที่เหมาะสมและถูกวิธี เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและ บรรลุวัตถุประสงค์

#### 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของ Reddin

Reddin (1970, อ้างถึงใน จตุรงค์ ณะสีลังกูร, 2554, หน้า 15) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้ง ด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจ เฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และ ในแต่ละสถานการณ์นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญา ขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

## 5) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย Blake and Mouton (1960, อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 16) ซึ่งได้ทำการวิจัยที่ University of Texas และทำการวิจัยภาคสนามที่บริษัทน้ำมันเอสโซ่ (Esso Oil) โดยทฤษฎีนี้เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำมุ่งให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบ แต่สามารถกำหนดเป็นผู้นำได้ 5 แบบ ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารแบบ Nine-Nine Style (9,9 style)

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton (1960 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 17)

การบริหารแบบ 1,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน

และให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบเฉื่อยชา (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมาก และไม่สนใจความสัมพันธ์กับสมาชิกผู้ร่วมงาน

การบริหารแบบ 1,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก และให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบสโมสร (Country Club Management) ผู้นำต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกผู้ร่วมงานเต็มที่ โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก

การบริหารแบบ 9,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน (Authority-Compliance) ซึ่งการทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้ออกแบบกำหนดงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมงาน

การบริหารแบบ 5,5 หมายถึง ผู้นำสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่า ๆ กัน (Middle of the Rode Management) เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จ และเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกผู้ร่วมงานด้วย

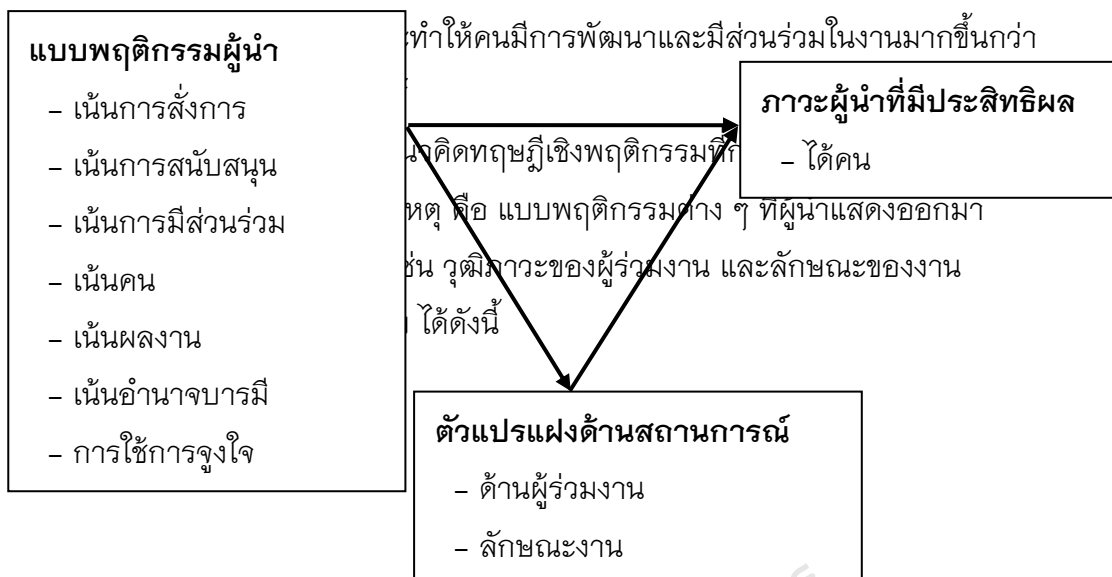
การบริหารแบบ 9,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมาก และให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยคนหลายคนหรือทีมงาน (Team Management) เป็นการทำงานสำเร็จโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทีมงาน มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน

#### 6) ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y)

โดย Douglas McGregor นักจิตวิทยาสังคม ซึ่งเป็นคณบดีวิทยาลัยแอนทีโอค (Antioch College) และศาสตราจารย์ด้านการจัดการแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT-Massachusetts Institute of Technology) ผลงานที่โด่งดังและมีอิทธิพลต่อผู้คนมากที่สุด คือ หนังสือเรื่อง “The Human Side of Enterprise” ที่ใคร ๆ มักจะนำมาอ้างถึงเวลาอธิบายเรื่องอิทธิพลของการคิดและการรับรู้ที่มีต่อวิถีปฏิบัติต่อกันของคนในที่ทำงาน นอกจากนี้ยังถูกนำมาใช้ในการศึกษา ผลกระทบของวิถีปฏิบัติ

ต่อการใช้ผลต่อองค์การโดยรวม ในหนังสือเล่มดังกล่าวนี้ เขาได้แบ่งวิธีที่ผู้นำมาใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 วิธี คือ วิธีเด็ดขาด (Autocratic Approach) หรือทฤษฎีเอ็กซ์ กับ วิธีละมุนละม่อม (Soft Approach) หรือทฤษฎีวาย วิธีทั้งสองนี้เกิดจากมุมมองของผู้นำ ที่มีต่อบุคคลอื่น McGregor เรียกคนที่ใช้วิธีเด็ดขาดว่า ผู้บริหารตามทฤษฎีเอ็กซ์ ส่วนคนที่ใช้ วิธีละมุนละม่อมก็เป็นผู้บริหารตามทฤษฎีวาย โดยผู้บริหารตามทฤษฎีเอ็กซ์จะเชื่อว่า ธรรมชาติแล้วคนไม่ชอบทำงาน และถ้าทำได้ก็จะหลีกเลี่ยงไม่ยอมทำงาน ดังนั้น ผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องใช้ทั้งไม้แข็งและไม้ نرمในการจูงใจ เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการ สั่งการ มีการควบคุม บังคับและข่มขู่เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาจะพยายามทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ และโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว คนงานจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการให้มีคนมาบังคับบัญชา เพราะจะทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย สำหรับผู้บริหารตามทฤษฎีวาย จะเชื่อว่าโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การทำงานถือเป็นเรื่องปกติ ธรรมดาสำหรับมนุษย์ เช่นเดียวกับการละเล่น คนจะสั่งตนเองให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในทุก ๆ กิจกรรมที่เขาถือว่าเป็นพันธะหน้าที่ของเขา ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์การไม่จำเป็นต้อง ใช้การข่มขู่หรือมีสินบน เพื่อควบคุมให้พวกเขาทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอไป รางวัลที่ได้เมื่อทำงานสำเร็จ คือ สิ่งที่ทำให้คนผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งความพึงพอใจ ในตนเองก็ถือว่าเป็นรางวัลที่สำคัญอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ คนทั่วไปมีความสามารถในการใช้ จินตนาการ เซอร์ปัญญาและความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ชีวิตในสังคม อุตสาหกรรมใหม่ ทำให้คนได้ใช้ศักยภาพทางสติปัญญาเพียงบางส่วนเท่านั้น

เมื่อพิจารณาดูแล้วจะเห็นได้ว่าสมมติฐานของทั้ง 2 ทฤษฎี มีแนวคิดขัดแย้งกัน ตรงกันข้าม คือ ทฤษฎีเอ็กซ์มีแนวคิดในทางลบและทฤษฎีวายมีแนวคิด ในทางบวก การนำเอาทั้งสองทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจคนให้ทำงาน ในแง่ของผู้บริหาร หรือผู้นำจะเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างไร ผู้บริหารที่มองคนในแง่ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) ก็จะกำหนดบรรยากาศในการทำงาน ที่เข้มงวดและควบคุม กำกับการทำงานของผู้ร่วมงาน แต่ถ้าผู้บริหารที่มีทัศนะต่อคน ในแง่ของทฤษฎีวาย (Theory Y) ก็จะสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยให้สมาชิกผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม มอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมี อิสระ การปฏิบัติต่อคนตามทฤษฎีวายจะกระตุ้นคนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์



ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย  
ที่มา : จตุรงค์ ณะสีสังกูร (2554, หน้า 18)

**3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)** ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Univernal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหรือนักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้หลายท่าน ได้แก่

### 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Fiedler

Fred E. Fiedler (1965, อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 19)

ได้เขียนบทความใน Harvard Business Review เรื่อง Engineer the Job to Fit the Manager ในปี ค.ศ. 1965 และเขียนหนังสือเรื่อง A Theory of Leadership Effectiveness ในปี ค.ศ. 1967 หลักการของทฤษฎีนี้ ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) โดยการควบคุมสถานการณ์ จะขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ และ 3) ประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) ซึ่งประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับ การจับคู่ (Matching) ที่เหมาะสม ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ จากผลการศึกษาทำให้ Fiedler เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำในแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leadership) ซึ่งวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นำนั้น โดย Fiedler ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker Scale) ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่าแบบวัดแอลพีซี (LPC) เป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่าผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูง ก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

### 3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ของ House

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) โดย House เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของผู้ร่วมงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแนวคิด Martin G. Evans, Robert J. House et al. ซึ่งได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy Theory of Motivation) ผู้ร่วมงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำ จะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำสมาชิกผู้ร่วมงาน ให้ผ่านเส้นทางและเดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ หรือแบบชี้แนะ (Directive Leadership)



เป็นการบอกผู้ร่วมงานถึงวิธีที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และ ตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก (Initiating Structure) และการมุ่งทำงาน (Task Orientation) 2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) นับเป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของผู้ร่วมงาน และความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสมาชิกผู้ร่วมงาน รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร คล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration Behavior) และการมุ่งความสัมพันธ์กัน (Relationship Orientation) มีการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์หรือการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ร่วมงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทาย สำหรับผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จของงาน ได้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่า สมาชิกผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

### 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Vroom–Yetton and

#### Jago

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์นี้เน้นการสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจ ที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership Model) เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบมีประสิทธิผลสูงสุด ผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้หลักทางเลือกการตัดสินใจ (Decision Tree) ให้คำแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่ง Vroom–yetton and Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจ เพื่อช่วยผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ให้กว้างขวางขึ้น คำถามทางเลือกในการตัดสินใจ ได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ 4 ประการ คือ คุณภาพการตัดสินใจ (Decision quality) การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา (Concern for employee development) และการเกี่ยวข้องกับเวลา (Concern for time)

### 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Hersey and Blanchard

Blanchard จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) ได้เขียนหนังสือด้านการจัดการที่อ่านง่ายและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ หนังสือชุด “One Minute Manager” ที่ครอบคลุมตั้งแต่เรื่องภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ไปจนถึงเรื่องอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้เขาเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ในฐานะนักเขียน นักพูด ที่ปรึกษาผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่ง หนังสือชื่อ “One Minute Manager” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1982 เป็นหนังสือที่ขายดีมากและมีอิทธิพลต่อบรรดาผู้จัดการในสหรัฐอเมริกาและที่ยุโรปนั้น Blanchard มักจะทำงานร่วมกับนักเขียนและนักวิชาการคนอื่น ๆ ที่มีแนวคิดคล้ายกัน และ Blanchard ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการจำนวนมาก ในปี ค.ศ. 1979 เขาเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง Blanchard Training and Development และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้นำทางธุรกิจทั่วโลก ซึ่งแบบวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Analysis Questionnaires) ของเขาก็เป็นงานอีกชิ้นหนึ่งที่คนทั่วไปรู้จักกันดี

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard situational leadership theory เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเสนอแนวความคิดว่า พฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของสมาชิกผู้ร่วมงานในการทำงาน เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบการเป็นผู้นำในแต่ละระดับ ซึ่งทฤษฎีนี้ตระหนักถึง พฤติกรรมของผู้นำ โดยมีอิสระ 2 ประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม ส่วนพฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship behavior) เป็นขอบเขตที่ผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับสมาชิกด้วยกัน ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงด้านความพร้อมของผู้ร่วมงาน

Hersey and Blanchard (1996) ได้กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำเหล่านี้ โดยอาศัยการบอกกล่าวหรือแบบการสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง มีพฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของผู้ร่วมงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำรูปแบบผู้นำประเภทนี้ จะทำงานดีที่สุดกับผู้ร่วมงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน รวมทั้งการใช้งานหรือภาวะผู้นำแบบการสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูงด้วย จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ มีความสามารถในระดับปานกลาง โดยผู้นำแบบนี้ ควรให้ความช่วยเหลือและส่งเสริม

ความต้องการของผู้ร่วมงาน ซึ่งรูปแบบนี้ใช้ได้ผลเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม ประกอบกับการมีส่วนร่วม (Participating) หรือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ มีพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์กันสูง จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถระดับปานกลาง มีแรงจูงใจต่ำ ซึ่งผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา และการมอบหมายงานหรือภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์กันต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและแรงจูงใจสูง (จตุรงค์ ณะสีลังกูร, 2554, หน้า 22) ผู้นำจะมอบหมายหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้ร่วมงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นที่แพร่หลายของผู้นำหรือผู้บริหารเพราะการจูงใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้ ทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของผู้ร่วมงานไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Theories of Leadership)

ตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะหลอมรวมแนวคิดทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Lussier and Achua, 2001 อ้างถึงใน จตุรงค์ ณะสีลังกูร, 2554, หน้า 24) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีหรือเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Theories of Leadership)

##### 4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีหรือเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) คำว่า Charisma หรือความสามารถพิเศษ มาจากภาษากรีก หมายถึง บุคคล

ที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์ และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ นักสังคมวิทยา (Max Weber, 1947 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 22) ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจที่มี ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภท โดยเฉพาะผู้นำทางการเมือง ทางศาสนา ผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิประโยชน์บางประการ แต่ไม่ค่อยพบเห็นผู้นำเช่นนี้ ในองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่น ๆ ซึ่งได้มีนักสังคมวิทยาและนักรัฐประศาสนศาสตร์พยายามอธิบายคำว่า “Charisma” โดยศึกษาเงื่อนไขที่ทำให้เกิดลักษณะหรือคุณสมบัติพิเศษเช่นนั้นในตัวผู้นำ จนทำให้มีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษในที่สุด สิ่งที่ได้แย้งกันมากก็คือ ความสามารถพิเศษของผู้นำเกิดได้อย่างไรกัน จากคุณลักษณะของผู้นำเองเงื่อนไขของสถานการณ์หรือเพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จากข้อโต้แย้งนี้ทำให้มีการศึกษาวิจัยแตกต่างกันออกไปหลากหลายแนวทาง เพื่อหาคำตอบให้ได้ เช่น การศึกษาคุณลักษณะ สถานการณ์ กระบวนการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกัน ในการศึกษาวรรณคดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามทุกวันนี้คำว่า “Charisma” หรือความสามารถพิเศษยังคงถูกใช้หลายความหมายและมีการใช้แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีความหมายที่แสดงให้เข้าใจถึงว่าเกิดจากการมีความสัมพันธ์ระหว่างการอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีนักวิชาการหรือนักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวคิดนี้หลายท่าน ได้แก่

#### 4.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ของ House's (House's Charismatic Leadership Theory)

Robert J. House (1977, p. 214) ศาสตราจารย์ทางด้าน การจัดการที่ Wharton School of the University of Pennsylvania เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาบุคลิกภาพ เขาได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ที่ได้มาจากการสังเกตผู้นำในสังคมหลาย ๆ แบบ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้พบว่า ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษนั้น เกิดขึ้นอย่างไร มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร และเงื่อนไขใดหรือที่โหนดที่ทำให้เกิดได้อย่างดี ซึ่งรวมถึงคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมและเงื่อนไขของสถานการณ์ จึงทำให้ทฤษฎีครอบคลุม โดยได้สรุปให้เห็นกว้าง ๆ ถึงลักษณะพิเศษของผู้นำ ที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้นั้น ก็

คือผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อหรือเกิดความเชื่อมั่นว่าความเชื่อของผู้นำเป็นสิ่งถูกต้อง มีความเชื่อคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกับผู้นำ โดยไม่มีข้อกังขาในการยอมรับผู้นำของผู้ตาม นอกจากนั้นยังต้องมีความรัก ความพอใจในตัวผู้นำ มีความเต็มใจและยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ มีอารมณ์ร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สูง และมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Yukl, 1989, p. 205) จากทฤษฎีจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ต้องการมีอำนาจ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ความต้องการมีอำนาจของผู้นำทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยการพยายามมีพฤติกรรมหรือสร้างกิจกรรมร่วมกันมาก และบ่อยครั้งขึ้น การแสดงให้เห็นถึงการมีความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจในตนเองของผู้นำ จะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการตัดสินใจหรือวิสัยทัศน์ และการสั่งการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สำหรับผู้นำที่ขาดทั้งความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง ย่อมไม่สามารถจะสร้างอิทธิพลเหมือนคนอื่นได้ และแน่นอนโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ย่อมน้อยไปด้วย

ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนประทับใจผู้ร่วมงาน ฉะนั้นผู้นำต้องทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานเชื่อมั่นความสามารถให้ได้ เพราะถ้าทำให้สมาชิกเชื่อมั่นในความสามารถ โดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจก็จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น แต่หากขาดในสิ่งที่กล่าวมา ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการผิดพลาดในเรื่องการตัดสินใจ หรืออื่น ๆ จะทำให้ผู้ตามขาดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ และผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามลดน้อยไปเรื่อย ๆ ผู้นำแบบความสามารถพิเศษเน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงานแต่ก็ให้ความสนใจกับค่านิยม ความคิดเห็นและแรงจูงใจร่วมกันของผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน โดยจะให้สมาชิกผู้ร่วมงานรู้ถึงทิศทางในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน ซึ่งทำให้คนปฏิบัติงานรู้ว่าเขามีความสำคัญและงานของเขาทั้งหมดมีความหมาย จึงทำให้มีแรงดลใจและทุ่มเทแรงใจ แรงกาย สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับ และมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.2 การศึกษาทฤษฎีของ House เพิ่มเติมโดย Bass (Bass's Extension of House's Theory)

Bass (1985, pp. 2-6) ได้เสนอผลการศึกษาต่อเนื่องจาก ทฤษฎีของ House ว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้น ไม่ใช่มีแต่ในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง เท่านั้น แต่จะเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งหมายและแรงบันดาลใจเหนือคนอื่นธรรมดาทั่ว ๆ ไป สำหรับสมาชิกผู้ร่วมงานก็ไม่เพียงแต่ไว้วางใจหรือยกย่องผู้นำเฉกเช่นธรรมดา หากแต่ถึงขั้นบูชา และเคารพสักการะในตัวผู้นำ ว่าเป็นประจักษ์วิระบุรุษหรือตัวแทนของผู้มีปัญญาหรือผู้เสียสละ ซึ่งถ้ามองในภาพรวมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นกลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่ม ให้มีการเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้กลุ่มยอมรับในปทัสฐานเกิดความเชื่อ และมีความฝันที่สามารถสนองตอบต่ออารมณ์ และเหตุผลของคนในกลุ่มทุก ๆ คน Bass's ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นตรงที่จะมีความยืดหยุ่นสูง โดยเปิด โอกาสและขอรับรองแทนการข่มขู่ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นนักวิชาการหรือเชี่ยวชาญจนเป็นที่ ยอมรับ มีทักษะในการชักจูง ตอบสนองความต้องการของคนอื่นได้ ไม่ใช่ตามหน้าที่ หากแต่ พิจารณาถึงอารมณ์และความต้องการ ความเชื่อของเขาเหล่านั้นด้วย ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษจะมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้เหมือนกัน แต่ต้องสร้างหรือกระตุ้น ให้เกิดโดยการข่มขู่ หรือสร้างแรงกดดันต่าง ๆ ให้เกิดความกลัวอันจะนำมาซึ่งความโกรธ ความเกลียดชังไปในที่สุด ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษดูเหมือนจะเหมาะกับองค์การที่มีความ ตึงเครียด หรือมีการเปลี่ยนแปลง สำหรับอำนาจบารมีจะจำเป็นเมื่ออำนาจหน้าที่ของ ผู้นำใช้ไม่มีผลต่อกรณีวิกฤติต่าง ๆ ค่านิยมและความเชื่อบางประการที่ยึดถือกันมานาน ฉะนั้นจึงมักจะพบผู้นำแบบนี้ในองค์การเก่าที่กำลังล้มเหลว มากกว่าในองค์การเก่าที่ ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม Bass ไม่ได้เสนอสิ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้นำแบบนี้ควรรู้ เพื่อให้สามารถมีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้

#### 4.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ของ Conger and Kanungo's (Conger and Kanungo's Charismatic Leadership Theory)

Conger and Kanungo's (1987 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2555, หน้า 24) เป็นศาสตราจารย์ทางด้านพฤติกรรมองค์กร จาก McGill University Montreal Canada ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ บนพื้นฐานจาก คุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ กับผู้นำที่ไม่มีความสามารถ พิเศษ เขาได้สรุปข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถ พิเศษ (Charismatic leaders) ไว้ว่า ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือ ผู้นำ

ที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่าง ๆ ให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น ต่อมาคือ ต้องกล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ซึ่งจะใช้ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีทุกรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือ ผู้นำที่ไม่ติดยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตามย่อมต้องมีข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรืออุปสรรคขัดขวางความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งจะต้องเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) ผ่านการสื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) และการใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power)

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Theories of Leadership)

4.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Theories of Leadership) ซึ่งมีนักวิชาการหรือนักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวคิดนี้หลายท่าน ได้แก่

4.2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ของ Burns' (Burns' Theory of Transforming Leadership)

Burns (1978, p. 20) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ว่า เป็นกระบวนการในอันซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมีมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โสมนัส โกรธหรือมีแต่ความเกลียด Burns เชื่อว่าผู้นำแบบแปลงรูปไม่ว่าจะเป็นใคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พอกับการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีเกิดให้เห็นทุกวัน ด้วยพฤติกรรมของคณธรรมดา แต่ไม่ใช่ความธรรมดาเหมือนทั่ว ๆ ไป นอกจากนั้นเขายังได้พยายามอธิบายภาวะผู้นำแบบแปลงรูปดังกล่าว โดยได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแปลงรูป (Transforming Leadership) กับภาวะผู้นำการปฏิบัติ (Transactional

Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบหลังนี้ จะจูงใจผู้ร่วมงานโดยยึดความสนใจของตนเองเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้ ได้แก่ ผู้นำทางการเมืองที่จะแลกเปลี่ยนหน้าที่การงาน เงินอุดหนุนจากรัฐ และ ผลกำไรจากการมีสัญญาบัตรกับรัฐบาลกับการยกมือสนับสนุนการต่อสู้ต่าง ๆ ส่วนผู้นำแบบ แปลงรูปจะคำนึงถึงค่านิยมเหมือนกัน แต่เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการยื่นหมยืมแมวหรือยื่นหมยไปให้ ไก่มา Burns ยังแสดงให้เห็นความแตกต่างของผู้นำทั้งสองแบบจากกระบวนการใช้อิทธิพล จากอำนาจหน้าที่ในองค์การแบบราชการ หรือองค์การขนาดใหญ่ที่เน้นการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ประเพณี มากกว่าการตอรองแลกเปลี่ยน หรือสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ด้านต่าง ๆ เหมือนผู้นำ 2 แบบที่กล่าวมา โดยในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้าง ๆ นั้น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงกดดันและความขัดแย้งระหว่าง กลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้ผู้นำทำงาน ได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 4.2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ของ Bass's (Bass's Theory of Transformational Leadership)

Bernard M. Bass (1985, p. 64) ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน พฤติกรรมองค์กรจาก Binghamton University ได้เขียนหนังสือร่วมกับ Stogdill ในด้าน ภาวะผู้นำ คือ the Bass and Stogdill Handbook of Leadership และ Leadership and Performance Beyond Expectations ใน ค.ศ. 1994 เขาได้รับรางวัล Distinguished Scientific Contributions โดย The Society for Industrial and Organizational Psychology โดย Bass (1985, pp. 30-31) ได้ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ในแง่ของผลกระทบ ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ว่าผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และก็จะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่า ที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้นั้นก็คือ ผู้นำสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้มีความรู้ถึง ความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา รวมทั้งมองเห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็น ผู้นำที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและทีมงาน และมีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับ ของคนอื่น ซึ่ง Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแปลงรูป ไม่ใช่แต่มีความสามารถพิเศษเหนือ



คนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะว่ามีผู้มีความสามารถพิเศษต่าง ๆ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ ความสามารถพิเศษดังกล่าวไม่มีผลใด ๆ ต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามของเขา ถึงแม้ว่าพวกเขาสนิทในองค์กร จะรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดี Bass ได้เน้นให้เห็นว่าความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบแปลงรูป แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้น ไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบแปลงรูป เพราะว่ามีผู้นำแบบแปลงรูปจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นทางอารมณ์อย่างแรง ให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช (Coaching) เป็นครู (Teaching) และเป็นพี่ปรึกษา (Mentoring) เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ของ Bass and Bern ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน แต่ก็มีข้อแตกต่างบางประเด็น เช่น Bern ได้กำหนดภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ด้วยว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีค่านิยมด้านบวกเกี่ยวกับจริยธรรม และสนองตอบต่อความต้องการด้านการยอมรับและความสามารถในการมีความสำเร็จจากผู้ตาม ส่วน Bass นั้น ผู้นำแบบแปลงรูป คือ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจและเป็นการเห็นชอบร่วมกันของผู้ตาม โดยไม่พิจารณาว่าจะเกิดผลดีแก่ผู้ตามหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำของ Bass ก็ไม่รวมถึงผู้นำที่มีแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัยและฐานะทางเศรษฐกิจเท่านั้น แบบผู้นำของ Bass เช่น Adop hitler ถึงแม้ว่าจะเกิดเหตุการณ์และผลร้ายต่อประเทศ ต่อประชาชนในการกระทำของเขาก็ตาม โดยทั้ง Bern and Bass ให้การยอมรับผู้นำแบบแปลงรูปด้วยกันทั้งคู่ ถึงแม้ทฤษฎีของคนทั้งสองจะมีข้อแตกต่างกัน แต่ส่วนที่เหมือนกัน คือ Bern and Bass มองผู้นำแบบแปลงรูปว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือรางวัลเพื่อการยอมรับปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม Bass ให้ความหมายของผู้นำแบบแปลงรูปกว้างกว่า Bern เพราะ Bass นั้นนอกจากการบอกถึงการให้รางวัลทั้งรูปของเงินและสิ่งตอบแทนอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจแล้ว แต่ยังบอกถึงงานต่าง ๆ ที่ต้องทำอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลด้วย ทฤษฎีของ Bass มีส่วนคล้ายคลึงกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของ House

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิชาการแต่ละกลุ่มได้ศึกษาและมีแนวคิดแตกต่างกันไปหลากหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย ข้อดี ข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิดทฤษฎี ล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำ

ทั้งสิ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนที่จะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เวลา สถานการณ์ หรือบริบทของแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานสถานศึกษาของตนเอง

## 2. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการโรงเรียน ไม่เพียงแต่เฉพาะภารกิจที่กฎหมายกำหนด แต่จะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชุมชน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนต้องมีความใกล้ชิด และสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ จากการศึกษาโรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุด และมีความสำคัญมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ระบบ การศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลหรือไม่ขึ้น ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ โรงเรียนทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงสมควรที่ผู้บริหารจะต้อง มีการอบรมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อการนำนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติ มีการตรวจสอบควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระบบ การบริหารโรงเรียน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนมีหลายบทบาทขึ้นกับภารกิจ และกิจกรรมการบริหาร การบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีใน การเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดง บทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารเพื่อนำองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาวตาม เอกสารข้อตกลงของรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองและประกาศใช้หลักการคุ้มครองโรงเรียน มัธยมศึกษา เลขที่ 8134/สสท.จต นครหลวงเวียงจันทน์, วันที่ 14/8/2013

กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา กรมมัธยมศึกษา ว่าด้วยหน้าที่และขอบเขตสิทธิของผู้บริหาร โรงเรียน, รองผู้บริหารโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว, 2013, หน้า 18-20, 5-29) หน้าที่และขอบเขตสิทธิของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดังนี้ ปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางนโยบายของพรรค ระเบียบ กฎหมายของรัฐ แผนพัฒนาการศึกษาและกีฬา และแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของจังหวัด และอำเภอ ให้ปรากฏผลเป็นจริง ผู้บริหารโรงเรียนจะรับผิดชอบชี้แจงงานรวมทั้งหมด ด้าน วิชาการและบริหาร รับผิดชอบแนวคิดด้านการเมือง ด้านบุคลากร ผู้บริหารมีหน้าที่

วางแผนพัฒนาและคุ้มครองโรงเรียน ระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารโรงเรียนยังเป็น  
 ตัวแทนโรงเรียนเข้าร่วมงานประชุมต่าง ๆ ที่หน่วยงานทางด้านการศึกษาจัดขึ้น รับผิดชอบ  
 ชี้แนะหน่วยงานบริหาร-การเงิน และมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตาม  
 และตรวจตราประเมินผล ส่งรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้ศึกษาธิการ  
 จังหวัดรับทราบเป็นระยะ ปฏิบัติหน้าที่ตามการมอบหมายของศึกษาธิการจังหวัด และ  
 กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ขอบเขตสิทธิของผู้บริหารโรงเรียน มีสิทธิ์ตัดสินใจงานทุกอย่าง  
 ของโรงเรียนให้ถูกต้องตามแนวทางนโยบายของพรรค กฎหมายของรัฐ ตามระเบียบ  
 หลักการของกระทรวงได้กำหนด และมีความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียน  
 มีสิทธิ์เสนอและแต่งตั้ง หรือปลดตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่ายงาน คณะชั้น-ชั้น  
 และครูประจำชั้น ยกย่องและปฏิบัติต่อนักเรียนและครูภายในโรงเรียนตามการแบ่งการ  
 คุ้มครอง ปรับเปลี่ยนหน้าที่งานและมอบหมายงานให้แก่ครู เจ้าหน้าที่ พนักงานภายใน  
 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีสิทธิ์เรียกประชุมในคณะผู้บริหารโรงเรียน สภาโรงเรียน  
 ผู้ปกครอง หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่ายงาน ครูและเจ้าหน้าที่ภายในโรงเรียน ผู้บริหาร  
 โรงเรียนมีสิทธิ์ลงลายเซ็นอนุมัติเอกสารงานต่าง ๆ ทางราชการภายในโรงเรียน ผู้บริหาร  
 โรงเรียนมีสิทธิ์อนุญาตให้ครู พนักงาน และนักเรียน ลาพักได้ไม่เกิน 5 วัน ต่อครั้ง ผู้บริหาร  
 โรงเรียนต้องปฏิบัติหน้าที่ตามการมอบหมายของศึกษาธิการจังหวัด และกระทรวงศึกษาธิการ  
 และกีฬา หน้าที่และขอบเขตสิทธิของรองผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ดังนี้ รองผู้บริหารโรงเรียน  
 มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยงานรอบด้าน และติดตาม ชี้แนะงานใดงานหนึ่งตามการมอบหมายงาน  
 ของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เป็นผู้ว่าการแทนผู้บริหารโรงเรียน  
 เมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่ตามการมอบหมายงาน ของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหาร  
 โรงเรียนต้องปฏิบัติหน้าที่ตามการมอบหมายของผู้บริหารโรงเรียน ของศึกษาธิการจังหวัด  
 และกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา มอบหมายให้ ขอบเขตสิทธิของรองผู้บริหารโรงเรียน  
 มีสิทธิ์ร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจงานทุกอย่างภายในโรงเรียน มีสิทธิ์มอบหมายงาน  
 ต่าง ๆ ให้แก่ครูพนักงานในหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่รองผู้บริหารโรงเรียนชี้แนะ รองผู้บริหาร  
 โรงเรียนมีสิทธิ์เรียกประชุมหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่ายงานและครู-พนักงานตามการ  
 มอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติสิทธิตามการ  
 มอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน ของศึกษาธิการจังหวัด และกระทรวงศึกษาธิการ

และกีฬา บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานใน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนา การศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญพอสรุป ได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกัน

ที่กล่าวมา ผู้บริหารยึดหลักการ 10 ประการ ดังกล่าว ย่อมจะประสบ ผลสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอก องค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสำรวจตนเองถึงข้อบกพร่องและหาแนวทาง ในการพัฒนาตนเอง เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารจัดการใหม่ และการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งในการดำเนินงานผู้บริหารต้องยึดการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM: School Based Management) ประกอบด้วยเกณฑ์ ต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
4. การประสานความสัมพันธ์
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

6. การสร้างแรงจูงใจ
7. การประเมินภายในและการประเมินภายนอก
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนา
9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้มากมาย เช่น Mintzberg (1983, pp. 58-93) ได้ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารว่าควรทำอะไรเกี่ยวกับงานในหน้าที่ พบว่า มีบทบาทผู้นำที่สำคัญหลายประการ โดยที่ผู้บริหารทุกคนอาจจะไม่จำเป็นต้องแสดงบทบาทที่กล่าวมาทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น บทบาทดังกล่าว คือ บทบาทตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเป็นประธานในที่ต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมการประชุม การเป็นประธานในการมอบรางวัลต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง จูงใจและพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด มีการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายในการติดต่อเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์การ การจัดตั้งสมาคมวิชาชีพ หรือการประชุมร่วมกันกับกลุ่มเพื่อนต่างองค์ การจะช่วยให้ผู้บริหารแสดงบทบาทด้านนี้ได้ เป็นอย่างดี ต้องรวบรวมสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การโดยการเข้าร่วมประชุมกับพนักงาน คณะกรรมการบริษัท และองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามการทำงานขององค์การที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ บทบาทในการเผยแพร่สารสนเทศผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่พนักงาน โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุมกลุ่ม ส่งบันทึกเตือนความจำไปยังคณะทำงานร่วม ทั้งการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับโครงการในปัจจุบันและอนาคต บทบาทในการแถลงข่าว ผู้บริหารทำหน้าที่ให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การโดยการจัดทำรายการประจำปี หรือพูดแถลงข่าวให้ชุมชน ได้รับทราบบทบาทของผู้บริหารกิจการ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การนำวิธีการทำงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เกี่ยวกับงาน บทบาทในการจัดการกับความยุ่งยาก ผู้บริหารต้องมีส่วนในการเข้าไปจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น การสับเปลี่ยนพนักงาน ในแต่ละโครงการให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น การจัดการกับเครื่องจักรที่มีปัญหาขัดข้อง บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารทำหน้าที่ควบคุม

การจัดสรรบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และเวลาให้มีความเหมาะสมกับแต่ละภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมในเรื่องงบประมาณถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ Blake and Mouton (1986, pp. 10–13) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การว่า ได้แก่ บทบาทในการริเริ่ม การสืบเสาะ การพูดสนับสนุน การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการวิจารณ์ และ Nanus (1996, pp. 10–15) กล่าวถึง ผู้นำยุคใหม่ว่าควรมีบทบาทในด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง บทบาทในการเจรจา และบทบาทในการสอนงาน นอกจากนี้แล้ว Farren and Kaye (1996, pp. 178–180) กล่าวถึง บทบาทสำหรับผู้นำ ซึ่งมีต่อการพัฒนาการทำงานว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาท ดังนี้ บทบาทผู้อำนวยความสะดวก คือ ช่วยชี้ให้บุคคลเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของงาน และทักษะทางการตลาด ช่วยให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนในระยะยาว สร้างบรรยากาศการยอมรับให้แก่แต่ละคน แสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่ เป็นผู้ประเมิน คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบเปิดเผย มีการกำหนดมาตรฐานและความหวังอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องใดบ้าง และให้คำแนะนำแก่บุคคลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นผู้คาดคะเน คือ ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน ช่วยให้บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพิ่มเติม และสื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์การ เป็นผู้ให้คำแนะนำ คือ ช่วยให้ผู้บุคคลได้เลือกเป้าหมายของงานได้ชัดเจนมากขึ้น และชี้ให้เห็นสิ่งที่อาจเป็นตัวเสริม หรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้ทำให้บุคคลมีความสามารถ คือ ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์การอื่นที่มีความสามารถ เพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย บทบาทในการนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ทั้งนักการศึกษาต่างประเทศได้ศึกษาวิจัยและกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้หลายประการ เช่น Mintzberg (1973) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และพบว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ คือ การเป็นสัญลักษณ์ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน ถือว่าเป็นผู้ที่ต้องผูกพันกับองค์การที่สะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ขององค์การในด้านกฎหมายและสังคม การเป็นหัวหน้าผู้บริหารรับผิดชอบในการทำให้กลไกต่าง ๆ ขององค์การได้ทำหน้าที่ให้เกิดการบูรณาการได้อย่างเหมาะสม การเป็น

ผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำในการดำรงรักษาการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลและกลุ่มบุคคลนอกองค์กร เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารมีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงได้ เป็นโฆษกขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอกองค์กร ตลอดจนจนสะท้อนจุดยืนแห่งค่านิยมขององค์กรให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารในแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม และผู้ออกแบบ เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นผู้พิทักษ์ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในฐานะผู้บริหารที่จำเป็นต้องเกาะติดกับสถานการณ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันอย่างท่วงที เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นบทบาทสำคัญในด้านการจัดสรร ทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ และเป็นผู้เจรจาต่อรอง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา เชื่อมโยงกับอำนาจที่ผู้นำ นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากร ดังที่ Knezevick (1984, pp. 17-18) คือ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) คือ การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา 2) เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision marker) คือ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของการศึกษา 3) เป็นนักจัดองค์กร (Organizer) คือ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 4) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) คือ การเป็นผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และเป็นผู้มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม 5) เป็นนักวางแผน (Planner) คือ เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของโรงเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้อง 6) เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำองค์กรในการจูงใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 7) เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) คือ เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) คือ เป็นผู้ติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 9) เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) คือ คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนภายในโรงเรียนและชุมชน 10) เป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) คือ

เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาโรงเรียน 11) เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) คือ เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพยากรสิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษ และ 12) เป็นประธานในพิธี (Ceremonial ead) คือ เป็นผู้นำในพิธีการเปิดงานเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในและนอกโรงเรียน

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ต้องสามารถปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นผู้ดำเนินการ เป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นตัวแทนกลุ่ม เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง เป็นผู้บุกเบิก ริเริ่ม สนับสนุน การดำเนินงานและพัฒนาการดำเนินงานเป็นทีม และเป็นแบบอย่างที่ดี

## โรงเรียนดีเด่น

### 1. ความหมายของคำว่าโรงเรียนดีเด่น

โรงเรียนดีเด่นหรือโรงเรียนที่มีคุณภาพ โรงเรียนสมบูรณ์แบบ หมายถึง โรงเรียนที่มีคุณภาพหรือสถานศึกษาที่ดี เมื่อพูดถึงคำว่า “สถานศึกษาที่ดี” เป็นอย่างไร ประการแรกที่จะนึกถึงก็คือ “ผู้นำหรือผู้บริหาร” สถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารสถานศึกษา ซื่อสัตย์สุจริต ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ ให้เกิดผลงานอย่างเห็นได้ชัด ประการที่สอง คือ ตัว “หลักสูตร” จะต้องจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศ วัฒนธรรมตามท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น ชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ใกล้ชิดกับน้ำ ก็ควรจัดให้มีการเรียนวิชาว่ายน้ำ ขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้นำไปใช้ในการดำรงชีวิต ประการที่สาม “ครู” จะต้องมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้องมีคุณภาพ คุณธรรม มีการสื่อสาร การถ่ายทอดความรู้ได้ดี ที่สำคัญ คือ จำนวนครูจะต้องเพียงพอต่อจำนวนผู้เรียน เพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สี่ “ผู้เรียน” จะต้องมีความรู้ตามมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถเรียนต่อ และประกอบอาชีพได้ ประการที่ห้า “สถานศึกษา” มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย เช่น สนามกีฬา โรงฝึกงาน ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ ที่ทางชุมชนได้จัดขึ้น สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา จะต้องเป็นสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา



ที่มีคุณภาพ มีบรรยากาศที่ดี สภาพแวดล้อมนอกสถานศึกษา จะต้องมีส่วนที่ดี ไม่มีแหล่ง  
 อบายมุขอยู่ใกล้สถานศึกษา เช่น ร้านเกมส์ ร้านเหล้า ห้างสรรพสินค้า แหล่งเสื่อมโทรม  
 ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนหลงใหลกับสิ่งยั่วยวนเหล่านี้ได้ง่าย จากที่กล่าวมา หากสถานศึกษา  
 มีผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี มีหลักสูตร  
 เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีผู้เรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีแหล่งการเรียนรู้  
 ที่หลากหลาย มีสื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย สถานศึกษาเป็นที่ชื่นชมของชุมชน  
 สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาดี เชื้อต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ก็เรียกได้ว่า  
 สถานศึกษานั้นเป็นสถานศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ แต่ความสำเร็จของการศึกษาที่แท้จริงนั้น  
 ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานศึกษา แต่ขึ้นอยู่กับผู้เรียนว่าจะนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์  
 มากน้อยเพียงใด (อำรุง จันทวานิช, 2547)

## 2. ความหมายของโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

โรงเรียนสมบูรณ์แบบ คือ โรงเรียนที่มีสังคม บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม  
 ที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี  
 งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการบริหาร  
 จัดการและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานกำหนด และได้รับ  
 การพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัด  
 การศึกษาได้สอดคล้องความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน รวมทั้งเป็นโรงเรียน  
 ที่สามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชนและโรงเรียนอื่นในชุมชนได้  
 “โรงเรียนสมบูรณ์แบบ” ได้มาจากทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่การกำหนด  
 องค์ประกอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จ และดัชนีชี้วัดความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ  
 โดยใช้แนวคิดเชิงระบบ CIPP Model เป็นกรอบกำหนดรูปแบบเพื่อผู้บริหารโรงเรียน  
 จะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามศักยภาพ ความพร้อม  
 และความเป็นไปได้ของแต่ละโรงเรียน และแต่ละเขตพื้นที่ โรงเรียนสมบูรณ์แบบมีองค์ประกอบ  
 ที่สำคัญ แนวทาง และขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ องค์ประกอบ  
 ที่สำคัญ 14 องค์ประกอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จ 38 ปัจจัย และดัชนีชี้วัด 61 ดัชนี  
 (จัดลำดับโดยให้ความสำคัญ ผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบ  
 ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ (3 องค์ประกอบ)

1. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง  
 มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียน

มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด คุณภาพผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยมีดัชนีชี้วัด 5 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของผู้เรียนที่เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการตามวัย ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด ร้อยละของผู้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และประกอบอาชีพ และร้อยละของผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียที่พึงพอใจ และยอมรับคุณภาพผู้เรียน

2. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ ชุมชนพึงพอใจ และครุฑาต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนที่พึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนที่ร่วมมือต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นในการพัฒนา ครูและบุคลากรร่วม และสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมชุมชน ครูและบุคลากร ส่งเสริม และสนับสนุน โรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษา โดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ จำนวนกิจกรรมที่เป็นแบบอย่าง ค่าเฉลี่ยร้อยละของครู และบุคลากรที่ร่วมและส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมชุมชน และร้อยละของครู และบุคลากรที่ส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษา องค์ประกอบด้านกระบวนการ (4 องค์ประกอบ)

4. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนคิดเอง และปฏิบัติจริง ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ โดยมีดัชนีชี้วัด 5 ดัชนี ได้แก่ ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่คิดกิจกรรมเอง และปฏิบัติเอง ร้อยละของครูที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และร้อยละของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

5. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ อาคารสถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย รมรื่น สวยงามเอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้

โดยมีดัชนีชี้วัด 4 ดัชนี ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรม 5ส จำนวนแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวนชมรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมชมรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

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

7. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และมีความพร้อมรับการประเมินภายนอก โดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ มีระบบและมีแผนงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการดำเนินการตามระบบและแผนงาน ตลอดจนมีการประเมินตนเอง และการจัดทำรายงานองค์ประกอบด้านปัจจัย (6 องค์ประกอบ)

8. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 7 ปัจจัย คือ ครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีภาระงานเหมาะสม มีขวัญและกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสามารถพัฒนางานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยมีดัชนีชี้วัด 10 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ร้อยละของครูที่ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูจนถือเป็นแบบอย่างได้ ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน ร้อยละของครูที่สอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด ค่าเฉลี่ยคาบการสอนต่อสัปดาห์ ร้อยละของครู

ที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน คุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพของผู้บริหาร การประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนถือเป็นแบบอย่างได้ ของผู้บริหาร

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

10. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ หลักสูตรของสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ จำนวน รายวิชาครบตามโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละของรายวิชาที่นำ สาระท้องถิ่นเข้ามาบูรณาการ และจำนวนรายวิชาที่ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดทำ

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

12. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ห้องสมุดได้มาตรฐาน มีศูนย์วัฒนธรรมชุมชนในโรงเรียน มีแหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายไว้บริการแก่ผู้เรียน และชุมชน โดยมีดัชนีชี้วัด 6 ดัชนี ได้แก่ จำนวนหนังสือต่อนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่เข้าใช้ห้องสมุดต่อภาคเรียน ประเภทของวัฒนธรรมที่จัดบริการในศูนย์วัฒนธรรม ร้อยละของนักเรียนที่ใช้บริการ ศูนย์วัฒนธรรมต่อภาคเรียน จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่จัดบริการในโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของการใช้แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท

13. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ มีการจัดงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles โดยมีดัชนีชี้วัด 1 ดัชนี คือ การจัดงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles ที่สำเร็จตามเป้าหมาย องค์ประกอบด้านบริบท (1 องค์ประกอบ)

14. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ที่ตั้งเหมาะสม ชุมชนร่วมมือ และแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนหลากหลาย โดยมีดัชนีชี้วัด 8 ดัชนี ได้แก่ ค่าเฉลี่ยจำนวนเวลาในการเดินทางมาเรียนของนักเรียน จำนวนแหล่งอบายมุข บริเวณรอบโรงเรียน ระดับมลภาวะตามเกณฑ์มาตรฐานสิ่งแวดล้อม จำนวนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่ชุมชนให้การสนับสนุนเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนที่ใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ สามารถใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ ประกอบด้วย

#### 1. กำหนดเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์

1.1 ผู้เรียนมีคุณภาพ มาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เรียนต่อและประกอบอาชีพได้

1.2 โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่นได้

#### 2. ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีกระบวนการใน 3 เรื่อง

2.1 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

2.2 การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม

2.3 การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

ของระบบบริหารโรงเรียน

#### 3. จัดให้มีปัจจัย

3.1 ทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ

3.2 ทรัพยากรวัสดุเทคโนโลยี และงบประมาณได้มาตรฐานเหมาะสม  
ทันสมัยและเพียงพอ

4. บริหารจัดการด้านบริหารให้เอื้อต่อการดำเนินการสู่เป้าหมาย

### 3. ขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบตามศักยภาพ  
ความพร้อม และความเป็นไปได้ โดยดำเนินการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน ต่อไปนี้

#### 1. เตรียมการ และสร้างความเข้าใจ

1.1 เตรียมการ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดโรงเรียนสมบูรณ์  
แบบแก่ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งอาจจะแต่งตั้งในรูป  
องค์คณะบุคคล

1.3 จัดให้มีการเตรียมข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน และเตรียมการ  
นำเสนอ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

#### 2. ตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน

2.1 ตรวจสอบสถานภาพตนเองในแต่ละองค์ประกอบของการเป็น  
โรงเรียนสมบูรณ์แบบ โดยตรวจสอบทั้ง 14 องค์ประกอบที่ละองค์ประกอบ และในแต่ละ  
องค์ประกอบให้ตรวจสอบปัจจัยหลักความสำเร็จที่ละปัจจัย (ได้นำเสนอเครื่องมือตรวจสอบ  
สถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบไว้ในภาคผนวกของเอกสารแนวทางการพัฒนา  
โรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ) ถ้าองค์ประกอบใดมี 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ  
มีดัชนีชี้วัดมากกว่า 1 ดัชนี ให้ตรวจสอบ 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ย  
ระดับผลการประเมินของดัชนีชี้วัด แล้วสรุปผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพองค์ประกอบ  
ถ้าองค์ประกอบใดมีตั้งแต่ 2 ปัจจัยหลักความสำเร็จขึ้นไป ให้ดำเนินการตรวจสอบ  
ทุกปัจจัยหลักความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผลการประเมินของปัจจัยหลัก  
ความสำเร็จ แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ ได้ผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพ  
องค์ประกอบนั้น ๆ

2.2 สรุปการตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ  
โดยพิจารณาว่า โรงเรียนมีสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบในระดับใด (สูง ปานกลาง  
และต่ำ) ซึ่งเป็นการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับนั้น บางกรณีมีความถี่สูงสุดเห็น  
ชัดเจน บางกรณีไม่ชัดเจนจึงเป็นเพียงแนวโน้มว่ามีสถานภาพระดับนั้น ๆ ดังนั้น ผลการ

ตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ อาจจะสรุปเป็นภาพรวมชัดเจนกำหนดได้ หรือเป็นเพียงลักษณะแนวโน้มในการยกระดับการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ จึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้ง 3 ระดับสถานภาพประกอบกัน

### 3. กำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา

3.1 กำหนดให้ทุกองค์ประกอบเป็นเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ โดยเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับก่อน-หลังตามผลการตรวจสอบสถานภาพขององค์ประกอบการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

3.2 กำหนดระดับความสำเร็จในแต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จตามดัชนีชี้วัดที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ของโรงเรียน

3.3 กำหนดเงื่อนไขเวลาการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ เป็น 1 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี

4. กำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับ โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน หรือแยกเป็นแผนพัฒนาโรงเรียนสมบูรณ์แบบต่างหาก

4.1 ศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบ 14 องค์ประกอบ และปัจจัยหลักความสำเร็จ 38 ปัจจัย

4.2 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยนำผลการศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด การเน้นยุทธศาสตร์ด้านใดก่อน-หลังในช่วงปีใดให้เป็นไปตามผลการตรวจสอบสถานภาพ โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์

4.3 จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามสถานภาพของโรงเรียน และความจำเป็นเร่งด่วนที่โรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนา (ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

4.4 วิเคราะห์เป้าประสงค์ของการพัฒนา และกำหนดเป้าหมายรายปีตามสถานภาพของโรงเรียน และความต้องการที่จะยกระดับในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 กำหนดแนวทางดำเนินการยกระดับ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียน แนวทางดำเนินการและพิจารณากำหนดระยะเวลาการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ คือ โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับสูง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใน 1 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับปานกลาง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับ เพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใน 3 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับต่ำ ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใน 5 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ดำเนินการยกระดับสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

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

5.2 กำหนดกลไก และภารกิจ โดยกำหนดองค์คณะบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินการ ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน และกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียนในระยะเวลาที่รวดเร็ว

5.3 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียนตามสถานภาพของโรงเรียน และช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนกำหนดไว้ในแผน รวมทั้งกระตุ้น และเสริมแรงให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการตามแผน

#### 6. ประเมินความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

6.1 โรงเรียนประเมินตนเอง เพื่อทราบผลการพัฒนา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และเตรียมการพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป

6.2 กรมต้นสังกัด/เขตพื้นที่ประเมิน และนำผลการประเมินมาใช้ ประกาศยกย่องโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างเรียนรู้ (Show Case) รวมทั้งให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาน้อย หรือมีปัญหา ต้องการความช่วยเหลือ



6.3 กระทรวงประเมินเพื่อยกย่องโรงเรียนที่สามารถพัฒนาเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบเป็นที่ปรากฏชัดเจน ประกาศยกย่องเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับกระทรวง และเผยแพร่สู่สาธารณชน ทั้งนี้ การประเมินทุกระดับจะเน้นข้อมูลสภาพจริง และประโยชน์ที่จะส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 7. สร้างความยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

7.1 โรงเรียนทบทวนผลการประเมิน สรุปจุดที่สำเร็จ และจุดที่จะต้องปรับปรุง แก้ไข ตลอดจนกำหนดแผนพัฒนาที่จะดำเนินต่อไป

7.2 เขตพื้นที่ กรมต้นสังกัด และกระทรวงศึกษาธิการรวบรวมข้อมูลความสำเร็จ และผลการพัฒนาที่น่าชื่นชม ยกย่อง และประกาศรับรอง ตลอดจนนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับทราบผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

## แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและทฤษฎีฐานราก

### 1. วิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1.1 ความหมายของวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นลักษณะเฉพาะของการวิจัยในหลายสาขา อาทิเช่น มานุษยวิทยา ปรัชญา กฎหมาย นโยบายศึกษา ประวัติศาสตร์ และชาติวงศ์วิทยา เป็นต้น การวิจัยเชิงคุณภาพมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อนำเสนอในรูปแบบของการบรรยาย หรือพรรณนาวิเคราะห์มากกว่าการใช้เทคนิคทางสถิติ ในปัจจุบันนักวิจัยทางการศึกษาได้นำเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพในสาขาต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยทางการศึกษา และการบริหารโรงเรียนมากขึ้น การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย แต่เครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ตัวนักวิจัยเอง การวิจัยแบบนี้มีการออกแบบให้ยืดหยุ่น นักวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการศึกษา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักตรรกะ แบบอุปนัย คือ ไม่ด่วนตั้งสมมติฐานก่อนที่จะได้เริ่มลงมือเก็บข้อมูล

ในภาคสนามแล้ว สมมติฐานที่ตั้งไว้เช่นนั้น สามารถปรับปรุงได้เมื่อข้อมูลชี้ว่ามีความจำเป็น ต้องปรับเพื่อความเหมาะสม โดยนัยนี้ การวิเคราะห์เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการที่สามารถดำเนินไปพร้อมกันได้ภาคสนาม การวิเคราะห์พินิจพิเคราะห์ ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างละเอียด จนมองเห็นมโนทัศน์หรือแนวคิดที่มีความหมายจากข้อมูล และเห็นความเชื่อมโยงของมโนทัศน์เหล่านั้น จนนักวิจัยสามารถสรุปเป็นคำอธิบายแนวคิด หรือทฤษฎีเบื้องต้นได้ การวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งการตีความเพื่อทำความเข้าใจความหมาย ของพฤติกรรมหรืออธิบายปรากฏการณ์ในทัศนะของผู้ที่ถูกรู้จักเหล่านั้น

จากความหมายของวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง การวิจัยทุกชนิดที่ข้อมูลเป็นถ้อยคำ บรรยายอย่างละเอียดครอบคลุม เป็นข้อมูลที่มีความลุ่มลึก และปัญหาการวิจัยมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่นครอบคลุมปรากฏการณ์ ทุกแง่มุมของเรื่องที่นักวิจัยต้องการศึกษา การวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่เป็นวิจัยที่ทำใน สภาพที่เป็นจริงตามธรรมชาติ โดยที่นักวิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ปัญหาวิจัยส่วนใหญ่ เป็นการศึกษาระบบการ มากกว่าการศึกษาผลจากความหมายของการวิจัยเชิงธรรมชาติ และการวิจัยเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตามเมื่อดูตามความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จุดเน้น ของการวิจัยเชิงธรรมชาติอยู่ที่สภาพการรวบรวมข้อมูลตามธรรมชาติเท่านั้น และข้อมูล

อาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณก็ได้ ซึ่งประเด็นนี้การวิจัยเชิงธรรมชาติกับวิจัยเชิงคุณลักษณะ ก็แตกต่างกัน

## 1.2 ลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสนใจมนุษย์ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่ได้แสดงออกและไม่แสดงออก ให้ความสำคัญ ต่อความรู้สึนึกคิด โลกทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม โดยพยายามทำความเข้าใจ ปรากฏการณ์ทางสังคมที่สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อจะอธิบายความสลับ ซับซ้อนของสังคมนั้น ๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ ไว้ดังนี้

สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 100) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ มีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. ศึกษาในสถานการณ์ธรรมชาติ (Natural setting) ผู้วิจัยทำการ ศึกษาพฤติกรรม หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ตามสภาพธรรมชาติ ไม่ได้เข้าไปจัดกระทำ

หรือไปรบกวนให้ผิดแผกไปจากวิถีปกติ

2. ติดต่อโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย (Direct Contact with Participants) ผู้วิจัยเข้าไปอยู่ในท้องถิ่น ชุมชนที่ศึกษา เป็นเวลานานสร้างความคุ้นเคย สร้างสัมพันธที่ดี เป็นกันเอง ได้รับความไว้วางใจหรือเชื่อใจ เป็นเสมือนสมาชิกคนหนึ่ง ในชุมชน ขณะเดียวกันก็สังเกตข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ความจริงใจ

3. ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เป็นสำคัญ ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเลข อาจเป็นคำพูด คำบรรยาย ข้อความ (Text) อาจมาจากการสังเกต ซึ่งเป็นรายละเอียดการพิจารณากิจกรรม พฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคล อาจเป็นประสบการณ์ความรู้สึกความคิดเห็น เป็นต้น ซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพดังกล่าวเป็นสำคัญ

4. ใช้วิธีการทางอุปนัย (Inductive) วิธีการทางอุปนัยเป็นวิธีที่ศึกษาจากรายละเอียดข้อมูลเฉพาะทั้งทางลึกและทางกว้าง เพื่อค้นหาความจริงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ มุ่งไปสู่การหาข้อมูลสรุปทั่วไป ต่างจากวิธีการทางนิรนัย (Deductive) ซึ่งเป็นลักษณะการวิจัยเชิงปริมาณ ที่เริ่มศึกษาด้วยกรอบทางทฤษฎีหรือสมมติฐาน แล้วไปเก็บข้อมูลนำมาวิเคราะห์ หาข้อสรุปว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับสมมติฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ มีทัศนะที่ขัดแย้งเกี่ยวกับการตั้งสมมติฐานของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่นักวิธิตฤษฎีบางท่านเห็นว่า ไม่ควรนำแนวคิดทฤษฎีที่มีอยู่แล้วใด ๆ มาใช้ เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเพื่อสำรวจ (Exploratory) หรือหาสมมติฐาน (Generating Hypothesis) ไม่ใช่การวิจัยเพื่อพิสูจน์สมมติฐานหรือทฤษฎี แต่บางท่านเห็นว่าควรมีการตั้งสมมติฐานก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่าไม่ตั้งสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันมีความรู้ที่สั่งสมจากนักวิจัยในอดีตมากพอที่จะเป็นแนวทางในการศึกษา

5. ใช้มุมมองพลวัต (Dynamic Perspective) ผู้วิจัยใช้เวลาศึกษานาน โดยเข้าไปเก็บจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม สามารถเห็นกระบวนการดำเนินการ เห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ได้ข้อความจริงที่มีลักษณะพลวัตในช่วงเวลาที่ศึกษา

6. ใช้มุมมองแบบองค์รวม (Holistic Perspective) การมองแบบองค์รวมเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด เหมือนกับการมองช้างทั้งตัวไม่ใช่มองทั้งเป็นส่วน ๆ เช่น เฉพาะส่วนหัว ส่วนหาง หรือส่วนอื่น ผู้วิจัยจะทำการศึกษาว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้าง

ในระบบนั้น และส่วนต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำการรวบรวมข้อมูลหลายมิติของปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยต้องผ่านการฝึกฝนหาประสบการณ์ทั้งด้านวิธีคิดและวิธีดำเนินการ อาศัยความรู้ลึกส่วย่อยแต่ละส่วนและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยเหล่านั้น

#### 7. เน้นศึกษาเฉพาะกรณี (Unique Case Orientation) ผู้วิจัย

เชิงคุณภาพ จะไม่มุ่งนำผลที่ศึกษาไปอ้างอิงครอบคลุมนอกเหนือจากการศึกษา แต่จะศึกษากรณีที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งอาจเป็นบุคคลองค์กร ชุมชน เรื่องราวต่าง ๆ ก็ได้ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในทางลึกและอย่างเป็นองค์รวมเฉพาะสิ่งที่ศึกษานั้น

#### 8. ให้ความสำคัญแก่บริบท (Context Sensitivity) ในการแปลภาษา

หนึ่งไปสู่อีกภาษาหนึ่ง แม้ว่าจะรู้ความหมายของคำศัพท์ทุกตัว แต่ถ้าไม่มองบริบทของเรื่องนั้น ๆ ก็ยากที่จะเข้าใจถึงแก่นแท้ได้ ทำนองเดียวกันในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาบริบทในเรื่องที่ศึกษาร่วมด้วยเสมอ บริบทอาจเป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมทางสังคมและชุมชน เป็นต้น

#### 9. มีความยืดหยุ่นในการออกแบบการวิจัย (Design Flexibility)

ผู้วิจัยต้องเตรียมการ กำหนดแผนวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลไว้ล่วงหน้าแต่มีความยืดหยุ่นได้ ถ้าพบว่าวิธีการที่เหมาะสมกว่า ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องมากกว่า

#### 10. ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด (Researcher as an Important

Research Instrument) เพื่อให้สามารถได้ข้อมูลในเชิงลึก ผู้วิจัยจะต้องใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลหลายชนิด เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การพิจารณาเอกสาร การสนทนากลุ่ม เป็นต้น ในสถานการณ์ต่าง ๆ ควรใช้เครื่องมือใดจึงจะเหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับผู้วิจัย และเครื่องมือที่กล่าวมานั้น การที่จะใช้ได้สำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้วิจัย ผู้วิจัยต้องมีวุฒิภาวะสูง สามารถมองได้ทะลุและมองได้หลายมิติ

สรุปได้ว่า แม้จะมีความเห็นที่แตกต่างกันอยู่บ้างในเรื่องแนวทางการ

การทำวิจัยเชิงคุณภาพ แต่แนวทางที่เด่นชัดของการทำวิจัยแบบนี้ คือ แนวทางแบบอุปนัยที่ว่าสมมติฐานไม่ใช่สิ่งที่ต้องห้าม แต่สมมติฐานในการวิจัยเชิงคุณภาพขนานแท้ควรตั้งขึ้นมาจากข้อมูลมากกว่าการตั้งมาจากแนวคิด ทฤษฎีที่มีอยู่ก่อน

### 1.3 การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แผนที่ทางความคิดของนักวิจัยที่จะบอกว่าในการทำวิจัย เพื่อบรรลุถึงคำตอบที่เขาสนใจนั้น เขาต้องทำอะไรบ้าง จะทำอย่างไร จะทำอะไรก่อนหลัง และจะเกี่ยวข้องกับใครบ้าง แผนที่ทางความคิดนี้เหมือนกับแผนที่ของนักเดินทางตรงที่ทำหน้าที่ให้แนวทางในการทำวิจัยเพื่อไปให้ถึงคำตอบที่ต้องการเท่านั้น นักวิจัยอาจจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานให้ต่างออกไปจากที่ออกแบบไว้แต่แรกก็ได้ ถ้าเห็นว่ามีเหตุผลอันสมควร คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งของแผนที่ทางความคิดสำหรับการทำวิจัย คือ แต่ละขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบใน “แผนที่การวิจัย” หรือ “การออกแบบ” นี้ต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ชนิดที่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนในองค์ประกอบอันหนึ่งก็จะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบที่เหลืออื่น ๆ ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม ความแตกต่างระหว่างการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพต่างกับการวิจัยเชิงปริมาณตรงที่ระดับความเข้มงวดในโครงสร้าง กล่าวคือ การวิจัยเชิงปริมาณแผนการดำเนินการที่วางไว้จะมีความยืดหยุ่นน้อยหรือไม่ยืดหยุ่นเลย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแนวความคิด การเลือกประชากรในการศึกษาวิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล หรือวิธีวิเคราะห์ข้อมูลก็ตาม เมื่อได้วางแผนในตอนเริ่มต้นดีแล้วจะดำเนินการตามนั้น การปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์แทนที่จะเป็นสิ่งที่อาจจะให้ผลในทางลบแก่การวิจัยโดยรวม ดังนั้น ลักษณะสำคัญของการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การมีโครงสร้างที่เข้มงวด แต่การวิจัยเชิงคุณภาพจะออกแบบยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นในแทบทุกขั้นตอน แต่ต้องเกิดจากความจำเป็นจากหลักการหรือแนวคิดทฤษฎี ไม่ใช่ความจำเป็นตามความสะดวกของผู้ทำการวิจัย

#### 1.4 องค์ประกอบของการออกแบบการวิจัย

สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 111) กล่าวถึง ประเด็นสำคัญ (Focus) ในการศึกษาประเด็นสำคัญอาจ ได้แก่ ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเป็นประเด็นที่จะต้องประเมิน (ถ้าเป็นการวิจัยเพื่อประเมินผล) หรือประเด็นเชิงนโยบายก็ได้ กระทบวนทัศน์ที่เหมาะสมกับประเด็นสำคัญในการศึกษา หมายถึง การเลือกจุดยืนทางกระทบวนทัศน์ที่จะดำเนินการวิจัยด้วยกระทบวนทัศน์แบบไหน จะเลือกแบบปฏิฐานนิยม หรือแบบกระทบวนทัศน์ ทางเลือกรูปแบบการทำวิจัยที่เหมาะสมกับทฤษฎีที่เลือกมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ประชากรเป้าหมายและสถานที่ที่จะเก็บข้อมูล ขั้นตอนต่าง ๆ ในการเก็บข้อมูล เครื่องมือในการเก็บข้อมูล แผนการเก็บข้อมูลและวิธีการบันทึกข้อมูล แผนการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการทั่วไป เช่น ติดต่อกลุ่มเป้าหมายสำหรับการเก็บข้อมูล หาสถานที่พักในภาคสนาม และวางแผนงานที่จะทำระหว่างเก็บข้อมูลในสนาม เป็นต้น

1. คำถามในการวิจัย (Research Questions) หมายถึง สิ่งที่นักวิจัยต้องการรู้หรือต้องการคำตอบ อันเป็นที่มาของการวิจัยเรื่องนั้น คำถามวิจัย เสมือนเป็นหัวใจของการออกแบบ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบอื่น การตั้งคำถามของการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ อาจทำได้ 3 แบบ ตามลักษณะของคำตอบที่ต้องการ คำถามที่ยึดกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเป็นหลัก รูปแบบคำถามมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายทั่วไป ซึ่งเหมาะกับการศึกษาตัวอย่างจำนวนมาก ๆ หรือกลุ่มเป้าหมายเจาะจง เหมาะกับการศึกษาตัวอย่างจำนวนเล็ก เช่น การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) คำถามที่บ่งชี้ถึงข้อมูลที่ที่ต้องการ รูปแบบของคำถามอาจบอกไปถึงประเภทของข้อมูลว่าเป็นอะไร เจาะจงสำหรับข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือกว้างสำหรับข้อมูลทั่ว ๆ ไป ตัวอย่างคำถามแบบเจาะจงข้อมูล คำถามนี้บ่งบอกนัยว่า ข้อมูลที่ต้องการ เป็นเรื่องผลกระทบต่อความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมทางเพศของนักสังคมนิยมสังเคราะห์ คำถามที่ไม่เจาะจง ซึ่งมีผลต่อนักสังคมนิยมสังเคราะห์ที่ทำงานในด้านนี้หรือไม่ อย่างไร คำถามแบบมุ่งเข้าใจสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือผลกระทบของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้คำถามประเภท “อย่างไร” และ “ทำไม”

2. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Purpose) หมายถึง เป้าหมายที่นักวิจัยต้องการจะบรรลุถึงในการวิจัยเรื่องนั้น สิ่งที่ต้องการจะทำในกระบวนการวิจัย อันจะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้นได้ และทำหน้าที่กำหนดขอบเขต หรือพื้นที่ที่นักวิจัยจะต้องทำงานว่าจะอยู่ในเรื่องและประเด็นอะไร แบ่งเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะมูลเหตุที่มาของจุดมุ่งหมายนั้น ๆ คือ จุดมุ่งหมายส่วนตัวของนักวิจัย (Personal Purposes) หมายถึง แรงบันดาลใจในส่วนตัวที่ทำให้ให้นักวิจัยอยากทำเรื่องนั้น จุดมุ่งหมายเชิงปฏิบัติ (Practical Purposes) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ต้องการจะบรรลุถึงอะไรสักอย่าง เพื่อผลในทางปฏิบัติ เป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงสิ่งที่จะมีผลต่อวงการใดวงการหนึ่งหรือต่อส่วนรวม ส่วนใหญ่เป็นนโยบายสาธารณะ เช่น มุ่งเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาบางอย่าง (ซึ่งอาจจะเห็นว่ามันไม่ถูกต้องต่อผู้ติดเชื้อ HIV) จุดมุ่งหมายเพื่อการค้นคว้าวิจัย (Research Purposes) เป็นจุดมุ่งหมายทางวิชาการ เพื่อทำความเข้าใจหรือหาความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งว่า ปรากฏการณ์นั้นมีธรรมชาติเป็นอย่างไร ทำไมสิ่งต่าง ๆ ในปรากฏการณ์ นั้นจึงเป็นอย่างที่มันเป็นมีเหตุผลอะไรอยู่เบื้องหลัง

### 3. แนวคิดทฤษฎีในการวิจัย บางที่เรียกว่า “กรอบแนวคิด”

(Conceptual Framework) คือ ความเชื่อ หรือข้อสรุปเบื้องต้นของนักวิจัยว่าสิ่งที่ศึกษา นั้นน่าจะเป็นอย่างไร ที่มาของแนวคิดทฤษฎีมี 4 ทาง คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ส่วนตัวของนักวิจัย (Experiential Knowledge) แนวคิดทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว (Existing Theories) ได้จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษานำร่อง (Pilot Study) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thoughts) แนวคิดดี ๆ สำหรับการวิจัยบางครั้งเกิดจากความคิดที่มีลักษณะ สร้างสรรค์ ไม่ได้เกิดขึ้นโดยฉับพลัน แต่เกิดจากการ “ลองคิดแปลกไปจากที่เคยคิด”

4. วิธีการวิจัย (Method) คือ สิ่งที่เราจะลงมือทำจริง ๆ ในการวิจัย วิธีการหลัก ๆ ของการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 6 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Study) การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Study) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Method) การวิจัยชีวประวัติบุคคล (Biographical Study) การวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory Study) การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Study) รายละเอียดของแต่ละรูปแบบ คือ สำหรับวิธีการ เลือกตัวอย่าง วิธีเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปพอสังเขป ดังนี้

4.1 การเลือกตัวอย่าง ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มีวิธีการได้มา ของกลุ่มตัวอย่างหลัก ๆ อยู่ 2 แบบ คือ 1) แบบสุ่มโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งได้ศึกษามาแล้ว 2) การเลือกตัวอย่างแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษา เป็นหลัก ซึ่งเป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการ ที่ไม่ซับซ้อน จุดมุ่งหมายหลักของการเลือกตัวอย่างแบบนี้ไม่ใช่เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทน แต่เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมกับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ของการศึกษา ซึ่งการเลือกใครก็ตามเป็นผู้ให้ข้อมูลก็เพราะเขาเหล่านั้น มีข้อมูลจะบอกเรา ได้มากมาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวิจัยของเรา เราเรียกคนเหล่านั้นว่า ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เราเลือกสถานที่แห่งหนึ่งหรือหลายแห่ง มาทำวิจัยเพราะเรามั่นใจ สถานที่นั้น ๆ มีอะไรที่เราจะได้เรียนรู้มากมายเกี่ยวกับเรื่องที่เราอยากรู้ เราเลือกเหตุการณ์ หรือกระบวนการอันใดอันหนึ่งมาศึกษา เพราะมีหลักฐานให้เชื่อว่าเหตุการณ์หรือกระบวนการ นั้น ๆ มีอะไรหลายอย่างที่จะทดสอบแนวความคิดในการวิจัยของเรา กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เราสามารถอธิบายสิ่งที่เราเลือกได้ ทั้งในทางแนวคิด ทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัย กลุ่มตัวอย่าง ที่สนองจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 12 ประเภท ได้แก่

4.1.1 ตัวอย่างที่แสดงลักษณะสุดขั้ว ตัวอย่างประเภทนี้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคน หรือกรณีที่ไม่ธรรมดา หรือมีอะไรที่พิเศษกว่ารายอื่น เช่น รายที่ประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวมากเป็นพิเศษ เช่น เด็กอัจฉริยะ

4.1.2 ตัวอย่างที่มีประสบการณ์มาก คล้ายกับตัวอย่างประเภทแรก แต่ตัวอย่างนี้ไม่ใช่พวกสุดขั้ว เป็นพวกที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์มากกว่าคนทั่วไป การวิจัยเชิงคุณภาพแบบมุ่งตีความหมาย มักเลือกใช้ตัวอย่างประเภทนี้ เช่น ศึกษาการปรับตัวของคนที่ผ่านสงครามมาอย่างโชกโชน คนป่วยด้วยโรคเรื้อรังที่ทรมาณมาเป็นเวลานาน เป็นต้น

4.1.3 ตัวอย่างที่ครอบคลุมความหลากหลายในประชากร ได้มากที่สุด จุดมุ่งหมายของการเลือกตัวอย่างประเภทนี้อยู่ที่ต้องการแสดงให้เห็นว่าเรื่องที่เป็นประเด็นของการวิจัย (เช่น พฤติกรรมเสี่ยงทางเพศ เป็นต้น) มีความแตกต่างอย่างไรในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกัน

4.1.4 ตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกัน ในการเลือกตัวอย่างประเภทนี้ นักวิจัยจะมองเฉพาะรายที่มีลักษณะสำคัญบางประการร่วมกัน จุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาประชากรกลุ่มนั้นอย่างลึกซึ้งไป เช่น ในการศึกษาครอบครัว นักวิจัยอาจกำหนดเอาเฉพาะครอบครัวที่หัวหน้าเป็นหญิง เพื่อการศึกษาลงลึกไปในปัญหาและสถานการณ์ของครอบครัวที่มีหญิงเป็นหัวหน้าครัวเรือน เป็นต้น

4.1.5 ตัวอย่างที่แสดงลักษณะสำคัญของประชากรทั้งหมด ลักษณะสำคัญในที่นี้ หมายถึง คุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่ประชากรในกลุ่มนั้น ๆ มีเหมือน ๆ กัน เช่น การรักษาทรุดทรองให้บอบบางอยู่เสมอเป็นลักษณะเด่นของนางแบบ เป็นต้น

4.1.6 ตัวอย่างที่เป็นเกณฑ์สำหรับตัดสินกรณีอื่น ๆ ตัวอย่างประเภทนี้ก็มีลักษณะสำคัญบางอย่างที่ช่วยให้เราอนุมานเกี่ยวกับกรณีอื่น ๆ ได้ ทำนองว่า “ถ้าเรื่องนี้เป็นจริงสำหรับกลุ่มประชากรนี้ กลุ่มอื่น ๆ ก็ไม่ต้องพูดถึง” หรือ “ถ้ากลุ่มนี้มีปัญหาในเรื่องนี้ กลุ่มอื่น ๆ ก็น่าจะมีด้วย” เช่น ในการศึกษาความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการวางแผนครอบครัวและการใช้วิธีการคุมกำเนิดในกลุ่มตัวอย่างที่ยังเป็นโสด



4.1.7 ตัวอย่างที่เลือกจากการแนะนำต่อ ๆ กันไป กลุ่มตัวอย่างประเภทนี้ถูกเลือกมาโดยทางอ้อม คือ นักวิจัยไม่ได้ติดต่อกับประชากรเป้าหมายโดยตรงในเบื้องต้น ใช้กรณีที่นักวิจัยมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับประชากรที่ศึกษา รู้แต่เพียงว่าตนต้องการข้อมูลในเรื่องอะไรบางอย่างเท่านั้น อาจใช้วิธีถามใครก็ได้ที่คิดว่าน่าจะมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งข้อมูล เช่น ถามว่า “ใครในตำบลนี้ที่มีความรู้เรื่อง... ดีบ้าง?” เมื่อได้ชื่อมาสักหนึ่งคน ก็ตามไปถามคนนั้นแบบเดียวกัน ต่อไปเรื่อย ๆ ในจำนวนนี้คนที่คนอื่นเอ่ยชื่อมากที่สุดมักจะมีจำนวนมาก ซึ่งจะเป็นคนที่เป็นแหล่งข้อมูลที่น่าจะดีที่สุด

4.1.8 ตัวอย่างที่ไม่เข้าเกณฑ์กำหนด เหตุผลของการเลือกตัวอย่างประเภทนี้ คือ ต้องการที่จะศึกษาว่า เพราะเหตุใดหน่วยงานหรือองค์กรบางแห่งจึงไม่สามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในเรื่องที่สำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกณฑ์ที่ว่านั้นอาจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ คือ เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตัวอย่างแบบนี้มีประโยชน์ในการวิจัยเพื่อการติดตามและประเมินผล

4.1.9 ตัวอย่างที่สนับสนุนและที่แย้งข้อค้นพบในการศึกษา หลังจากเก็บข้อมูลในภาคสนามไประยะหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยอาจเริ่มได้คำตอบของสิ่งที่ต้องการค้นหาบางอย่าง แต่คำตอบนั้นจะยังไม่เป็นที่มั่นใจจนกว่าจะได้ผ่านการยืนยัน หรือทดสอบ โดยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอื่นที่ต่างออกไป

4.1.10 ตัวอย่างที่มีความสำคัญทางการเมือง ตัวอย่างประเภทนี้อาจเป็นสถานที่ หรือบุคคล ที่มีความสำคัญทางการเมือง

4.1.11 ตัวอย่างเพื่อพิสูจน์ทฤษฎี คุณสมบัติของตัวอย่างแบบนี้จะถูกกำหนดโดยทฤษฎีที่ต้องการพิสูจน์ นักวิจัยจะมองหาบุคคลหรือเหตุการณ์ที่เหมาะสมที่จะพิสูจน์ทฤษฎีเท่านั้น ที่ว่าเหมาะสมหมายความว่าอาจเป็นตัวอย่างที่มายืนยันหรือท้าทายแนวความคิดในทฤษฎีนั้นหรือทั้งสองอย่าง

4.1.12 ตัวอย่างที่จะจงเลือกมาจากประชากร ที่แบ่งเป็นช่วงชั้น (stratified) ใช้หลักการเดียวกับการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ แต่ไม่ได้มุ่งความหมายเป็นตัวแทน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก และเลือกตัวอย่างเอาตามความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและคำถามของการวิจัย

4.2 วิธีการเก็บข้อมูล ในการวิจัยเชิงคุณภาพมีวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ต้องการและตามลักษณะของประชากร เป้าหมายในการเก็บข้อมูล จะใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีได้ที่ใช้กัน เช่น การรวบรวมเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก (แบบไม่มีโครงสร้างเคร่งครัด) การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

4.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นการรวบรวมขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยนักวิจัยจะต้องศึกษาผลงานที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อนำมาประกอบการวิจัย การศึกษาเอกสารจะช่วยให้การกำหนดประเด็นและตัวแปรที่จะศึกษา กำหนดแนวคิดนำ รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์

4.2.2 การสังเกต (Observation) การสังเกตในการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 2 แบบ คือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) คือ การสังเกตที่ผู้สังเกตเข้าไปใช้ชีวิตร่วมกับกลุ่มคนที่ศึกษา มีการกระทำกิจกรรมด้วยกันจนกระทั่งเข้าใจความรู้สึกนึกคิดและความหมายที่คนเหล่านั้นให้ต่อปรากฏการณ์ทางสังคมที่ผู้วิจัยศึกษา ซึ่งเมื่อสังเกตแล้วจะต้องมีการซักถามและการจดบันทึกข้อมูล (Note Taking) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation Observation) คือ การสังเกตที่ผู้สังเกตไม่ได้เข้าไปใช้ชีวิตร่วมหรือทำกิจกรรมกับกลุ่มคนที่ศึกษา โดยไม่ต้องทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกรบกวน เพราะอาจทำให้พฤติกรรมผิดไปจากปกติได้ ซึ่งอาจใช้ในระยะเวลาแรกของการวิจัย แล้วใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในระยะเวลาหลัง การสังเกตโดยปกติมีสิ่งที่จะต้องสังเกต 6 ประการ ได้แก่ การกระทำ คือ การใช้ชีวิตประจำวัน การรับประทานอาหาร การปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ในชีวิตประจำวัน แบบแผนการกระทำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรมที่เป็นกระบวนการ มีขั้นตอนจนเป็นแบบแผน ชี้ให้เห็นสถานภาพ บทบาท และหน้าที่ของสมาชิก ความหมาย คือ การให้ความหมายของการกระทำหรือแบบแผนพฤติกรรม ความสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชนหรือสังคมนั้น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิก คือ การที่บุคคลยอมร่วมมือในกิจกรรมนั้น ๆ สภาพสังคม คือ ภาพรวมทุกแง่ทุกมุมที่สามารถประเมินได้

4.2.3 การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์เป็นการเจาะลึกประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสนใจ อาจใช้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ มีหลายประเภท อาจแบ่งได้ดังนี้ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) หรือการสัมภาษณ์

แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้เตรียมคำถามและข้อกำหนดไว้แน่นอนตายตัว โดยปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักจะไม่ใช้วิธีการนี้เป็นหลัก เพราะไม่ได้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่ของวัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด

การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) มักจะใช้ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม โดยเตรียมคำถามกว้าง ๆ มาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้อาจแบ่งออกได้อีก คือ การสัมภาษณ์โดยเปิดกว้าง ไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) การระดมสมอง (Probe) เป็นการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนแบบเจาะจง เพราะมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษ รวมถึงการเงี่ยหูฟัง (Eavesdropping) จากคำสนทนาของผู้อื่น โดยผู้วิจัยไม่ต้องตั้งคำถามเองก็เป็นเทคนิคของการวิจัยเชิงคุณภาพอีกอย่างหนึ่ง

ตลอดจนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการจัดกลุ่มสนทนา ประมาณ 8-12 คน ที่มีคุณลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ในการสัมภาษณ์มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การแนะนำตัว การสร้างความสัมพันธ์ การบันทึกคำตอบ การใช้ภาษา ตลอดจนเวลาและสถานที่ที่ใช้สัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในการวิจัยเชิงคุณภาพ นอกจากจะใช้วิธีการสังเกตและสัมภาษณ์แล้ว ยังมีวิธีอื่น ๆ ที่ประยุกต์มาจากริธีสังเกตและสัมภาษณ์ เช่น เทคนิค Life History Collection เป็นเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพที่พัฒนามาจากการสัมภาษณ์ การทำ Life History Collection แตกต่างจากการทำอัตชีวประวัติที่จะเล่าไปอย่างอิสระ ตามเวลา ตามลำดับเหตุการณ์ แต่จะมีประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละกรณีศึกษา ที่ศึกษาแล้วเราก็เข้าไปสัมภาษณ์พูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เข้าไปศึกษาหลาย ๆ กรณีศึกษา ยิ่งมากยิ่งดี ถ้าเวลาน้อยจะศึกษาโดยเลือกจาก Key Informant ซึ่งจะมีที่คนก็ได้ การให้เขาเล่าในในรอบแรกจะ让他เล่าให้ฟัง นักวิจัยจะฟังอย่างเดียว เมื่อผ่านไปประมาณครึ่งชั่วโมง จึงค่อยระดมเข้าเรื่อง และประเด็นที่ต้องการ (โดยสัมภาษณ์และใช้วิธีบันทึกเทปไว้) แล้วเอาสิ่งที่บันทึกไว้ทั้งหมดมาสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญ บรรยายภาคของการใช้เทคนิคนี้ต้องไม่เป็นทางการมากที่สุด เป็นธรรมชาติมากที่สุด และเทคนิค Focus Group Discussions เป็นเทคนิคซึ่งประยุกต์มาจากการสัมภาษณ์ ที่นิยมนำมาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ มักเป็นการสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง หรือเรื่องทั่ว ๆ ไป จุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายขนาดของกลุ่ม มักจะมีประมาณ 5-6 คน เพราะถ้ากลุ่มเล็กเกินไป จะไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย แต่ถ้ากลุ่มใหญ่เกินไป

ก็อาจจะกระทำไม่ได้ทั่วถึง ประเด็นที่อภิปราย จึงมักมีจำนวนไม่มากเกินไป ผู้ดำเนินการ (Moderator) จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้คนในกลุ่มพูดในประเด็นที่กำหนด ข้อสำคัญ คือ กลุ่มที่เราเลือกทำ Focus Group Discussions ควรทราบเรื่องนั้นจริง ๆ สถานภาพของสมาชิกในกลุ่มน่าจะใกล้เคียงกัน ผู้ดำเนินการควรปล่อยให้กลุ่มสรุปประเด็นของการสัมภาษณ์ หรือยืนยันในข้อมูลที่ให้ก่อนการจบการสนทนา

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาเก็บให้เป็นระบบระเบียบ ให้ความหมายกับข้อมูล จัดหมวดหมู่ ความหมายของข้อมูล วิเคราะห์และสรุปรวบรวมความหมาย ซึ่งก่อนวิเคราะห์ ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation) โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

##### 4.3.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)

จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้น มีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูล พบว่า ได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา มีความถูกต้อง

##### 4.3.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation)

จะเน้นการตรวจสอบจากผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันว่าได้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลทุกคน พบว่าข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

##### 4.3.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

จะเน้นการตรวจสอบว่าถ้ามีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้ว ข้อมูลที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ถ้าผู้วิจัยพบว่าไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ ได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดำเนินการ จัดระบบ สิ่งที่ผู้วิจัยได้เห็นได้ยินและได้อ่าน เพื่อให้เข้าใจความหมายในสิ่งที่ได้เรียนรู้ ในการจัดการกับข้อมูล นักวิจัยใช้วิธีบรรยาย อธิบาย ตั้งสมมติฐาน สร้างทฤษฎี และเชื่อมโยงสิ่งที่ศึกษาไปยังเรื่องอื่น ๆ ในการที่จะทำเช่นนั้นได้นักวิจัยจะต้องจัดประเภท สังเคราะห์ ค้นหาแบบแผน และตีความข้อมูลที่รวบรวมมา การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ใช่ขั้นสุดท้ายของกระบวนการวิจัย และไม่ได้เป็นขั้นตอนหนึ่งที่แยกออกมาจากขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจึงต้องวิเคราะห์ข้อมูลตลอด ทุกขั้นตอนของการวิจัย และต้องวิเคราะห์ย้อนกลับไปกลับมาหลายครั้งจนกว่าจะได้สิ่งที่ต้องการศึกษาครบถ้วนจนสามารถนำเสนอผลการวิจัยได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น แบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ มาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีเทคนิคที่สำคัญ ดังนี้

1) การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ เช่น ข้อมูลหมวดบุคคลากร ข้อมูลหมวดงบประมาณ ข้อมูลหมวดวัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลหมวดงบประมาณ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำ

ข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

3) การเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant Comparison)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้มา ไปเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบกับเหตุการณ์อื่น เพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างกันที่เกิดขึ้น เช่น เปรียบเทียบหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร เป็นต้น

4) การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ออกให้เห็นเป็นส่วน ๆ เช่น วิเคราะห์การบริหารงานขององค์การออกเป็น 7 หมวด ตามกรอบของ PMQA เป็นต้น

5) การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) เป็นการ

นำเอกสารหรือหลักฐานต่าง ๆ มาวิเคราะห์ให้เห็นว่า มุ่งพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

6) การวิเคราะห์สาเหตุและผล (Cause and Effect Analysis)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ให้เห็นว่าจากผลมาจากเหตุ คือ วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น ย้อนกลับมาให้เห็นว่าเกิดมาจากเหตุปัจจัยใดบ้าง หรือวิเคราะห์เหตุไปหาผล คือ วิเคราะห์ให้เห็นว่าเมื่อเหตุนี้เกิดขึ้น ได้นำไปสู่ผลที่เกิดขึ้นอะไรบ้าง กลุ่มตัวอย่างที่เราศึกษามีเหตุมีผล และใช้ได้เพียงใด ความถูกต้องตรงประเด็นของการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความถูกต้องตรงประเด็นภายใน คือ ถูกต้องตามความจริงของปรากฏการณ์หรือประเด็นที่ศึกษานั้นคือ การวิจัยเสนอภาพของสิ่งนั้นได้อย่างสมบูรณ์ ไม่ผิดไปจากความจริงของสิ่งนั้น และความถูกต้องตรงประเด็นภายนอก คือ ผลของการศึกษา (ข้อค้นพบ, ข้อสรุป, ข้อเสนอจากการศึกษา ฯลฯ) สามารถนำไปใช้กับที่อื่นได้ ความถูกต้องตรงประเด็น อาจจำแนกเป็น 4 ชนิด คือ ความถูกต้องตรงประเด็น ในเรื่องของการพรรณนา (นักวิจัยบอกเล่าเกี่ยวกับปรากฏการณ์ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด) ติความข้อมูล เป็นไปตามทฤษฎี นำผลไปใช้กับ

ที่อื่น เวลาอื่น

5. การพิจารณาการวิจัยเชิงคุณภาพ จะพิจารณาว่าหัวข้อเรื่องที่กำหนดเหมาะสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพหรือไม่ พิจารณา 3 ประการ จาก 1) เนื้อหาของเรื่องที่จะทำการวิจัย นักวิจัยต้องตอบคำถาม ให้ได้ว่าเนื้อหาของสาระที่จะศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอะไร 2) นักวิจัยต้องเข้าใจอย่างดีว่า วิธีการเชิงคุณภาพใช้ได้ดีกับเรื่องประเภทไหน คำถามการวิจัยประเภทใด นักวิจัยต้องตอบคำถามท่านเองว่า วิจัยเรื่องนี้ ข้อมูลประเภทไหนเหมาะสมที่สุด เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ 3) วิธีการเชิงคุณภาพมีข้อได้เปรียบและข้อจำกัดในการดำเนินการอย่างไรบ้าง เหมาะที่จะเก็บรวบรวมด้วยวิธีการเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

### 1.5 ข้อเด่น ข้อดี และข้อจำกัดของการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อเด่น คือ มีความต้องการข้อมูลที่รอบด้าน วัตถุประสงค์ที่จะอธิบายปรากฏการณ์อย่างลึกซึ้ง ต้องการเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อของผู้ตอบโดยตรง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ค้นหาสาเหตุและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ เก็บข้อมูลจากบุคคลที่ได้เลือกสรรมาอย่างดีแล้ว

ข้อดี คือ ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง ช่วยเสริมสร้างการศึกษากระบวนการอย่างลึกซึ้งรอบด้าน เป็นการศึกษาเพื่อหาข้อสมมติฐานเพื่อนำไปสู่เชิงปริมาณ เป็นประโยชน์เมื่อทำวิจัยในกลุ่มคนขนาดเล็ก หรือมีข้อจำกัดบางประการ เป็นงานวิจัยที่เอื้อต่อการวิจัยในลักษณะที่เป็นนามธรรม ช่วยเสริมงานวิจัยเชิงปริมาณให้คำตอบที่ชัดเจนและหนักแน่นยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน

### 1.6 การเขียนรายงานการศึกษาเชิงคุณภาพ

โครงสร้างของการรายงานการศึกษา/วิจัยเชิงคุณภาพ โดยทั่วไปใช้แบบฟอร์มคล้ายคลึงกับเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนนำ เนื้อเรื่อง สรุป และอ้างอิง ดังนี้ ส่วนนำ ประกอบด้วย ปกใน บทคัดย่อ กิตติกรรมประกาศ คำนำ สารบัญ โดยมีสาระสังเขป ดังนี้ 1) ปกใน เป็นหน้าที่ต่อจากปก มีการเขียนชื่อเรื่องชื่อผู้ศึกษา/วิจัย แหล่งทุน เลขที่ ISBN สถานที่พิมพ์รายงาน เป็นต้น 2) บทคัดย่อ เป็นสาระสังเขปของส่วนเนื้อหาทั้งหมด บทคัดย่อไม่ควรยาวเกิน 1 หน้ากระดาษ A4 และควรมีทั้งบทคัดย่อภาษาไทย

และภาษาอังกฤษ 3) กิตติกรรมประกาศ เป็นหน้าที่ผู้วิจัยเขียนแสดงความขอบคุณผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนให้การศึกษาหรือวิจัยสำเร็จ 4) คำนำ เป็นส่วนที่กล่าวถึงความจำเป็นมา มूलเหตุจูงใจให้เกิดการศึกษาหรือวิจัย และประโยชน์ของการศึกษาหรือวิจัย รายงานบางเล่มได้รวมคำนำ และคำขอบคุณไว้ด้วยกัน โดยตัดหน้ากิตติกรรมประกาศออก 5) สารบัญเป็นบัญชีหัวเรื่องต่าง ๆ ที่ประกอบอยู่ในรายงานนั้น ๆ พร้อมทั้งมีเลขหน้ากำกับไว้ในสารบัญเรื่อง อาจแสดงการแบ่งบทต่าง ๆ หรืออาจแสดงหัวข้อย่อภายในบทด้วยก็ได้ 6) สารบัญตาราง เป็นรายงานการแสดงตารางต่าง ๆ และมีเลขหน้ากำกับไว้

ส่วนเนื้อเรื่อง ประกอบด้วย บทนำ การทบทวนวรรณกรรม วิธีดำเนินการศึกษา/วิจัย และผลการศึกษาหรือวิจัย โดยมีสาระสังเขป ดังนี้ บทนำ เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงปัญหา และความจำเป็นที่จะต้องศึกษา ทำให้ผู้อ่านเห็นประเด็นที่น่าสนใจและเข้าใจว่าทำไมต้องศึกษา ศึกษาอย่างไร ได้ประโยชน์อะไรบ้าง การทบทวนวรรณกรรม เป็นข้อเขียนที่เรียบเรียง เนื้อหาวิชาการงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาในรายงาน บางฉบับรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้เป็นหัวข้อหนึ่งของบทนำ บางฉบับแยกบทไว้ต่างหาก วิธีการศึกษาหรือวิจัย เป็นการให้รายละเอียดของการดำเนินการศึกษาหรือวิจัย เช่น วิธีการเข้าสนาม เก็บข้อมูล เลือกผู้ให้ข้อมูล สัมภาษณ์ระหว่างผู้ศึกษา นักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล การควบคุมคุณภาพของข้อมูล เป็นต้น ผลการศึกษาหรือวิจัยเป็นข้อเขียนที่แสดงถึงข้อค้นพบ ซึ่งมีรูปแบบ คือ นำเสนอโดยไม่มีข้ออภิปราย นำเสนอโดยสอดแทรก การตีความ หรือนำเสนอโดยตีความและอภิปรายในแต่ละประเด็น อย่างละเอียด

ส่วนสรุป ประกอบด้วย อภิปรายผล สรุปผล และข้อเสนอแนะ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) การอภิปรายผล เป็นข้อเขียนที่ประเมิน แปลผล และวิจารณ์ผลการศึกษาหรือวิจัย 2) สรุปผล เป็นการกล่าวถึงใจความสำคัญ ทุกขั้นตอน ของการศึกษาหรือวิจัย 3) ข้อเสนอแนะ เป็นประเด็นที่ผู้ศึกษาหรือวิจัยได้ขบคิด ขณะดำเนินการศึกษาหรือวิจัย แล้วมานำเสนอ ทั้งนี้ข้อเสนอแนะ ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ปรากฏในการศึกษาหรือวิจัยเท่านั้น

ส่วนอ้างอิง ประกอบด้วย เอกสารอ้างอิง หรือบรรณานุกรม และภาคผนวก 1) เอกสารอ้างอิง เป็นบัญชีรายชื่อเอกสารที่ถูกนำมาอ้างอิงในเนื้อเรื่องของรายงานการศึกษาหรือวิจัย 2) ส่วนบรรณานุกรม คือ บัญชีรายชื่อเอกสาร สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ที่มีเนื้อเรื่อง

หรือสัมพันธ์กับเนื้อหาในรายงานการศึกษาหรือวิจัยนั้น ๆ รายชื่อในบัญชีนี้รวมถึงเอกสารที่อ้างอิงในเนื้อเรื่อง ด้วยวิธีการเขียน ระบบ คือ ระบบนาม-ปี ที่ใช้กันมาก คือ ระบบ APA (American Psychological Association) เป็นการใส่ชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์และหนังสือที่อ้างอิงไว้ในวงเล็บต่อท้ายข้อความนั้น ในบัญชีรายชื่อ ให้เรียงลำดับตามอักษร ผู้แต่งภาษาไทย ใช้ชื่อต้น ภาษาอังกฤษใช้ชื่อสกุล ในการเรียงลำดับ โดยไม่ต้องใส่หมายเลขกำกับ ระบบตัวเลขที่นิยมกัน คือ Vancouver Style เป็นการใส่หมายเลขเรียงลำดับที่อ้างอิงไว้ด้านขวาเหนือข้อความที่อ้างอิง เช่น โดยทั่วไปการอภิปรายผลการวิจัยจะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยได้ให้ความรู้อะไรจากผลการวิจัยครั้งนี้ ในรายการเอกสารอ้างอิงจะเรียงตามลำดับหมายเลข การอ้างอิงภาคผนวก เป็นสาระในรายละเอียดในส่วนเนื้อเรื่อง ที่ผู้วิจัยเห็นว่าไม่จำเป็นต้องเอาไว้ในเนื้อหานี้ ๆ แต่จำเป็นต้องปรากฏในรายงาน นอกจากนี้ประวัติและผลงาน โดยสังเขปของผู้วิจัยก็สามารถอยู่ในส่วนของภาคผนวกได้

### 1.7 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการวิจัยเชิงคุณภาพ

จริยธรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย 1) ขั้นตอนกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำการวิจัย ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของมนุษย์ ซึ่งถ้าได้ความรู้มาแล้วจะยังประโยชน์แก่สังคมโดยส่วนรวม ไม่ควรเป็นเรื่องที่มุ่งหาความรู้เพื่อสนองความอยากรู้ของนักวิจัย หรือเพื่อความก้าวหน้าของศาสตร์เพียงอย่างเดียว นั่นคือ ต้องสามารถบอกได้ว่าเรื่องที่จะศึกษาจะเป็นประโยชน์แก่มนุษย์และสังคมอย่างไร 2) ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยในการวางแผนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูล ควรคำนึงว่าสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่จะเลือกมาศึกษานั้น จะทำการขอความยินยอมเพื่อให้เขาร่วมมือในการศึกษาอย่างไร จะรักษาความลับของเขาอย่างไร และจะป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบที่อาจจะมีอันเนื่องมาจากการที่เขาให้ความร่วมมือในการศึกษาอย่างไร 3) ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ระหว่างเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หรือการสังเกต เป็นต้น นักวิจัยมีแผนที่จะไม่ให้เป็นการรบกวนชีวิตและการทำงานตามปกติของแหล่งข้อมูล หรือรบกวนน้อยที่สุดได้อย่างไร ควรหลีกเลี่ยงวิธีการที่จะก่อให้เกิดความเครียดหรือความวิตกกังวลแก่ผู้ให้ข้อมูล ควรคำนึงถึงระดับความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล 4) ขั้นตอนการจดบันทึกและการถอดเทปการสัมภาษณ์ ต้องคำนึงถึงการรักษาความลับ ต้องเคารพในผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ใส่อะไรที่ไม่ใช่สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าว



ในบทบันทึก หรือบทสัมภาษณ์ในระหว่างการถอดเทป 5) ขั้นตอนการวิเคราะห์ ประเด็นทางจริยธรรมในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นเรื่องเกี่ยวกับคำถามที่ว่า นักวิจัยจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง “ละเอียดลึกซึ้ง” เพียงใด และเพื่อไม่ให้เกิดการตีห่างไกลจากความจริงเกินไป ควรจะให้ผู้ให้ข้อมูลมีส่วนร่วมในการตีความข้อมูลด้วยหรือไม่ มากน้อยเพียงใด 6) ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์ เป็นความรับผิดชอบของนักวิจัยที่จะเผยแพร่เฉพาะความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเท่านั้น ผลการศึกษาใดที่ยังคลุมเครือหรือยังไม่ได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบ ไม่ควรเปิดเผย เพราะอาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่แหล่งข้อมูลได้ 7) ขั้นรายงานผล ในขั้นนี้ควรพิจารณาว่า รายงานผลการวิจัยควรเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ เป็นเรื่องส่วนตัว หรือเป็นเรื่องที่ทำให้ผู้อ่านรู้ว่าผู้ให้ความร่วมมือในการวิจัยนั้นเป็นใครหรือมีการตัดสินใจในเรื่องนี้ ควรยึดผลประโยชน์ของประชาชนผู้ให้ความร่วมมือเป็นสำคัญ

โดยสรุป จริยธรรมและคุณธรรมทางการวิจัยทางสังคม เป็นเรื่องละเอียดอ่อนและยังหาข้อสรุปให้ชัดเจนไม่ได้ จรรยาบรรณเป็นเรื่องของความเห็นพ้องต้องกันของนักวิชาการ เป็นเรื่องที่สังคมส่วนรวมต้องให้ความสำคัญ และเพิ่มความกดดันให้มีมาตรฐานเกิดขึ้น โดยการปรึกษากันระหว่างนักวิชาการ ในการหามาตรฐานร่วมกันให้ได้ มิฉะนั้นมาตรฐานทางกฎหมายจะเข้ามาบีบบทบาทเป็นผู้ชี้ขาดแทนจรรยาบรรณในวิชาชีพ วิชาชีพใดสังคมใดที่ขาดจริยธรรม คุณธรรม คงไว้แต่การเอารอดเอาเปรียบ และเข้าสู่อาชีพที่ว่า “มีใครยาวสาวได้สาวเอา” ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

## 2. รูปแบบการวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก

รูปแบบการวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก มีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทย เช่น ทฤษฎีฐานราก ทฤษฎีจากข้อมูล ทฤษฎีติดดิน ทฤษฎีติดพื้น แต่ในที่นี้ใช้คำว่าทฤษฎีฐานราก ซึ่งคำว่า ฐานราก มาจากความคิดที่ว่า ทฤษฎีจะปรากฏจากการศึกษา และมีรากฐานมาจากข้อมูลที่เก็บมาจากภาคสนาม มากกว่าจากวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย Glaser (1967) กล่าวว่า ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory Study) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนจากปรากฏการณ์ นำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ (concept) และหาความเชื่อมโยงจากมโนทัศน์ต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น Strauss and Corbin (Charmaz, 2000, อ้างถึงใน Strauss and Corbin, 1998) กล่าวว่า ทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ประกอบด้วย

ความสัมพันธ์ที่น่าจะมีหรือน่าจะเป็น ระหว่างมโนทัศน์หรือชุดของมโนทัศน์ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมานี้จัดเป็นทฤษฎีระดับกลาง (Middle Range Theory) ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ในขอบเขตที่จำกัด Leedy and Ormrod (2001) กล่าวว่า ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) คือ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริงมากที่สุด โดยทฤษฎีนี้ ถูกค้นพบ พัฒนา และได้รับการตรวจสอบ (Verify) จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างเป็นระบบ ทฤษฎีจะประกอบไปด้วย ชุดของมโนทัศน์ (Concept) ของปรากฏการณ์จริง มโนทัศน์จะถูกเชื่อมโยงกันในรูปของข้อเสนอที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องกันในรูปแบบต่าง ๆ คำว่าทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ค่อนข้างจะกินความกว้าง คือ หมายรวมถึงมโนทัศน์ หรือกรอบแนวความคิดสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่นักวิจัยทำการศึกษา

สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 121) อธิบายว่า ทฤษฎีฐานราก คือ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยทฤษฎีจะถูกสร้าง (Construct) และได้รับการตรวจสอบ (Verify) โดยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างเป็นระบบ

## 2.1 หลักการสำคัญของการสร้างทฤษฎีฐานราก

2.1.1 ผู้วิจัยจะต้องมีความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการที่จะคิดและศึกษาข้อมูล ในลักษณะที่จะนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์และทฤษฎี ซึ่งความไวต่อทฤษฎีนี้ต้องมีอยู่ทุกขั้นตอนของการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) การสร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Coding) รวมทั้งการหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี (Theoretical Generating) ซึ่งต้องอาศัยความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง การทบทวนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา อาจกระทำในรูปของการศึกษากรอบความคิดของการวิจัย (Conceptualize Framework) ในเรื่องนั้น ๆ อย่างกว้าง ๆ ว่ามโนทัศน์และความเกี่ยวพันของมโนทัศน์ตามที่ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ได้นำเสนอไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้ มีอะไรบ้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำ ความคุ้นเคยกับองค์ความรู้ที่มีมาแต่เดิม

2.1.2 ผู้วิจัยจะต้องทำงานใกล้ชิดกับกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอน

เพราะในกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก จะไม่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้ว่า จะเก็บข้อมูลจากใคร หรือมีข้อมูลใดบ้างที่จำเป็นสำหรับการสร้างทฤษฎีหรือต้องการข้อมูล จำนวนมากเท่าไร

2.1.3 กระบวนการสร้างทฤษฎีฐานรากเน้นการเข้าถึงข้อมูลการเก็บข้อมูล การตีความข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีที่เหมาะสมและ ตรงตรงกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงด้วย

2.1.4 การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากถือว่ามนทัศน์ สมมติฐาน และ กรอบแนวคิด สำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาจะต้องมาจากข้อมูลโดยตรง ไม่ใช่สิ่งที่ นักวิจัยจะหยิบยืมมาจากแหล่งอื่น เช่น จากการทบทวนวรรณกรรมแล้วมาทำการทดสอบ กับข้อมูล ซึ่งจะรวบรวมมาในภายหลัง

2.1.5 ทฤษฎีที่ได้มาด้วยวิธีวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก ถือว่าเป็นทฤษฎี ที่นักวิจัยสร้างขึ้นมาจากข้อมูลโดยตรง และเป็นทฤษฎีที่มุ่งหาคำอธิบายให้แก่ปรากฏการณ์ ที่นักวิจัยเลือกมาศึกษาเป็นหลัก แม้ว่าอาจจะใช้ได้กับปรากฏการณ์อื่น แต่การนำไปใช้ นอกบริบทของสิ่งที่ศึกษาก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่า ปรากฏการณ์นั้น ๆ จะต้องมีลักษณะคล้ายกับ ปรากฏการณ์ที่ถูกศึกษาเท่านั้น

## 2.2 ขั้นตอนสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากมีลักษณะทั่วไปคล้ายกับวิธีการเชิง คุณภาพอื่น ๆ โดยเฉพาะในเรื่องการออกแบบการวิจัย ข้อมูลที่ใช้เป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณ และเทคนิคในการรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนสำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้

1) ในทางปฏิบัติ นักวิจัยต้องมีคำถามสำหรับการวิจัยที่ชัดเจนก่อนว่า อยากรู้อะไร คำถามวิจัยที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางในการออกแบบกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ได้เหมาะสม คำถามและการออกแบบกลุ่มตัวอย่างนี้สามารถยืดหยุ่นได้ตามสมควร

2) นักวิจัยอาจใช้ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ และอาจ ใช้เทคนิคทุกอย่างที่เหมาะสมและเข้าข่าย เพื่อการรวบรวมข้อมูล เช่นเดียวกันกับการวิจัย เชิงคุณภาพทั่ว ๆ ไป จึงต้องอาศัยกระบวนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการวิจัย ทางสังคมศาสตร์ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การวิเคราะห์ เอกสาร เป็นต้น

3) กระบวนการเก็บข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลชุดแรก ซึ่งอาจได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะต้องเริ่มศึกษาข้อมูลที่ได้มา สร้างมโนทัศน์จากข้อมูล และเชื่อมโยงมโนทัศน์ต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในข้อมูล แล้วสร้างเป็นสมมติฐานชั่วคราว แล้วจึงตัดสินใจว่าจะนำสมมติฐานนี้ไปใช้กับข้อมูลใด การเลือกเก็บข้อมูลต่อไปจะเกิดจากข้อคำถามที่ผู้วิจัยมีต่อข้อสรุปเชิงทฤษฎีชั่วคราวที่ได้มาในตอนแรก อาศัยความไวเชิงทฤษฎีของผู้วิจัยจะช่วยให้ผู้วิจัยตัดสินใจได้ว่าควรจะเก็บข้อมูลใดต่อไป จากใคร ที่จะให้ข้อมูลและมโนทัศน์ที่แตกต่างไปจากที่ได้มาแล้ว (Negative Case)

4) การสร้างสมมติฐานชั่วคราวเป็นขั้นตอนสำคัญของการวิจัยแบบนี้ เป็นความพยายามที่จะตรวจสอบกรอบของทฤษฎีที่ได้มาว่า มีความสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่ สมมติฐานหรือกรอบแนวคิดที่ได้ในขั้นนี้จะต้องถูกตรวจสอบกับข้อมูลชุดใหม่ ซึ่งนักวิจัยจะรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่จะเลือกมาเพื่อการตรวจสอบและปรับปรุงสมมติฐานที่ได้ในเบื้องต้นนั้น โดยเฉพาะข้อมูลที่รวบรวมมากจากกลุ่มตัวอย่างที่จะเลือกมา เพื่อการตรวจสอบและปรับปรุงสมมติฐานที่ได้ในเบื้องต้นนั้น โดยเฉพาะข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่ อาจให้มโนทัศน์ใหม่ ซึ่งอาจจะส่งผลให้ต้องปรับสมมติฐานและกรอบแนวคิดตามไปด้วย มโนทัศน์สมมติฐาน และกรอบแนวคิดที่ปรับใหม่จะต้องถูกนำไปตรวจสอบกับข้อมูล ซึ่งจะต้องรวบรวมมาใหม่อีก ทำอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ จนไม่มีความจำเป็นที่จะปรับปรุงสมมติฐานและกรอบแนวคิดอีกต่อไป เรียกได้ว่าถึงจุดอิ่มตัว (Salutation)

5) เมื่อถึงจุดอิ่มตัวแล้วหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมมติฐานไม่ได้ถูกท้าทายจากข้อมูลใหม่ และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องปรับอีกต่อไป นักวิจัยจึงจะหยุดการเก็บข้อมูลและเริ่มขั้นตอนต่อไปในกระบวนการวิจัย คือ การหาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีของสิ่งที่ศึกษา (Creswell, 1998) ซึ่งอาจจะเป็นคำอธิบายหรือกรอบความคิดทางทฤษฎี และนั่นคือจุดจบของการวิจัยแบบนี้ จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของวิธีดำเนินการวิจัยนี้เรียกว่า วิธีอุปนัย (Inductive Approach) คือ เริ่มจากข้อมูลจากตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่งแล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปจากข้อมูลนั้น

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การจำแนกข้อมูลนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทั่วไปอยู่แล้ว สำหรับวิธีการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากนั้นนักวิจัยใช้การกำหนดรหัส (Coding) เป็นเครื่องมือในการจำแนกข้อมูล การกำหนดรหัส คือ การ “แตก” ข้อมูล

เชิงคุณภาพ) ออกเป็น “หน่วยย่อย” หลาย ๆ หน่วย โดยที่แต่ละหน่วยมีความหมายเฉพาะในตัวเอง ทั้งนี้เพื่อที่นักวิจัยจะสามารถจัดการกับข้อมูลได้สะดวก หน่วยย่อยแต่ละหน่วยนั้นจะถูกให้สัญลักษณ์เป็นรหัส (ชื่อ) โดยปกติการกำหนดรหัสมักจะต้องมีโครงสร้างที่ทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบกว้าง ๆ นักวิจัยอาจกำหนดรหัสให้มีลักษณะเป็นเชิงพรรณนาที่บอกเพียงว่านี่คืออะไร ใคร ที่ไหน ฯลฯ หรือเป็นเชิงวิเคราะห์ บอกเหตุผล คำอธิบายก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าในการวิเคราะห์นั้นมุ่งการตีความมากน้อยเพียงใด

Schwandt (2001) ในกระบวนการกำหนดรหัสนั้น นักวิจัยจะต้องทำสองอย่างไปพร้อม ๆ กัน คือ 1) อ่านข้อมูลอย่างพิถีพิถันและอ่านหลาย ๆ ครั้ง ขณะที่อ่านก็มองหาโมโนทัศน์ (Concept) หรือแนวความคิดที่บ่งนัยอยู่ในข้อความนั้น และ 2) เปรียบเทียบโมโนทัศน์หรือแนวความคิดในข้อความอื่นที่เหลือ เพื่อให้สามารถบอกได้ว่าสิ่งที่บ่งบอกอยู่ในข้อความเหล่านั้น หมายถึงสิ่งเดียวกัน เรื่องเดียวกันหรือหมายถึง คนละเรื่องคนละอย่างกัน ข้อความที่มีความหมายเหมือนกัน จะถูกกำหนดรหัสเป็นตัวเดียวกัน และที่มีความหมายต่างกันก็จะถูกให้รหัสต่างกัน การกำหนดรหัสไม่ใช้การจำแนกข้อความในทางกายภาพ แต่เป็นการจำแนกตามความหมาย ที่บ่งบอกอยู่ในข้อความนั้น ๆ ความหมายนั้นอาจจะตรงไปตรงมา ตามตัวอักษร หรืออาจจะเป็นสิ่งที่นักวิจัยตีความเอาก็ได้ด้วยรหัสเหล่านั้น นักวิจัยจะสามารถจัดกลุ่มหรือประเภทของข้อมูลได้ โดยอาศัยความหมาย (ซึ่งในตอนนั้นถูกแทนด้วยรหัส) ที่ปรากฏของข้อความนั้น ๆ เป็นเกณฑ์

#### 2.4 สิ่งท้าทายของการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

ในการทำวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากมีหลายสิ่งที่ยังทำได้ยากและเป็นสิ่งท้าทายที่นักวิจัยพึงทำความเข้าใจไว้ล่วงหน้า เช่น คำถามที่ว่าเมื่อไรควรใช้วิธีการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งก็ตอบได้ง่าย ๆ ว่าใช้วิธีนี้เมื่อต้องการหาคำอธิบายเชิงทฤษฎีให้แก่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง

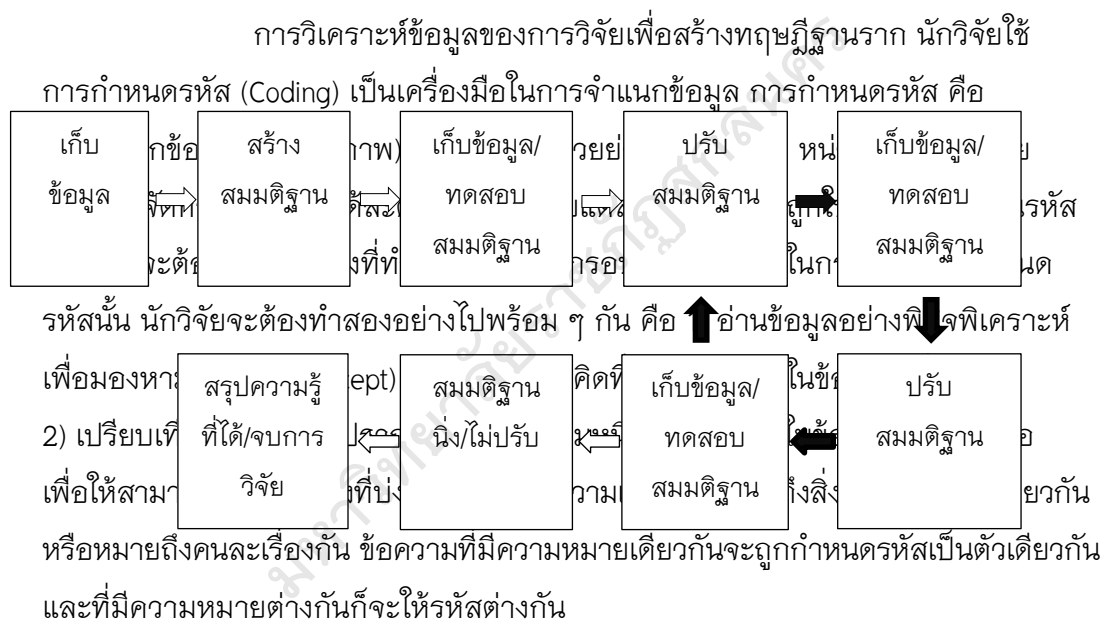
Creswell (1998) การเริ่มต้นจากข้อมูลแล้วไปสู่สมมติฐาน และจบลงด้วยทฤษฎีที่เป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ข้อนี้เป็นสิ่งที่ออกจะเข้าใจได้ยาก ความซับซ้อนและความท้าทายในการดำเนินการวิจัยจะปรากฏขึ้นมาทันที เมื่อเราตั้งคำถามว่า นักวิจัยจะสร้างโมโนทัศน์และกรอบแนวคิดทฤษฎีขึ้นมาจากข้อมูลได้อย่างไรจากข้อสังเกตว่าในกระบวนการวิเคราะห์ของการวิจัย เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก นักวิจัยจะต้องตรวจสอบโมโนทัศน์และทฤษฎีที่สร้างขึ้นกับข้อมูลใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก จนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัว

ความยากลำบากสำหรับนักวิจัยอยู่ที่การวินิจฉัยว่า แค่นั้น ถือว่าถึงจุดอิ่มตัว และจุดอิ่มตัว คงไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ โดยเฉพาะในเมื่อข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่นั้นจะจงให้เป็นข้อมูลที่ ทำทนายมโนทัศน์และทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาก่อนหน้านั้นโดยเฉพาะ ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างที่ เรียกว่า “Theoretical Sampling” (การเลือกตัวอย่างเพื่อหาข้อมูลมาตรวจสอบทฤษฎี ที่นักวิจัยสร้างขึ้นโดยเฉพาะ) ความจริงข้อนี้ทำให้การวิจัยด้วยวิธีการแบบสร้างทฤษฎี ฐานรากเป็นสิ่งยากและท้าทาย

## 2.5 เกณฑ์การประเมินงานวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

Strauss and Corbin (1998) ได้กล่าวว่ามีเกณฑ์การประเมินงานวิจัย เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากที่แตกต่างกัน การนำเกณฑ์ใดมาใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานวิจัย นั้น ๆ เกณฑ์ที่เด่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องความเที่ยง ความตรง ความน่าเชื่อถือ การเป็นทฤษฎี ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง กระบวนการวิจัย และข้อสรุปสร้างขึ้นจากการวิจัยฐานราก เชิงเกณฑ์เฉพาะด้านกระบวนการวิจัยและด้านฐานรากเชิงประจักษ์ของการวิจัย ไว้ดังนี้ ด้านกระบวนการวิจัย จะพิจารณาจากองค์ประกอบของกระบวนการวิจัยตามเกณฑ์ 7 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาใช้เริ่มแรกเป็นอย่างไร เลือกมาบนพื้นฐานอะไร 2) มีประเด็นหลัก (Major Categories) อะไรบ้างที่เกิดขึ้น 3) เหตุการณ์สำคัญ เรื่องราว หรือการกระทำที่แสดงถึงประเด็นหลัก มีอะไรบ้าง 4) ประเด็นอะไรที่ทำให้เกิดการเลือก เชิงทฤษฎี 5) สมมติฐานส่วนใดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมโนทัศน์ 6) มีกรณีใดบ้างที่สมมติฐาน ไม่ได้อธิบายว่าได้จัดกระทำอะไรกับข้อมูล ความไม่ตรงกันเหล่านี้รายงานอย่างไร สมมติฐาน ได้รับการปรับแก้หรือไม่ และ 7) ทำไมจึงต้องเลือกประเด็นแกนหลัก และเลือกอย่างไร ยากหรือง่าย และบนพื้นฐานอะไรที่ตัดสินใจเรื่องนี้เป็นครั้งสุดท้าย ด้านฐานรากเชิงประจักษ์ ของการวิจัย จะพิจารณาตามเกณฑ์ 8 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1) เกิดมโนทัศน์ขึ้นหรือไม่ 2) มโนทัศน์ ที่สร้างขึ้นมีความหมายสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบหรือไม่ 3) มีความเชื่อมโยงมโนทัศน์ หลาย ๆ มโนทัศน์หรือไม่ และประเด็นหลักได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นอย่างไรดีหรือไม่ ประเด็น หลักมีมโนทัศน์มากเพียงพอ หรือไม่ 4) การผันแปร (variation) นำไปสู่ความเป็นทฤษฎี ใช้หรือไม่ 5) เงื่อนไขภายใต้การผันแปรใด สามารถพบได้ในการศึกษาและคำอธิบาย 6) กระบวนการนำไปสู่คำอธิบายหรือไม่ 7) ข้อค้นพบเชิงทฤษฎีปรากฏขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ใช้หรือไม่ และอะไรคือขอบเขตของข้อค้นพบ และ 8) ทฤษฎีที่สร้างขึ้นทนต่อการทดสอบ ได้ตลอดไป และเป็นส่วนหนึ่งของการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มนักวิชาชีพ ใช้หรือไม่ ดังภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 กระบวนการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล



สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก เป็นวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เริ่มต้นจากข้อมูลแล้วไปสู่สมมติฐาน และจบลงด้วยทฤษฎีที่เป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา นักวิจัยจะต้องสร้างมโนทัศน์ สมมติฐาน และกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา กระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินไปพร้อม ๆ กัน ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม ในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน ทฤษฎีที่สร้างขึ้นสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ด้วยเหตุดังกล่าว การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจึงเป็นกระบวนการศึกษาที่มีความท้าทายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับปรากฏการณ์ การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ซึ่งเป็นการอธิบายลักษณะและเงื่อนไขการเกิดการ บริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยม สมบูรณดีเด่น การคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และผลที่ติดตามมาของ การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยใช้ วิธีการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของวิธีวิทยาการวิจัยเชิง คุณภาพ ในบทนี้จะได้นำเสนอรายละเอียดในหัวข้อ พื้นที่ในการวิจัย การเข้าสู่พื้นที่วิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) การเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำเสนอผลการวิจัย เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง และมีเสถียรภาพทางวิชาการเพียงพอโดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อพื้นที่วิจัย และผู้ให้ข้อมูล หลัก ผู้วิจัยจึงปกป้องผู้ให้ข้อมูลหลักและที่ตั้งของพื้นที่วิจัย โดยใช้ชื่อของบุคคล ผู้ให้ข้อมูล ตามตำแหน่งในการทำงานหรือตามบทบาทที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและใช้ชื่อจังหวัด อำเภอ ตำบล โรงเรียนและสถานที่อื่น ๆ เป็นนามสมมติ มีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### พื้นที่ในการวิจัย

การเลือกสนามหรือพื้นที่ในการวิจัยเป็นขั้นตอนสำคัญมากต่อการได้มาซึ่งข้อมูล ที่ตรงและเพียงพอสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้น การเลือกพื้นที่ ผู้วิจัยจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้อง และตรงกับความมุ่งหมายของการวิจัย คำถามของการวิจัย และมีลักษณะเหมาะสมกับ เรื่องที่วิจัย และเชื่อได้ว่ามีปรากฏการณ์เกี่ยวกับลักษณะและเงื่อนไขการเกิดการ บริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยม สมบูรณดีเด่น การคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และผลที่ติดตามมา ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่วิจัยไว้ คือ 1) เป็นโรงเรียนระดับมัธยมสมบูรณดีศึกษาขนาดใหญ่

สังกัดแผนกศึกษาแขวง (ศึกษาธิการจังหวัด) แขวงแดนสวรรค์ (นามสมมติ) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่น ครูดีเด่น นักเรียนเก่งดีเด่น

เหตุผลที่ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่วิจัยเช่นนี้ เพราะเป็นพื้นที่ที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงปรากฏการณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป โรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่และภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเดียวกัน และเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเดียวกันตามกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน โรงเรียนได้ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ประกอบด้วย 4 หน่วยงาน 1) หน่วยงานบริหาร 2) หน่วยงานวิชาการ 3) หน่วยงานข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี 4) หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน

ผู้วิจัยได้สืบเสาะเพื่อให้ได้พื้นที่วิจัยที่มีลักษณะตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยตรวจสอบรายชื่อโรงเรียนที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น ครูดีเด่น และนักเรียนเก่งที่สามารถไปสอบแข่งขันนักเรียนเก่งระดับชาติติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี จนมาถึงปัจจุบันจากการประกาศของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ผู้วิจัยได้พบพื้นที่วิจัยที่ตรงตามผู้วิจัยได้กำหนดไว้ข้างต้น คือ โรงเรียนสมบูรณดี (นามสมมติ) ตำบลสุนันทา (นามสมมติ) อำเภอสวรรค์ (นามสมมติ) จังหวัดแดนสวรรค์ (นามสมมติ)

### การเข้าสู่พื้นที่วิจัย

ผู้วิจัยเข้าสู่พื้นที่วิจัย โดยการขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตเข้าพื้นที่วิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ถึงผู้บริหารโรงเรียนสมบูรณดี แขวงแดนสวรรค์ โดยผู้วิจัยได้โทรศัพท์นัดหมายกับผู้บริหารล่วงหน้า ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี โดยอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าพื้นที่วิจัย เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เพื่อแนะนำตัว และพูดคุยเกี่ยวกับประวัติของผู้วิจัย ความเป็นมา ความมุ่งหมายของการวิจัย และได้ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ที่ผู้วิจัยจะดำเนินการในพื้นที่วิจัย ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การจดบันทึกภาคสนาม การจัดกลุ่มสนทนา และการศึกษาเอกสาร ผู้บริหารได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้พบปะกับคณะครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนหลังจาก

นักเรียนทำกิจกรรมหน้าเสาธงเสร็จแล้ว เพื่อให้ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจ และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทั้งภายในและนอกโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยไม่ให้เกิดผลกระทบทางลบต่อบุคคลผู้ให้ข้อมูลและโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยแต่อย่างใด

หลังจากเข้าสู่พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนสมบุญ อําเภอสวรรค์ จังหวัดแดนสวรรค์ ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ประจำจังหวัดแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดแผนในการลงพื้นที่วิจัยไว้คร่าว ๆ ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงเรียน หรือสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ ประกาศ และหนังสือสั่งการของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดไว้ ในยุคต่าง ๆ และรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจต่อหลักการและเกิดความไวต่อทฤษฎี ตลอดจนหลักการ การบริหาร หลักการเรียนการสอน และวิธีการประเมินโรงเรียนเพื่อให้ได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่น เพื่อจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล และสร้างแนวคำถาม (Guideline) ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่วิจัย ซึ่งแนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้จะใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดเกี่ยวกับการสังเกต ตลอดจนแนวคำถามที่สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดกลุ่มสนทนา ของผู้ให้ข้อมูลปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อความถูกต้องในเนื้อหา ครอบคลุม และสอดคล้องกับคำถามของการวิจัย และความมุ่งหมายของการวิจัย เรื่องการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบุญดีเด่น เมื่อได้รับข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะนั้นมาปรับปรุงแนวคำถามให้สมบูรณ์ และเหมาะสมต่อการนำไปใช้จริงยิ่งขึ้น โดยแนวคำถามจะมีความยืดหยุ่น สำหรับการนำไปใช้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ เครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุดในการวิจัย คือ ตัวผู้วิจัยเอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เตรียมความพร้อมโดยการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก ให้เข้าใจและเข้ารับการฝึกอบรมจากวิทยากรที่เชี่ยวชาญ รวมทั้งได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และความชำนาญเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบทฤษฎีฐานราก

หลังจากที่ผู้วิจัยเข้าสู่พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนสมบุญ ในช่วงที่โรงเรียนเปิดทำการเรียนการสอนปกติ ผู้วิจัยเข้าพื้นที่วิจัยประมาณสัปดาห์ละ 3 วัน และถ้าเป็นวันปิดเรียน หรือช่วงเวลาปิดภาคเรียน ผู้วิจัยได้ใช้เวลาอยู่ในพื้นที่วิจัยมากขึ้น และเนื่องจากผู้วิจัยเป็นข้าราชการจะต้องขออนุญาตลงพื้นที่วิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ต่อผู้บริหารโรงเรียน

หน่วยงานต้นสังกัดของผู้วิจัยเอง ซึ่งก็ได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยอย่างดียิ่ง ในช่วงแรก ๆ ของการลงพื้นที่วิจัย ผู้วิจัยได้สร้างความสัมพันธ์ (Rapport) กับผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน ในช่วงสร้างความสัมพันธ์นี้ผู้วิจัยได้รักษาสถาภาพและบทบาทของผู้วิจัยเอง คือ การเป็นนักศึกษาระดับดุสิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มาเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปรากฏการณ์การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสมบูรณดี จะบอกกับคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้มาศึกษาดูงานว่า ผู้วิจัยเหมือนกับเป็นครูโรงเรียนสมบูรณดีคนหนึ่งก็ตาม แต่ผู้วิจัยก็ได้ทำตัวเด่นประการใด เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นไว้วางใจ และคิดว่าผู้วิจัยไม่ใช่คนแปลกหน้า โดยการหลีกเลี่ยงการสอบถามที่ทำให้ผู้สนทนารู้สึกอึดอัด และพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน เช่น ร่วมประชุม ร่วมต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน หรือ คณะกรรมการผู้มาประเมินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และได้แสดงน้ำใจ โดยการร่วมบริจาค สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนเสมือนกับเป็นครูหรือบุคลากรคนหนึ่งของทางโรงเรียน ผู้วิจัยได้รับเชิญให้ร่วมประชุมประจำเดือน ทุกครั้งที่มีการประชุม และได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ในกิจกรรมนั้น ๆ ตามที่ผู้บริหารหรือที่ประชุมเห็นสมควร ซึ่งการร่วมประชุมหรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้รับแจ้งวันเวลาดังกล่าวที่จะประชุมหรือเตรียมการต้อนรับคณะต่าง ๆ จากผู้บริหาร ครู หรือนักเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านรองผู้บริหาร ให้ช่วยจัดหานักเรียนที่มีความสามารถใช้เทคโนโลยี และสมัครใจจะช่วยเหลืองานของผู้วิจัย จำนวน 10 คน เป็นนักเรียนชาย 5 คน นักเรียนหญิง 5 คน กำลังเรียนอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 นักเรียนทั้ง 10 คนนี้ มีส่วนทำให้ผู้วิจัยได้รับความสะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาก

ในช่วงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารหลักฐาน ตลอดจนสภาพทางกายภาพ ของโรงเรียนสมบูรณดี (นามสมมติ) ไปด้วย โดยผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เข้าไปศึกษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่ห้องประชุมท่านผู้บริหาร ซึ่งเป็นห้องที่ทางโรงเรียนใช้เป็นห้องประชุม ต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน และจัดแสดงผลงานของทางโรงเรียนไว้ให้ผู้มาศึกษาดูงานได้ชม ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เข้าไปในห้องประชุมของท่านผู้บริหาร ทั้งวันราชการและวันหยุดราชการ ในห้องประชุมนี้เป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีใบเกียรติคุณ และรางวัลต่าง ๆ มากมาย เอกสารข้อมูลของโรงเรียนจะถูกรวบรวมไว้ในห้องประชุมแห่งนี้ และยังมีผลงานร่องรอยของการปฏิบัติงานของครู นักเรียนมากมาย ซึ่งเป็นข้อมูลทางเอกสาร นอกจากการศึกษาเอกสารในห้องประชุมนี้แล้ว

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาต สำเนาเอกสารต่าง ๆ อาทิเช่น การริเริ่มการก่อสร้าง โรงเรียนสมบุญ (นามสมมติ) แห่งนี้ สมุดบันทึกการประชุม และเอกสารอื่น ๆ อีกตามความจำเป็นจากโรงเรียน ซึ่งก็ได้รับความเมตตา จากผู้บริหาร รองผู้บริหารที่อนุญาตให้สำเนาเอกสารเหล่านั้น มาไว้ศึกษาที่บ้านของผู้วิจัยเอง จึงทำให้การศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูลสะดวกมากและเร็วยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ เริ่มเข้าสู่พื้นที่วิจัยตั้งแต่วันที่ ๒๕ เดือนพฤษภาคม ๒๕๕๙ ผู้วิจัยจึงได้ประเมินสถานการณ์ว่าตัวผู้วิจัยกับบุคคลต่าง ๆ เกิดความสัมพันธ์คุ้นเคยกันดีแล้วหรือยัง เมื่อพบว่า มีความสัมพันธ์กันดีแล้ว ผู้วิจัยจึงเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ โดยการสังเกต การจดบันทึกภาคสนาม และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้เตรียมอุปกรณ์ และเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยให้มีความพร้อมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ อุปกรณ์ จดบันทึก กล้องถ่ายวิดีโอ เครื่องบันทึกเสียง แบทเตอรีสำรอง และอุปกรณ์อื่น ๆ ตามความจำเป็น

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) (Strauss & Corbin, 1998) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์ และมีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบุญดีเด่น โรงเรียนสมบุญ (นามสมมติ) เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักมากกว่า 1 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย โดยผู้วิจัยเข้าใจว่าผู้ให้ข้อมูลมีความสำคัญ อยู่ที่แง่มุมการมองปรากฏการณ์แบบคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ของเขา ซึ่งการเลือกผู้ให้ข้อมูลเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทฤษฎีฐานรากนั้น ผู้วิจัยรู้สึกเสมอว่าเป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี เนื่องจากในการวิจัยทฤษฎีฐานรากจะมุ่งไปที่บุคคลผู้ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่จะก่อให้เกิดทฤษฎีเป็นสำคัญ ไม่มีการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลไว้ล่วงหน้า ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลคนใดเพื่อการศึกษา นั้น จะทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกผู้ให้ข้อมูลคนต่อไป การสัมภาษณ์ก็ทำไปพร้อม ๆ กับการสังเกต ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นระยะ ๆ ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการศึกษาแล้วจัดหมวดหมู่ลักษณะต่าง ๆ

เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น เป็นข้อเสนอที่สร้างขึ้นมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ๆ ผู้วิจัยได้นำไปทดสอบกับข้อมูลใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมา เพื่อทดสอบข้อมูลนั้นโดยเฉพาะข้อมูลที่ได้ในตอนแรกจะเป็นตัวกำหนดว่าผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลจากแหล่งใดหรือจากใครอีกบ้าง ซึ่งจะให้ข้อมูลที่แตกต่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผ่านมา ข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่บางครั้งทำให้ต้องปรับข้อมูลจากเดิม และเมื่อปรับข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะนำไปทดสอบกับข้อมูลชุดที่เก็บมาใหม่อีก ทำให้เกิดกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับข้อเสนอ โดยดำเนินการสลับกันไปเช่นนี้ จนกระทั่งผู้วิจัยมั่นใจว่าได้บรรลุถึงจุดอิ่มตัว ซึ่งเป็นเทคนิคการสุ่มแบบ Snow Ball ทั้งในแง่ของข้อมูลการสังเกตปรากฏการณ์ และทฤษฎี ซึ่งการอิ่มตัวในแง่ของข้อมูล หมายความว่า ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา ได้มาถึงจุดที่ไม่มีอะไรต่างไปจากสิ่งที่ได้รวบรวมมาก่อนหน้านี้ แม้ว่าการรวบรวมข้อมูลครั้งต่อ ๆ มา ผู้วิจัยจะเลือกผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างออกไปก็ตาม แต่ข้อมูลที่ได้มาก็ไม่ช่วยในการปรับข้อเสนอที่สร้างขึ้นแล้ว ส่วนการอิ่มตัวในแง่ของทฤษฎี หมายความว่า ข้อมูลที่ได้มาแล้วนั้น สามารถทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียด และความหมาย ตลอดจนจนของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ได้หลายมิติจนสามารถมองเห็นสิ่งที่ศึกษาได้รอบด้าน เมื่อถึงจุดอิ่มตัวเช่นนี้แล้ว ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการสร้างข้อสรุปสิ่งที่ศึกษาได้ ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น จำนวน 41 คน แบ่งออกเป็น 11 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน กลุ่มที่ 2 รองผู้อำนวยการ 2 คน กลุ่มที่ 3 หัวหน้างานฝ่ายบริหาร 2 คน กลุ่มที่ 4 หัวหน้างานวิชาการ 2 คน กลุ่มที่ 5 หัวหน้าคณาจารย์ 2 คน กลุ่มที่ 6 หัวหน้าชาวสารและเทคโนโลยี 2 คน กลุ่มที่ 7 ครูชำนาญการพิเศษ 5 คน กลุ่มที่ 8 ครูที่มีผลงานดีเด่น 5 คน กลุ่มที่ 9 ผู้ปกครองนักเรียน 5 คน กลุ่มที่ 10 นักเรียน 10 คน กลุ่มที่ 11 ครูประจำห้อง 5 คน

ตาราง 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มที่	ตำแหน่ง/สถานะ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน	1 คน
2	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	2 คน
3	หัวหน้างานฝ่ายบริหาร	2 คน
4	หัวหน้างานวิชาการ	2 คน
5	หัวหน้าคุ่มครองนักเรียน	2 คน
6	หัวหน้าข่าวสารและเทคโนโลยี	2 คน
7	ครูชำนาญการพิเศษ	2 คน
8	ครูประสบการณ์	5 คน
9	กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน	5 คน
10	นักเรียน	10คน
11	ครูประจำห้อง	5 คน
	<b>รวม</b>	<b>41 คน</b>

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนาม ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด และครบถ้วนเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธีการ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและการจดบันทึกภาคสนาม (การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม) การจัดกลุ่มสนทนา และการศึกษาเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว แต่มีประเด็นหลักที่ต้องการข้อมูล ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับแบบสอบถาม เพราะคำถามต่าง ๆ ได้กำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ขึ้น ใช้ประกอบการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ถ้าผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใด ก็จะใช้แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มนั้น ๆ โดยผู้วิจัยใช้คำถามแบบเดียวกัน มีการเรียงลำดับขั้นตอนเหมือนกัน มีทั้งคำถาม

ที่ต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง และคำถามที่ให้คำตอบตามความต้องการตอบ ของผู้ให้สัมภาษณ์ เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพราะว่าผู้วิจัยต้องการข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างบุคคลเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นการสัมภาษณ์ต้องใช้คำถามเหมือนกัน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ความแตกต่างของข้อมูลที่ได้รับ ไม่ใช่ผลสืบเนื่องมาจากการตั้งคำถามที่แตกต่างกัน และต้องการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลไปตรวจสอบรวมกับการสังเกต การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสาร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยได้ตัดสินใจว่าจะไปสัมภาษณ์ใคร ก็จะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ ที่อยู่ ตำแหน่ง รวมทั้งบุคลิกส่วนตัว ที่พึงทราบ โดยการสอบถามข้อมูลเหล่านี้จากครูหรือนักเรียน ซึ่งเป็นผู้ช่วยนักวิจัยที่รู้จักผู้ให้สัมภาษณ์คนนั้น ๆ และวางแผนการสัมภาษณ์โดยมีการนัดหมายกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทราบล่วงหน้า เตรียมแนวคำถาม และประมาณเวลาที่จะใช้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ซักซ้อมการใช้แนวคำถามให้เป็นลำดับร้อยเรียงกันเป็นระบบ เตรียมอุปกรณ์บันทึกเสียง แบทเตอร์รี่สำรอง กล้องถ่ายภาพ และอุปกรณ์จดบันทึก ติดต่อเพื่อยืนยันการนัดหมายเวลา กับผู้ให้สัมภาษณ์ แต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เลือกสถานที่ในการสัมภาษณ์ที่สงบ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ใช้ความคิดในการให้การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยไม่อึดอัด เช่น ถ้าสัมภาษณ์ผู้บริหาร ใช้ห้องทำงานผู้บริหารเป็นสถานที่สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยขออนุญาตสัมภาษณ์ คราวละ 1 ชั่วโมง แต่ได้รับความอนุเคราะห์ให้ผู้สัมภาษณ์คราวเดียวเสร็จสิ้นเลย ส่วนรองผู้บริหาร ครู จะสัมภาษณ์ที่ห้องพักครู หรือห้องศูนย์การเรียนรู้ ที่ครูทำนั้น ๆ รับผิดชอบอยู่ โดยบางท่านจะต้องทำการสัมภาษณ์หลายครั้ง เนื่องจากท่านติดภารกิจเกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งจะใช้เวลาสัมภาษณ์เพียง 1 ชั่วโมง และนัดหมายการสัมภาษณ์ในครั้งใหม่ก็มีกลุ่มของนักเรียนจะใช้เวลาสัมภาษณ์ในช่วงพักกลางวัน ช่วงเลิกเรียน หรือบางครั้งก็วันหยุดเรียน กลุ่มของผู้ปกครองนักเรียน จะหาโอกาสและเวลาที่เหมาะสมแล้วแต่สถานการณ์ ผู้วิจัยใช้เวลาตอนเย็นหรือวันหยุดแล้วแต่ผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้วิจัยจะมีเวลาวางตรงกัน โดยจะประสาน เรื่องเวลาและสถานที่อีกครั้งหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นบ้านพักอาศัยของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยนักวิจัยเป็นผู้พาผู้วิจัยไปยังสถานที่นัดหมาย และเตรียมการสัมภาษณ์ ช่วยจดบันทึกข้อมูล บันทึกเทป เป็นต้น



1.2 ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยปฏิบัติดังนี้ ผู้วิจัยแนะนำตนเองต่อผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ของผู้วิจัยกับโรงเรียน ซึ่งเป็นพื้นที่วิจัยหรือบางครั้งก็อ้างอิงบุคคลที่ผู้ให้สัมภาษณ์รู้จัก เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจ ผู้วิจัยสนทนาทักทายผู้ให้สัมภาษณ์อย่างนอบน้อมและเป็นมิตร โดยใช้ภาษาเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างบรรยากาศให้รู้สึกเป็นกันเอง บอกวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายเหมาะกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนก็มีท่าทีสงสัยว่าเพราะเหตุใดผู้วิจัยจึงมาสัมภาษณ์ตน ผู้วิจัยจึงต้องชี้แจงให้ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นความสำคัญของเขา ต่อการเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์จึงยินยอมให้มีการสัมภาษณ์ และเพื่อให้เกิดความสบายใจที่จะให้ข้อมูลที่เป็นจริง โดยผู้วิจัยได้ให้สัญญากับผู้ให้สัมภาษณ์ว่าข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับ ไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ หรือหากมีการอ้างอิงก็จะใช้นามสมมติ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการเฉพาะข้อมูลเท่านั้น ผู้วิจัยได้ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยได้ชี้แจงความจำเป็นในการบันทึกเสียงว่าบางครั้งผู้ช่วยนักวิจัยอาจจะบันทึกข้อมูลไม่ทัน หรืออาจบันทึกข้อความผิดเพี้ยนไปจากสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดหรือให้ข้อมูล ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ก็เข้าใจ และขอทำการจดบันทึกการสัมภาษณ์รวมทั้งการบันทึกภาพต่าง ๆ ประกอบจนกระทั่งได้รับความยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการบันทึกเสียง จดบันทึก และบันทึกภาพก่อนเริ่มสัมภาษณ์ตามแนวคำถามที่ได้เตรียมไว้

1.3 ขั้นสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละกลุ่ม ผู้วิจัยจะใช้แนวคำถามที่พัฒนาขึ้นเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ (Guide Interview) ซึ่งมีลักษณะเป็นหัวข้อสนทนากว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการสัมภาษณ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยต้องทำการเปิดประเด็นในการสนทนาในเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักตามข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถตอบได้ง่ายไม่ต้องคิดมาก เพื่อผู้ให้ข้อมูลหลักรู้สึกผ่อนคลายและสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ สบายใจที่จะนำเสนอประสบการณ์จากการเข้าร่วมปรากฏการณ์นั้น ๆ จากนั้นผู้วิจัยจึงเชื่อมโยงคำถาม สู่ประเด็นที่ต้องการศึกษาเป็นลำดับต่อไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักต้องมีข้อมูลหรือมีประสบการณ์ในเรื่องที่ถาม เช่น ถามเกี่ยวกับภูมิหลัง ประสบการณ์ การกระทำ และมุมมองความคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น แนวคำถามจะมีลักษณะติดต่อกันเป็นลูกโซ่ เพื่อให้แนวความคิดของผู้ให้ข้อมูลหลักติดต่อกันเป็นเรื่องเดียวกัน เพื่อจะได้สามารถลำดับเหตุการณ์ได้อย่างเป็นลำดับไม่สับสน

1.4 ชั้นบันทึกข้อมูล และสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย ได้จัดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริง และจดเฉพาะใจความสำคัญ รวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารต่าง ๆ ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักแนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทป เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป นอกจากนี้ยังได้บันทึกปฏิบัติการของผู้ให้ข้อมูลหลักขณะสัมภาษณ์ประกอบการสัมภาษณ์ด้วย

## 2. การสังเกตและจัดบันทึกภาคสนาม (Observation and Field Notes)

เมื่อผู้วิจัยเข้าสู่พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนสมบูรณ ผู้วิจัยก็กลายเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนสมบูรณ อย่างเปิดเผย ข้อมูลจากการสังเกตนับว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญยิ่ง ด้วยเหตุผลที่การสังเกตในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นการสังเกต อย่างมีระบบในสภาพธรรมชาติ เพื่อดู เพื่อฟัง และรับรู้สภาพการณ์ภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเกตและจัดบันทึก ถ่ายภาพ บันทึกวีดีโอ และบันทึกลงในแบบฟอร์มของแหล่งข้อมูล ซึ่งการสังเกตเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากความสามารถในการดู เก็บจดจำ นำมาเขียน อ่าน ทำบันทึก แล้วนำมาเรียบเรียงหรือเขียนสะท้อนประสบการณ์ที่ผู้วิจัยได้รับจากพื้นที่วิจัย ด้วยเหตุนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตที่ผู้วิจัยใช้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเกตพฤติกรรม และเหตุการณ์เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหาความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นพื้นที่วิจัย และนำไปสู่การตีความปรากฏการณ์การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เป้าหมายของการสังเกตแบ่งออกได้ ดังนี้ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยสังเกต การใช้ทรัพยากรของบุคลากรภายในโรงเรียน การดูแลรักษาสภาพแวดล้อม บริเวณภายใน และรอบ ๆ โรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามสภาพจริง การปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครู และนักเรียน การปฏิบัติงานของบุคลากรในห้องพักครูในฝ่ายต่าง ๆ สภาพทั่วไปในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่บุคลากร ส่วนการสังเกตแบบมีส่วนร่วมผู้วิจัยได้สังเกตการประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษา การจัดกิจกรรมต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรม การประชุมตามแนวทางของรัฐ การร่วมกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การเตรียมการเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตต่าง ๆ เหล่านี้ นำไปใช้ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาเอกสาร ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต โดยใช้การบันทึกย่อ และการบันทึกภาคสนาม ซึ่งการบันทึกภาคสนามช่วยป้องกันไม่ให้ผู้วิจัยลืมเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นหลักฐาน ไม่สูญหาย และระลึกเรื่องราวได้ ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักฐานในการวิเคราะห์ในภายหลัง ตลอดจนช่วยตั้งข้อเสนอสู่คร่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลในพื้นที่วิจัย ช่วยเรียบเรียงความคิดในการวางแผนงานต่อไป ช่วยสรุปข้อมูลเป็นระยะ ๆ ดังนั้น การจดบันทึกภาคสนาม จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับผู้คนในพื้นที่วิจัย การบันทึกภาคสนามที่ผู้วิจัยทำแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การบันทึกการสังเกต และการบันทึกการสัมภาษณ์

3. การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกวิธีการหนึ่ง การจัดกลุ่มสนทนาเพื่อให้รู้ถึงปฏิกิริยาโต้ตอบ รวมทั้งทำความเข้าใจถึงทัศนคติ ความคิดของคนที่เราศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้ง โดยการกระตุ้นให้คนเหล่านั้นหันมาสนใจในสิ่งเดียวกัน และมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันซึ่งอยู่ในลักษณะพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) และผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของคนในกลุ่มที่ศึกษา ซึ่งจุดประสงค์ของการจัดกลุ่มสนทนา แตกต่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากการจัดกลุ่มสนทนาจะไม่เน้นที่ประวัติส่วนตัว หรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมสนทนาแต่ละคน แต่จะเน้นถึงการมองโลก ทัศนคติ ความคิด ที่ผู้ร่วมสนทนามีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนดีเด่น ซึ่งการจัดกลุ่มสนทนาครั้งนี้ จัดที่ห้องประชุมของท่านผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการโรงเรียน)

4. การศึกษาเอกสาร (Document Study) วิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสังเกต และการสัมภาษณ์ แต่ยังมีข้อมูลอีกประเภทหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ นอกเหนือจากข้อมูลที่ต้องเก็บรวบรวมในพื้นที่วิจัยโดยตรงนั่นคือ ข้อมูลเอกสาร ซึ่งข้อมูลเอกสารโดยทั่วไปจำแนกตามที่มาของเอกสารเป็น 2 ประเภท คือ เอกสารชั้นต้น และเอกสารชั้นรอง เอกสารชั้นต้น คือ เอกสารที่เป็นข้อมูลหรือหลักฐานโดยตรงถือเป็นต้นฉบับ บทบันทึก หนังสือราชการระหว่างหน่วยงาน ประกาศ รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น เอกสารชั้นรอง คือ ข้อมูลหลักฐานที่มีใช้ได้มาโดยตรงจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ แต่ได้มาจากแหล่งอื่น โดยมีผู้รวบรวมไว้แล้วนำมาวิเคราะห์เสนออ้างอิง ข้อมูลเอกสารจะให้ภาพที่มีทั้งตัวปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา

และสภาพแวดล้อมหรือบริบททางสังคม นอกจากนี้ข้อมูลเอกสารและสถิติยังแสดงความสม่าเสมอของทัศนคติ และความคิดเห็นได้ดีกว่าการสัมภาษณ์หรือการสอบถามด้วยเหตุนี้การศึกษาเอกสาร จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ต้องการให้เกิดปฏิกิริยาของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์โรงเรียนสมบูรณ์ เอกสารที่ผู้วิจัยจะนำมาศึกษา และวิเคราะห์ ประกอบด้วย เอกสารขั้นต้นและเอกสารชั้นรอง โดยผู้วิจัยทำหนังสือราชการ ขอยืมเอกสารทางราชการของโรงเรียนมาเพื่อการศึกษา และเอกสารยืนยันจากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้แก่ รูปแบบการแบ่งงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี คู่มือเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ขอบข่ายงาน และแนวทางการปฏิบัติงานโรงเรียน คำสั่งโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษาของทางโรงเรียน สมุดนิเทศ สมุดเยี่ยม แผนการจัดการเรียนรู้ เอกสารเผยแพร่ของโรงเรียน ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี รายงานผลการประเมินตนเองของครู รายงานผลการประเมินตนเองของโรงเรียน รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ รายงานโครงการต่าง ๆ สมุดบันทึกข้อความ สมุดขออนุญาตไปราชการ บันทึกการประชุม คณะครูและบุคลากรโรงเรียน บันทึกการประชุมต่าง ๆ บันทึกการดำเนินโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

จากนั้น จึงบันทึกผลจากการวิเคราะห์เอกสารลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลในแต่ละประเด็นจากเอกสารหลายฉบับ ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่ยังไม่เข้าใจ รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการอื่น ๆ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยต่อไป และผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าโดยใช้แหล่งที่มาของข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารหลายประเภท และแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักจากกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ได้แก่ การที่ผู้วิจัยอยู่ในพื้นที่วิจัยเป็นระยะเวลา การศึกษาเอกสารที่อยู่ในช่วงเวลาที่แตกต่าง การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคนหนึ่งหลายครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน และเชื่อถือได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้บันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อนำมาถอดความ คำต่อคำไม่ให้ข้อมูลตกหล่น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ

## การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ตอบคำถามของการวิจัย โดยเป็นการอธิบายลักษณะและเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น การคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ใน สปป.ลาว โดยนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็นบทตามลำดับ ดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 บริบท ลักษณะ และเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น บทที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น บทที่ 6 การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น บทที่ 7 ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น บทที่ 8 สรุปผลการศึกษาข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### บริบท ลักษณะ และเงื่อนไขการเกิดการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแบบบูรณาการ

การศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบบูรณาการในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีในพื้นที่ที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้องที่มีปรากฏการณ์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบบูรณาการ การบริหารงานในโรงเรียนที่เลือกศึกษานี้ เป็นการบริหารงานที่มีบุคคล ทีม และโรงเรียนร่วมกันทำงาน เพื่อทำให้เกิดเป็นโรงเรียนที่บูรณาการ ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อันเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ผลการสะสมมาจากการดำเนินงานของบุคคล ทีม และโรงเรียนสะท้อนให้ผู้วิจัยเห็นปรากฏการณ์การเป็นโรงเรียนที่บูรณาการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะในการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนค่อนข้างชัดเจน และเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนที่บูรณาการ เช่น ข้อมูลโรงเรียนความสัมพันธ์กับชุมชน ต่าง ๆ จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทางด้านเอกสาร จากการสัมภาษณ์ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในพื้นที่การวิจัย ซึ่งนำมาสู่การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน จนประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยจะมานำเสนอให้เห็นรายละเอียดจากข้อมูลเอกสาร ดังนี้

#### บริบททั่วไปของชุมชน

การศึกษาบริบทชุมชนและโรงเรียนนั้นที่เป็นพื้นที่ในการวิจัย ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร สังเกต และจดบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักและการจัดสนทนากลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความเข้าใจและมีความชัดเจนในข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพโดยรวมที่สามารถอธิบายหรือตีความในปรากฏการณ์จริงของการบริหารโรงเรียนที่บูรณาการได้ชัดเจนขึ้น ตามที่ได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียนมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. ที่ตั้งภูมิสังฐาน และสภาพทั่วไป

จังหวัดแดนสุวรรณค์ (นามสมมติ) ซึ่งพิกัดภูมิศาสตร์ 16 องศา 33 ลิปดา และเส้นแวงที่ 104 องศา 45 ลิปดา เป็นหนึ่งในจังหวัด (แขวง) ของประเทศลาว ตั้งอยู่ตอนกลางค่อนไปทางใต้ของประเทศ เป็นแขวงที่ใกล้ชายแดนมีแม่น้ำโขงระหว่างกลางเขตแดนราชอาณาจักรไทยกับสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว นับว่าเป็นแขวงที่มีเนื้อที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 จาก 18 แขวง จังหวัดใกล้ชายแดน (นามสมมติ) มีประชากรรวมทั้งสิ้น 1,000,976 คน แยกเป็นชาย 496,226 คน เป็นหญิง 504,750 คน มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 15 ท่าน แบ่งเขตพื้นที่การปกครองตามราชการส่วนภูมิภาคซึ่งมีส่วนราชการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของจังหวัดตามการแบ่งเขตการปกครองเป็น 15 อำเภอ 1,022 ตำบล 159,440 หมู่บ้าน แบ่งเขตตามราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (ที่ว่าการจังหวัด) 1 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง และส่วนราชการที่ทำการ 26 แห่งภายในจังหวัด

สำหรับเทศบาลเมืองเป็นเมืองที่ตั้งอยู่ริมโขง และเป็นอำเภอเมืองที่ตั้งอยู่ใจกลางของจังหวัด ซึ่งเป็นอำเภอเมืองที่ราบ เป็นอำเภอเมืองที่มีการค้าขาย อุตสาหกรรม เกษตรและเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา มีวัฒนธรรมอันเก่าแก่ มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 129,674 คน แยกเป็นชาย 63,906 คน หญิง 65,768 คน มีพื้นที่เขตเทศบาล จำนวน 521.4 ตารางกิโลเมตร มีทั้งหมด 67 ตำบล (ศูนย์สถิติแผนกแผนการและการลงทุน, 2017)

## 2. สภาพทางภูมิศาสตร์

จังหวัดแดนสุวรรณค์ (นามสมมติ) เป็นเขตที่ราบลุ่ม เป็นเขตที่ราบตามแนวฝั่งแม่น้ำโขงและแม่น้ำต่าง ๆ เป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์มากที่สุด นับเป็นพื้นที่อยู่อาศัยอันที่สำคัญของประเทศ แนวที่ราบลุ่มเหล่านี้เริ่มปรากฏตั้งแต่บริเวณตอนใต้ของลาวซึ่งปรากฏตามแนวแม่น้ำโขงเรื่อยไปจนจรดชายแดนประเทศกัมพูชา ภูมิประเทศส่วนใหญ่ (พื้นที่ของเขตภูเขาสูงและเขตที่ราบสูง) รวมแล้วร้อยละ 90 เป็นภูเขาและที่ราบสูงยอดเขาที่สูงที่สุด คือ ยอดเขาที่อยู่ทางภาคเหนือของลาว มีความสูง 2,850 เมตร ลาวมีสภาพภูมิอากาศแบบเขตร้อน มีฝนตกชุกระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน สภาพคล้ายกับภาคเหนือและภาคอีสานของไทย ถึงแม้ลาวจะอยู่ในภูมิอากาศแบบเขตร้อน มีลมมรสุม แต่ก็ไม่มีลมพายุ สำหรับเขตภูเขาภาคเหนือและเขตเทือกเขา อากาศมีลักษณะกึ่งร้อน

กึ่งหนาว อุณหภูมิสะสมเฉลี่ยสูงถึง 15–30 องศาเซลเซียส และความแตกต่างระหว่างกลางวันและกลางคืนมีประมาณ 10 องศาเซลเซียส 2,300–2,400 ชั่วโมง (ประมาณ 6.3–6.5 ชั่วโมงต่อวัน) ความชื้นสัมพัทธ์ของอากาศมีประมาณร้อยละ 70–80 ปริมาณน้ำฝนในฤดูฝน (พฤษภาคม–กันยายน) มีร้อยละ 75–90 ส่วนในฤดูแล้ง (ตุลาคม–เมษายน) มีปริมาณน้ำฝนเพียง ร้อยละ 10–25 และปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยต่อปี ของแต่ละเขตก็แตกต่างกันอย่างมากมาย เช่น เขตเทือกเขาบริเวณทางใต้ได้รับฝนเฉลี่ยปีละ 300 เซนติเมตร สภาพภูมิอากาศโดยทั่วไป จัดอยู่ในประเภทอากาศแบบฝนเมืองร้อนเฉพาะฤดูร้อนอากาศจะร้อนอบอ้าว ในฤดูมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ จะมีอากาศชุ่มชื้นและมีฝนตกชุกตลอดฤดู ในฤดูมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือหรือฤดูหนาวอากาศค่อนข้างหนาว อุณหภูมิเฉลี่ยที่จังหวัดใกล้ชายแดนอยู่ที่ 25 องศาเซลเซียส (มกราคม) และ 36–37 องศาเซลเซียส (เมษายน) ปริมาณฝนเฉลี่ย 150–200 เซนติเมตรต่อปี เนื่องจากมีพื้นที่เป็นภูเขาและป่าไม้หนาแน่น และจะมีอากาศแห้งแล้งเกือบตลอดฤดูช่วงรอยต่อมรสุมทั้งสองจะตรงกับฤดูร้อนเป็นระยะเวลาที่ดวงอาทิตย์กำลังเคลื่อนผ่านเส้นศูนย์สูตร ขึ้นไปยังซีกโลกเหนือ พื้นดินจะสะสมความร้อนไว้ ทำให้อากาศร้อน พ่าหวั้ง แห้งแล้งและมีฝนคนองเป็นบางครั้งคราวสำหรับอำเภอเมือง ซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่ที่ศึกษา มีสภาพพื้นที่โดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงล้อมรอบด้วยภูเขาและป่าไม้ อยู่สูงระดับน้ำทะเลประมาณ 175 เมตร ทางตอนกลางเป็นที่ราบต่ำเหมาะแก่การทำนา โดยเฉพาะที่อำเภอเมืองมีแอ่งน้ำขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นที่รวมของน้ำจากลำห้วยต่าง ๆ หลายสาย ส่วนทางตอนใต้เป็นที่ราบสูงมีลำน้ำอันเกิดจากเทือกเขาหลายแห่ง มีป่าไม้และทุ่งหญ้าเหมาะแก่การเลี้ยงสัตว์

### 3. การคมนาคมและสาธารณูปการ

จังหวัดแดนสุวรรณค์ (นามสมมติ) เป็นชุมทางเชื่อมโยงระหว่างสะพานมิตรภาพไทย–ลาว แห่งที่ 2 และแห่งที่ 3 และมีเส้นทางคมนาคมทางบกเชื่อมโยงเมืองหลักมีเส้นทางเลขที่ 13 ใต้เชื่อมโยงไปถึง 4 แขวง (จังหวัด) ไปถึงภาคใต้ และเส้นทางเลข 9 เชื่อมโยงเส้นทางระหว่างลาวไทย และเชื่อมโยงเส้นทางลาวเวียดนาม ในเทศบาลเมืองมีเส้นทางหลวง ทั้งหมด 105 เส้น การคมนาคมในประเทศลาวมีระบบการคมนาคมที่ทันสมัยและหลากหลาย รวมไปถึงสนามบินต่าง ๆ ด้วย แต่ประเทศลาวไม่มีพื้นที่ติดทะเล ดังนั้น ประเทศลาวจึงไม่มีท่าเรือ ประเทศลาวมีทางหลวงยาวทั้งสิ้น 21,716 กิโลเมตร ประเทศลาวมีแม่น้ำที่ใช้การคมนาคม 4,587 กิโลเมตร ส่วนใหญ่ คือ แม่น้ำโขงและลำคลองที่แยกออกไป ที่บางส่วนใช้ในการคมนาคมได้ด้วย ซึ่งการจราจรระหว่างอำเภอกับระหว่าง



จังหวัดเป็นไปด้วยความสะดวก นอกจากนั้นยังสามารถใช้การคมนาคมทางอากาศได้อีกด้วย โดยเครื่องบินมีบริการทุกวัน ในด้านสาธารณูปโภค ผู้บริโภคมีไฟฟ้าใช้ได้อย่างทั่วถึงทุกจังหวัด และมีระบบประปาทั่วถึงทุกอำเภอ อำเภอสวรรคต (นามสมมติ) และโรงเรียนสมบูรณ์ (นามสมมติ) ที่เป็นพื้นที่ที่ศึกษานั้นมีเส้นทางคมนาคมเป็นคอนกรีตผ่านหน้าโรงเรียน เป็นเส้นทางที่สะดวก สบาย เพราะอยู่ในเขตเทศบาล และอยู่ติดกับที่ตั้งของหน่วยงานราชการที่สำคัญ เช่น โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษา และใกล้กับพาณิชย์จังหวัด (ศูนย์สถิติแผนกแผนการและการลงทุน, 2017)

#### 4. การประกอบอาชีพ ของประชาชนในชุมชน

อาชีพหลัก คือ การประกอบอาชีพเกษตรกรรม ประชากรส่วนหนึ่งรับราชการ พืชที่ปลูกคือ ข้าวเหนียว อ้อย ยาสูบ ข้าวโพด ผัก พริกไทย มะเขือเทศ มะม่วง มะละกอ สับปะรด เป็นต้น สัตว์เลี้ยง ได้แก่ วัว ควาย ไก่ เป็ด หมู ประชากรที่อาศัยอยู่บริเวณที่ราบลุ่มหุบเขาแม่น้ำโขง มีสภาพแวดล้อมที่ติดแม่น้ำ จะปลูกต้นมะพร้าวและนาข้าว ชาวลาวยังทำอุตสาหกรรมในครัวเรือน เช่น ปั่นหม้อ สานตะกร้า กะติบข้าว ทอผ้า เป็นต้น ผู้หญิงลาวจะมีหน้าที่ ทอผ้า เลี้ยงสัตว์ เตรียมอาหารทำครัว ส่วนผู้ชายจะทำงานหว่านไถนาซึ่งทำรายได้ให้แก่เกษตรกรเอง และนำรายได้เข้าจังหวัดปีละมาก ๆ ทั้งนี้เพราะสภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มและมีอ่างน้ำขนาดใหญ่ที่กักเก็บน้ำไว้ใช้การเกษตร ซึ่งบางแห่งสามารถทำนาได้ตลอดทั้งปี ซึ่งมีข้าวเหนียวและข้าวเจ้า ส่วนผลผลิตที่เกิดจากข้าวที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดี คือ ข้าวเม่า ข้าวเบอรี่ สินค้าที่มีชื่อเสียงอีกอย่างหนึ่ง คือ ผ้ามัดหมี่ ผ้าฝ้ายย้อมคราม การย้อมผ้าจากธรรมชาติที่ได้จากต้นไม้ชนิดต่าง ๆ การทอผ้าไหม ลักษณะการทอผ้าฝ้าย การเลี้ยงไหม และการทอผ้าไหม ของชาวจังหวัดแดนสวรรค์ (นามสมมติ) ได้มีการปรับกระบวนการทอผ้า และได้เจาะตลาดให้คนทั่วโลกได้รับรู้จักผ้าฝ้ายไหมตลาดที่นิยมมาก คือ ตลาดญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป ซึ่งในขณะเดียวกันก็ได้นำภูมิปัญญาเก่า ๆ ที่ได้สืบทอดกันมาแต่สมัยโบราณที่เกือบสูญหายไปกลับมาพัฒนาเป็นอาชีพหลักของลูกหลานในทุกวันนี้ การแปรรูปผลผลิต และการประกอบอาชีพ ซึ่งประชาชนสามารถนำไปปรับใช้ในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข สภาพเศรษฐกิจจังหวัดแดนสวรรค์ (นามสมมติ) นอกจากจะมีผลผลิตจากการเกษตรแล้วยังมีรายได้จากการค้า การอุตสาหกรรม และการบริการศูนย์กลางธุรกิจและการบริการ

ในเทศบาลเมือง ซึ่งมีการประกอบธุรกิจประเภทต่าง ๆ หลากหลายประเภท เช่น สถาบันการเงิน ห้างสรรพสินค้า โรงแรมขนาดใหญ่ ร้านค้าขายส่งและขายปลีก สถานบันเทิง ภัตตาคารและร้านอาหาร รายได้ของผู้ปกครองส่วนใหญ่ก็จะได้มาจากการค้า การอุตสาหกรรมและการบริการดังที่กล่าวมา ฐานะทางด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับดี (ศูนย์สถิติแผนกแผนการและการลงทุน, 2017)

## 5. การปกครองและการเมือง

รูปแบบการปกครองด้วยระบอบสังคมนิยมประชาธิปไตย โดยมีพรรคการเมืองเพียงพรรคเดียวเป็นองค์กรชั้นนำประเทศ คือ พรรคประชาชนปฏิวัติลาว และสภาเดียว คือ สภาแห่งชาติทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติและตุลาการดูแลอนุมัติงบประมาณ การออกและแก้ไขกฎหมาย ตลอดจนพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งกำกับดูแลการทำงานของรัฐบาล การจัดการในประเทศลาวมีการจัดตั้งแบ่งเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้ โดยเริ่มจากหลายครัวเรือนรวมเป็นหมู่บ้านโดยมีนายบ้าน (ผู้ใหญ่บ้าน) เป็นหัวหน้าบริหารหมู่บ้าน และคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นผู้บริหาร หลายหมู่บ้านรวมเป็นเมือง (อำเภอ) หลายเมือง (อำเภอ) รวมกันเป็นแขวง (จังหวัด) โดยมีผู้ว่าแขวงเป็นหัวหน้าผู้บริหาร และมีคณะกรรมการปกครองแขวง (จังหวัด) เป็นผู้บริหาร (ศูนย์สถิติแผนกแผนการและการลงทุน, 2017)

## 6. ระบบการศึกษา

การศึกษาในประเทศลาวนั้นจัดระบบการศึกษาเริ่มตั้งแต่ระดับอนุบาล และก่อนวัยเรียน โดยโรงเรียนในประเทศลาวมีทั้งโรงเรียนรัฐและเอกชน เปิดรับนักเรียนเมื่ออายุ 3-6 ปี ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีระดับชั้นอนุบาล 1-3 เมื่อจบระดับชั้นอนุบาลก็เลื่อนชั้นไปเรียนระดับชั้นประถมศึกษาต่อไป ระดับประถมศึกษาในประเทศลาวใช้เวลาเรียน 5 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การศึกษาระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 4 ปี และในอนาคตจะให้เด็กเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียน 3 ปี อุดมศึกษารวมถึงการศึกษาด้านเทคนิค สถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในความดูแลและรับผิดชอบของกรมอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ยกเว้นการศึกษาเฉพาะทาง ซึ่งอยู่ในความดูแลในกระทรวงอื่น โดยเมื่อเด็กจบการศึกษาในระดับประถมและมัธยมศึกษาแล้ว จะมีการคัดเลือกนักเรียนเพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการให้เด็กเข้า

ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สายอาชีพ ใช้เวลาศึกษา 3 ปี ในวิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ เช่น ทางด้านการไฟฟ้า ก่อสร้าง บัญชี ป่าไม้ เป็นต้น จังหวัดแดนสวรรค์ (นามสมมติ) เป็นพื้นที่ตั้งของสถานศึกษาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประกอบด้วย ศูนย์เด็กก่อนเรียนและโรงเรียนอนุบาล ซึ่งมีทั้งของรัฐบาล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน มีสถาบันที่หลากหลายให้ผู้ปกครองเลือกให้บุตรหลานได้เข้าเตรียมความพร้อม เพื่อพัฒนาเด็ก เพื่อการเรียนในระดับพื้นฐานตามฐานะทางเศรษฐกิจและความพึงพอใจ ระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนรัฐบาล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับนี้ให้ทั่วถึงกระจายไปตามชุมชนต่าง ๆ ทั้งเก็บค่าเล่าเรียนและให้เรียนฟรี สถาบันการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่ให้บริการทางการศึกษาเหมือนกับประถมศึกษา แต่ได้แยก สายสามัญและสายอาชีพ ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เช่น เทคนิค พาณิชย และ มีชื่อแตกต่างกันตามสถาบันนั้น สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษา ในระดับปริญญาตรี จนถึงปริญญาเอกทั้งของรัฐบาลและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายแห่ง เป็นทั้งสถาบันหลักและเป็นเครือข่ายและเป็นศูนย์กลางมหาวิทยาลัยของรัฐ ทำให้ ประชากรได้รับการศึกษาในทุกระดับตามศักยภาพของตนเองและครอบครัวอย่างทั่วถึง เป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคนี้ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 1)

## 7. สถานที่สำคัญ

จังหวัดแดนสวรรค์ (นามสมมติ) เป็นแหล่งธรรมะและอารยธรรมโบราณ มีโบราณสถานทางประวัติศาสตร์และสถาปัตยกรรมเป็นจำนวนมาก มีพระธาตุคู่บ้านคู่เมือง ที่มีตำนานความเป็นมาจากความเจริญรุ่งเรืองในอดีต และมีพระธาตุเก่าแก่ มากกว่า 1,000 ปี สิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่อยู่คู่บ้านคู่เมือง ซึ่งเป็นที่เคารพนับถือและเป็นศูนย์รวมจิตใจของ ประชาชนในจังหวัด มีพิพิธภัณฑสถานของพระเกจิอาจารย์ชื่อดังอีกด้วย จังหวัดใกล้ชายแดน ยังมีภูมิประเทศที่อุดมสมบูรณ์ ประกอบด้วย เทือกเขา น้ำตก แอ่งน้ำขนาดใหญ่ นอกนั้น ยังมีศูนย์ศิลปะในชุมชนต่าง ๆ เป็นแหล่งพัฒนาอาชีพของประชาชน เป็นต้นแบบในการ พัฒนามนุษย์และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาให้ประชาชนได้มีความเข้มแข็ง (แผนกท่องเที่ยว และวัฒนธรรมแขวง)

## 8. วัฒนธรรมและลักษณะประจำชาติ

วัฒนธรรมประเทศลาว อาหารลาวขึ้นชื่อเรื่องของสด โดยเฉพาะผักผลไม้ และสัตว์น้ำจืด เช่น ปลา กุ้ง และหอยน้ำจืด เป็นต้น เพราะลาวมีความอุดมสมบูรณ์ มีแม่น้ำหลายสาย อาหารที่ลาวจะคล้ายกับอาหารไทยหลายอย่าง เช่น ส้มตำ ลาบ ไก่ย่าง เป็นต้น อาหารหลักของชาวลาว คือ ข้าวเหนียว ใครไปเที่ยวเมืองลาวรับรองว่าไม่มีปัญหาเรื่องอาหารการกินอย่างแน่นอน ความปลอดภัย ด้วยระบอบการปกครองที่เคร่งครัด ประกอบกับการยึดมั่นในขนบธรรมเนียม วิถีชาวพุทธ คนลาวส่วนใหญ่มีจิตใจ โอบอ้อมอารี และเป็นมิตรกับชาวต่างชาติ ไม่ปรากฏเหตุการณ์ทำร้ายนักท่องเที่ยว หากต้องการความสะดวกควรใช้บริการไกด์ท้องถิ่น สามารถติดต่อได้ตามสถานีขนส่ง สนามบิน และท่าเรือท่องเที่ยวแทบทุกแห่ง สิ่งที่นักท่องเที่ยวพึงระลึกถึงเวลาไปเที่ยวสถานที่ใดควรอ่านป้ายต่าง ๆ เสียก่อน และอย่าละเมิดข้อห้าม เจ้าหน้าที่ชาวลาวพร้อมปฏิบัติหน้าที่อย่างแข็งขัน ชาวลาวมีขนบธรรมเนียม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ทางศาสนาและประเพณีท้องถิ่นเช่นเดียวกับไทย อาทิเช่น การแต่งกายไปวัด ต้องเรียบร้อย ไม่หุน่สั่น ไม่หุน่เสื่อที่เห็นเนินอกหรือสายเดี่ยว ไม่ใส่รองเท้าเข้าไปในโบสถ์ ถือศรัทธาเป็นของสูง มือขวาสำคัญกว่ามือซ้าย ไม่เข้าบ้านอื่นก่อนได้รับการเชื้อเชิญ และต้องถอดรองเท้าก่อนเข้าบ้านเสมอ เวลาไปเที่ยวหมู่บ้านท้องถิ่นยิ่งต้องระวัง พยายามถามกฎ ระเบียบ ประเพณี เสียก่อน แต่แต่ละแห่งจะแตกต่างกันไป จังหวัดใกล้ชายแดน มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมของหลายชนเผ่าที่แตกต่างกัน เป็นสังคมที่หลากหลาย ที่สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีประเพณีทางศาสนาที่เชื่อมโยงและกลมกลืนกัน นอกจากนี้ยังมีชาวจีน ชาวเวียดนาม ซึ่งอพยพมาเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ ศาสนาที่คนส่วนใหญ่นับถือคือ ศาสนาพุทธ รองลงมาคือ ศาสนาคริสต์ ประเพณีและวัฒนธรรมที่ยึดถือมักจะเกี่ยวกับชาติพันธุ์ และความเชื่อทางศาสนา ประเพณีวัฒนธรรมที่สำคัญของชนเผ่าจะมีการรำเซ็ง ซึ่งเป็นจังหวะค่อนข้างเร็ว และกระฉับกระฉ่ง การเล่นหมอลำ การเล่นผญา ประเพณีที่สำคัญของชาวลาว เรียกว่า ฮีตสิบสองคองสิบสี่ ฮีตสิบสอง หมายถึง ประเพณีสิบสองเดือน และประเพณีในรอบปีที่บรรพบุรุษได้ประพฤติปฏิบัติ ส่วนคองสิบสี่ เป็นหลักธรรมในการครองเรือน 14 ประการ ส่วนศิลปวัฒนธรรมหลอมรวมที่สำคัญ คือ ประเพณีการทำปราสาทผึ้ง ซึ่งเชื่อว่าการทำบุญด้วยต้นผึ้งเป็นกุศลสูงส่ง (การประดับดอกผึ้งติดบนก้านกล้วย และมีสิ่งของที่ถวายทานให้พระสงฆ์) ซึ่งเป็นการทำบุญในวันออกพรรษาที่รู้จักกันทั่วประเทศ และประเพณีการแข่งขันเรือในบริเวณแม่น้ำโขง ซึ่งทำร่วมกับประเพณี

การแพร่ภาพทางทีวี จะเป็นการแสดงร่วมกันกับประเพณีต่าง ๆ ที่จัดขึ้น (แผนกท่องเที่ยวและวัฒนธรรมแขวง, 2018)

### 9. ประวัติความเป็นมาของจังหวัดแดนสุวรรณค์ (นามสมมติ)

มีตำนานเล่าสืบต่อกันมาว่าเมื่อช่วงปลายสมัยกรุงศรีอยุธยาตอนปลาย ดินแดนที่ตั้งอยู่ฝั่งซ้ายของลำน้ำโขง (ฝั่ง สปป.ลาว) บริเวณอันเป็นที่ตั้งของพระธาตุซึ่งมีอายุมากกว่า 1,000 ปี ในปัจจุบันมีหมู่บ้านเป็นชุมชนใหญ่ เริ่มในสมัยขอมเรืองอำนาจ เป็นเมืองอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ในปี พ.ศ. 2120 ได้อพยพผู้คนจากภาคเหนือลงมาตั้งหมู่บ้านห่างจากตัวเมืองปัจจุบัน 18 กิโลเมตร เส้นเดียวกับไปพระธาตุเก่าแก่ และได้อพยพหลายสิบครอบครัวมาตั้งเป็นเมืองใหม่เป็นชุมชนริมฝั่งแม่น้ำโขง ประวัติการก่อตั้งเมืองแห่งนี้ เกี่ยวกับการก่อตั้งจังหวัดในฝั่งไทย ในเขตจังหวัดอุดมสมบูรณ์ด้วยแร่ธาตุ ทองคำ และนับว่าอุดมด้วยหินลูกรัง จึงหมายถึงดินแดนแห่งทองคำ นอกจากนี้สมัยที่ฝรั่งเศสเข้ามาตั้งศูนย์กลางการปกครอง อาณานิคมบริเวณตอนกลางของลาวนั้น หลังจากลาวตกเป็นประเทศอาณานิคมแล้ว ฝรั่งเศสได้สร้างอำเภอเมือง จังหวัดใกล้เคียงแดน ให้เป็นศูนย์กลางทางการปกครองที่สำคัญแห่งหนึ่งของลาวตอนกลาง พร้อมทั้งวางผังเมืองใหม่ ต่อมาหลังจากนั้นได้มีการตั้งอำเภอเมือง จังหวัดใกล้เคียงแดนขึ้นให้เป็นเมืองหลวงของจังหวัด (แขวง) ต่อมาก็ได้ตั้งชื่อใหม่ ชนเผ่าในจังหวัดใกล้เคียงแดนมีทั้งหมด 8 ชนเผ่า ได้แก่ เผ่าลาว เผ่าผู้ไท เผ่ามะกอง เผ่าตะไถ่ เผ่าปะโกะ เผ่าสวย เผ่ากะตาง และเผ่าตรี (แผนกท่องเที่ยวและวัฒนธรรมแขวง, 2018)

### 10. บทสรุปเกี่ยวกับชุมชน

ความอุดมสมบูรณ์และการมีความพร้อมในการดำรงอยู่ของประชากรในทุก ๆ ด้าน เพราะมีแอ่งน้ำขนาดใหญ่ทั้งเขื่อนและแม่น้ำสายต่าง ๆ ซึ่งใช้เป็นแหล่งผลิตพลังงานไฟฟ้า เพื่อการทำอุตสาหกรรม การเกษตรกรรมให้ประชากรได้ประกอบอาชีพ ทั้งปี และบริการอื่น ๆ ชุมชน ภูมิภาคที่อุดมสมบูรณ์และสวยงาม ประกอบด้วย เทือกเขา ป่าไม้ และสัตว์ป่าที่หลากหลายสายพันธุ์ เป็นแหล่งรวมอาหารที่ใหญ่ที่สุดจากหลากหลายชนเผ่ามาอยู่รวมกัน มีวัฒนธรรมที่หลากหลายแต่ก็ได้หล่อหลอมวัฒนธรรมเข้ากันเป็นอย่างดี เป็นการแสดงออกถึงภาวะทางจิตใจที่สูงส่ง ไม่ชิงดีชิงเด่น เป็นแหล่งอารยธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีเกจิอาจารย์ชื่อดัง ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่เคารพศรัทธาของคนทั้งประเทศ จึงทำให้ชุมชนที่มีความหลากหลายทางเผ่าพันธุ์และวัฒนธรรม ได้ผสมผสานหลอมหลอมกลายเป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมดั้งเดิมของแต่ละ

เผ่าให้สืบสานมาทุกรุ่น ทุกสมัย ในด้านอาชีพนอกจากทำเกษตรเพราะมีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบอาชีพแล้ว การทอผ้าไหม การทำผ้าย้อมคราม การทำข้าวเม่า ข้าวเบอรี่ รวมทั้งการประกอบอาชีพในทางค้าขาย เช่น การผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้จำหน่าย ทำให้ประชากรมีรายได้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นเอกลักษณ์ โดดเด่น เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการตลาด จะเห็นได้ว่า จังหวัดใกล้เคียงแดนเป็นเมืองของการศึกษา เพราะมีสถานการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา ให้นักเรียน นักศึกษามีโอกาสเลือกเรียนตามความถนัด และความสนใจ จะพบว่าเป็นค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานให้เข้ารับการศึกษาระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนั้นยังมีอารยธรรมของชนเผ่า มีภาพลักษณ์ทางประวัติศาสตร์ที่แสดงออกถึงความรุ่งเรืองของอารยธรรมของชนเผ่า มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น ชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนดีเด่น จึงมีความพร้อมในการส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดการศึกษา เพราะหลักการมีส่วนร่วมในโรงเรียน พลังแห่งความร่วมมือจากทุกฝ่าย จะทำให้เกิดพลังแห่งความสำเร็จ จะเป็นการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญอย่างยั่งยืน (แผนกแผนการและการลงทุนแขวง, 2018)

## บริบทของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ

### 1. ที่ตั้งและสภาพทั่วไป

โรงเรียนมัธยมสมบูรณ (นามสมมติ) ซึ่งเป็นพื้นที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้า เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และเป็นโรงเรียนประจำจังหวัด ซึ่งตั้งอยู่ในเขตเทศบาลเมือง สังกัดแผนกศึกษาและกีฬาแขวง โรงเรียนแห่งนี้เปิดการเรียน 2 ระดับ คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นโรงเรียนที่ได้รับการพิจารณาจากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

### 2. โครงสร้างและจำนวนบุคลากร

โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน พนักงานครูอาจารย์ ทั้งหมด 96 คน นักเรียนทั้งหมด 1,617 คน จำนวนห้องเรียนทั้งหมด 53 ห้อง รายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ระบบองค์กรโรงเรียนมัธยมสมุทรปราการ

ตาราง 2 สถิติพนักงานครูอาจารย์

ระดับการศึกษา	ชาย	หญิง	รวม
ปริญญาโท	2	-	2
ปริญญาตรี	27	54	81
ชั้นสูง	6	5	11
ชั้นกลาง	-	1	1
ชั้นต้น	-	1	1
รวม	33	61	96

ตาราง 3 องค์การองค์กรมหาชน

หน่วยงาน	ชาย	หญิง	รวม
องค์การองค์กรชาวหนุ่ม	13	52	65
องค์การองค์กรเพศหญิง	-	71	71
องค์การองค์กรกรมบาล	42	70	112
องค์การองค์กรพรรค	21	24	45
สมบูรณ	11	22	43
สำรอง	-	2	2
รวม	87	241	328

ตาราง 4 ครูประจำชั้นแต่ละชั้นและจำนวนนักเรียนทั้งหมด

ลำดับ	ครูประจำชั้นเรียน	ชั้นเรียน	จำนวนนักเรียน	หญิง	ชาย
1	ครูประจำชั้น ม.7 ห้องพรสวรรค์	ม.7/1	30	17	13
2	ครูประจำชั้น ม.7 ห้องพรสวรรค์	ม.7/2	30	19	11
3	ครูประจำชั้น ม.7/3	ม.7/3	32	15	17
4	ครูประจำชั้น ม.7/4	ม.7/4	32	13	19
5	ครูประจำชั้น ม.7/5	ม.7/5	32	15	17
6	ครูประจำชั้น ม.7/6	ม.7/6	32	11	21
7	ครูประจำชั้น ม.7/7	ม.7/7	32	10	22
8	ครูประจำชั้น ม.7/8	ม.7/8	32	14	18
9	ครูประจำชั้น ม.7/9	ม.7/9	32	16	16
10	ครูประจำชั้น ม.7/10	ม.7/10	32	11	21
11	ครูประจำชั้น ม.7/11	ม.7/11	32	15	17
12	ครูประจำชั้น ม.7/12	ม.7/12	32	12	20
13	ครูประจำชั้น ม.7 E-Learning	ม.7/1 E	35	17	18
14	ครูประจำชั้น ม.7 E-Learning	ม.7/2 E	35	16	19
15	ครูประจำชั้น ม.6/1 ห้องพรสวรรค์	ม.6/1	25	13	12
16	ครูประจำชั้น ม.6/2 ห้องพรสวรรค์	ม.6/2	25	15	10
17	ครูประจำชั้น ม.6/3	ม.6/3	29	11	18
18	ครูประจำชั้น ม.6/4	ม.6/4	29	12	17



ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับ	ครูประจำชั้นเรียน	ชั้นเรียน	จำนวนนักเรียน	หญิง	ชาย
19	ครูประจำชั้น ม.6/5	ม.6/5	29	13	16
20	ครูประจำชั้น ม.6/6	ม.6/6	29	15	14
21	ครูประจำชั้น ม.6/7	ม.6/7	29	16	13
22	ครูประจำชั้น ม.6/8	ม.6/8	29	14	15
23	ครูประจำชั้น ม.6/9	ม.6/9	29	16	13
24	ครูประจำชั้น ม.6/10	ม.6/10	29	15	14
25	ครูประจำชั้น ม.6/11	ม.6/11	29	11	18
26	ครูประจำชั้น ม.6/12	ม.6/12	29	10	19
27	ครูประจำชั้น ม.6/13	ม.6/13	29	10	19
28	ครูประจำชั้น ม.6/E1 E-Learning	ม.6/1E	30	17	13
29	ครูประจำชั้น ม.6/E2 E-Learning	ม.6/2E	30	16	14
30	ครูประจำชั้น ม.5 ห้องพรสวรรค์	ม 5/1	25	13	12
31	ครูประจำชั้น ม.5 ห้องพรสวรรค์	ม.5/2	25	15	10
32	ครูประจำชั้น ม.5/3	ม.5/3	26	15	11
33	ครูประจำชั้น ม.5/4	ม.5/4	26	15	11
34	ครูประจำชั้น ม.5/5	ม.5/5	26	17	9
35	ครูประจำชั้น ม.5/6	ม.5/6	26	16	10
36	ครูประจำชั้น ม.5/7	ม.5/7	26	15	11
37	ครูประจำชั้น ม.5/8	ม.5/8	26	14	12
38	ครูประจำชั้น ม.5/9	ม.5/9	26	12	14
39	ครูประจำชั้น ม.5/10	ม.5/10	26	17	9
40	ครูประจำชั้น ม.5/11	ม.5/11	26	15	11
41	ครูประจำชั้น ม.5/12	ม.5/12	26	13	13
42	ครูประจำชั้น ม.5/13	ม.5/13	26	17	9
43	ครูประจำชั้น ม.5/14	ม.5/14	26	15	11
44	ครูประจำชั้น ม.5 E-Learning	ม.5/1E	35	16	19
45	ครูประจำชั้น ม.5 E-Learning	ม.5/2E	35	14	21
46	ครูประจำชั้น ม.4/1	ม.4/1	33	17	16
47	ครูประจำชั้น ม.4/2	ม.4/2	34	18	16
48	ครูประจำชั้น ม.3/1	ม.3/1	32	18	14

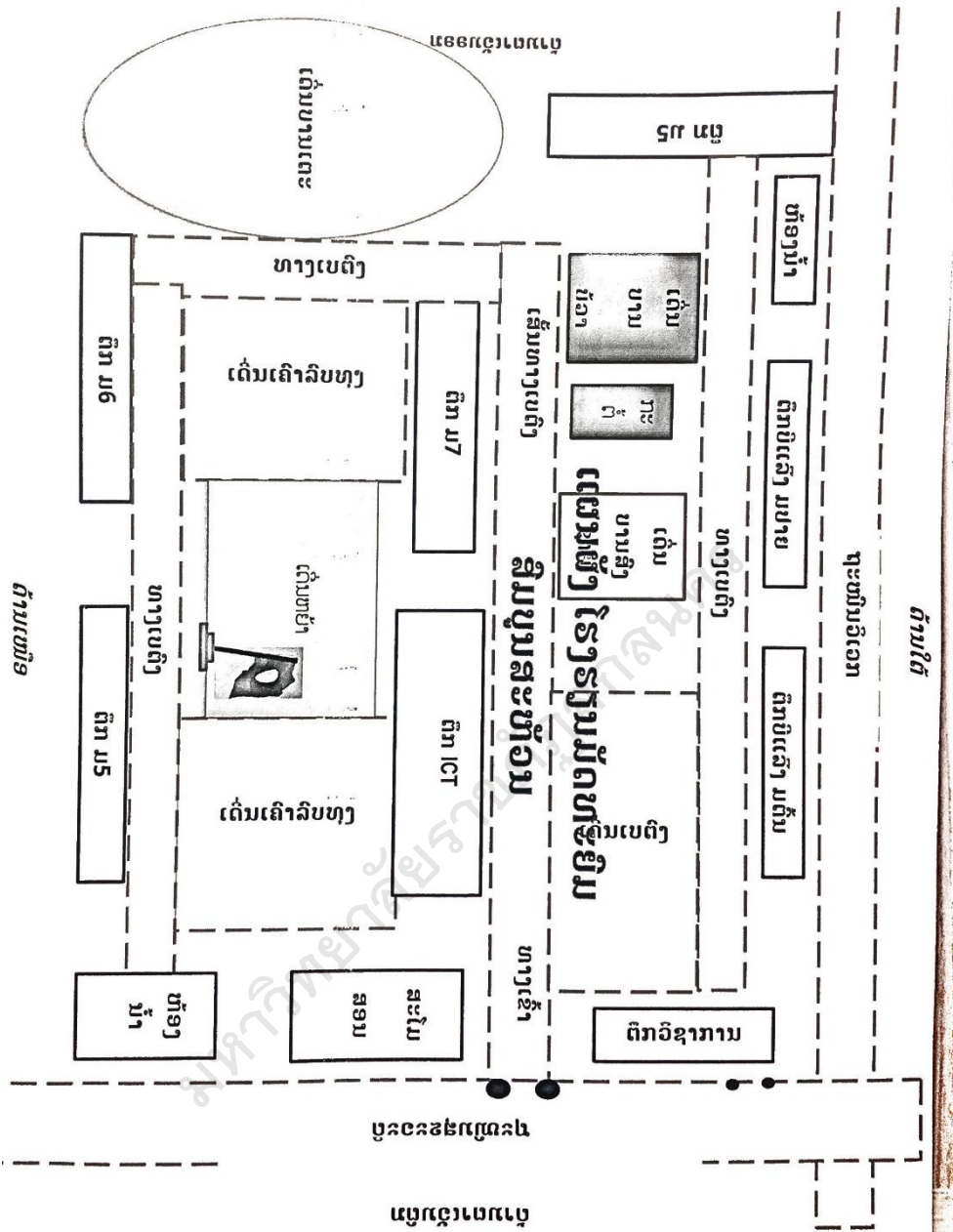
ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับ	ครูประจำชั้นเรียน	ชั้นเรียน	จำนวนนักเรียน	หญิง	ชาย
49	ครูประจำชั้น ม.3/2	ม.3/2	33	16	17
50	ครูประจำชั้น ม.2/1	ม.2/1	32	16	16
51	ครูประจำชั้น ม.2/2	ม.2/2	32	15	17
52	ครูประจำชั้น ม.1	ม.1/1	27	13	14
53	ครูประจำชั้น ม.1	ม.1/2	27	18	9

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตเทศบาลและในเขตอำเภอเมือง มีบางคนที่มาจากต่างอำเภอและต่างจังหวัด โรงเรียนแห่งนี้การพิจารณารับย้ายหรือบรรจุใหม่จากความขาดแคลนในวิชานั้น หรือจากความต้องการบุคลากรที่ศักยภาพในการทำงานให้กับโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ในการมีส่วนร่วมในการคัดคนเข้ามาทำงาน สาเหตุเนื่องจากเป็นโรงเรียนประจำจังหวัด จึงต้องเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อมาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับนานาชาติ ซึ่งจะเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่เด่น และมีชื่อเสียงด้วยกันทั่วทั้งจังหวัด ในการเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานตามระเบียบการย้ายต้องผ่านความเห็นจากอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของแผนกศึกษาแขวงด้วย นอกจากเหตุผลในด้านความรู้ความสามารถแล้วยังมีการย้ายภูมิลำเนา การอยู่ร่วมกับคู่สมรส ซึ่งก็เป็นประเด็นรองในการพิจารณา ซึ่งบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ประสานและชี้แจงเหตุผลในการย้ายบุคคลเข้ามาทำงานในโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรส่วนใหญ่ก็มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างทางสังคม มีความเกี่ยวพันเป็นลูกศิษย์กับครู เป็นสถาบันที่ให้ความรู้ โดยสรุปกระบวนการให้บุคลากรเข้ามาเป็นบุคลากรในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมพิจารณาเลือกโดยตรง ระเบียบการย้ายขึ้นอยู่กับปริมาณของนักเรียน แต่ได้มีการจัดการโครงสร้างของโรงเรียนให้มีขนาดพอเหมาะที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

### 3. บริเวณและแผนผังแสดงที่ตั้งอาคารและสถานที่

โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีเนื้อที่ทั้งหมด 3,2974 เอ็กตา มีอาคารเรียนทั้งหมด 21 หลัง ที่ได้งบประมาณมาจากภาครัฐ มีห้องเรียนรวมทั้งหมด 53 ห้อง มี 1 ห้องบริหาร และอีก 1 ห้อง เป็นอาคารเล่นเบตมินตัน ทิศตะวันออก ยาว 147.5 เมตร ทิศตะวันตกยาว 166 เมตร ทิศเหนือยาว 245 เมตร และทิศใต้ยาว 267.5 เมตร



ภาพประกอบ 8 แผนผังโรงเรียนมัธยมสมบูรณ

4. ลักษณะของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ

โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีหน้าที่ในการศึกษาอบรมนักเรียนตาม 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ลักษณะชาติ 2) ลักษณะวิทยาศาสตร์ และทันสมัย และ 3) ลักษณะมหาชน 3 ข้อแข่งขัน ประกอบด้วย 1) สอนดี เรียนเก่ง 2) ไม่ท้อแท้ และ 3) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี ให้กับโรงเรียน 5 หลักมูลการศึกษา ได้แก่ 1) คุณสมบัติศึกษา 2) ปัญญาศึกษา

3) แรงงานศึกษา 4) พลศึกษา 5) ศิลปศึกษา ทั้งหมดที่กล่าวมามีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและปริมาณ เพื่อสนองให้แก่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ในแต่ละท้องถิ่น ส่วนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของคณะครูและคณะกรรมการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาของชาติสู่มาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีคุณธรรม โรงเรียนมัธยมสมบูรณมีหน้าที่แต่งตั้งมอบหมายแนวทางนโยบายการศึกษาของภาครัฐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของชาติ ฝึกฝนหล่อหลอมแนวคิดการเมือง ของพนักงานครู นักเรียนให้มีความสมบัติ ศิลธรรม มีคุณธรรม มีน้ำใจ รักชาติ ระบอบประชาธิปไตยประชาชน เพื่อตอบสนองความเรียกร้องต้องการของภารกิจ ปกป้องรักษา และสร้างประเทศชาติ วางแผนพัฒนา และคุ้มครองโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จัดการเรียนการสอนตามกระทรวงศึกษาและกีฬาได้กำหนดไว้ และหลักสูตรท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง รับเอานักเรียนเข้าเรียนตามหลักเกณฑ์ของกระทรวง ศึกษาธิการและกีฬา และได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบ คุ้มครอง และพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอน พัฒนา และผลิตสื่อ การเรียนการสอนเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับตัวจริงของแต่ละท้องถิ่น ปฏิบัติตามนโยบาย และสวัสดิการ ยกย่องเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู และนักเรียน ตามกฎระเบียบ สรุปรายงานหน้าที่การงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้กับศึกษาธิการและกีฬาอำเภอ ศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด และกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ปกป้องรักษา ทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ออกใบรับรอง ใบเกียรติคุณ และสมุดติดตามการเรียน ให้แก่นักเรียน พร้อมทั้งออกใบรับรองในด้านเอกสารต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ครู และนักเรียน ภายในโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ตามการแต่งตั้งและการมอบหมายงานตาม กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา มอบหมายให้ในการจัดการบริหารจัดการศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียน ได้ยึดหลักการกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วม โดยได้มีการวาง โครงสร้างของทีมงานขึ้นมา มีการวางแผนงาน การมอบหมายงาน เพื่อรับรองปริมาณงาน ที่มีขนาดใหญ่ เพื่อให้มีการกระจายงาน และให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเน้น งานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน

## 5. ผลงานดีเด่นของโรงเรียน

ผลงานของนักเรียน ครู และโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัล ประเภทต่าง ๆ ได้รับการคัดเลือกให้เป็นต้นแบบในการดำเนินงาน รวมถึงตัวบุคคล ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ที่ได้รับการยกย่องและการยอมรับ จากภาครัฐ ผลงานเหล่านี้ถือเป็นความสำเร็จและเป็นความภาคภูมิใจของโรงเรียน รายละเอียดของผลงาน ดีเด่น มีดังนี้

### ผลงานของโรงเรียน

1. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นด้านวิชาการ การจัดการเรียน การสอนดี สร้างนักเรียนพรสวรรค์ ได้อันดับชาติ 2 ปีซ้อน ปี 2555-2556
2. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นวิชาการ ประเภทที่ 1 ประจำภาคเรียน ปี 2015-2016
3. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในการเข้าร่วมการแข่งขัน ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ประจำปีพุทธศักราช 2559 (TOEFL JUNIOR 2014)
4. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในการฝึกวิชาชีพรู วคส. ปีพุทธศักราช 2558
5. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในการแข่งขันกีฬา เปตองชิงแชมป์อาเซียน ครั้งที่ 1 ปีพุทธศักราช 2557
6. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในการพัฒนาการเรียน การสอน ประจำปีพุทธศักราช 2558
7. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในการประกอบส่วนเข้าใน การสอน คีฬาอบรมและสร้างนักเรียนเก่งระดับประเทศ วิชาคอมพิวเตอร์ และนักเรียน เก่งระดับภูมิภาค (ASIAN QUIZ) วิชาภาษาอังกฤษ ปีพุทธศักราช 2559
8. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในด้านการสร้างนักเรียนเก่ง ประจำภาคเรียน ปีพุทธศักราช 2558
9. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่น ที่มีผลงานดีเด่นรอบด้าน ประจำปีพุทธศักราช 2560
10. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ มีผลงานดีเด่นในการสร้างนักเรียนเก่ง ไปสู่ระดับชาติ ปีพุทธศักราช 2560

### ผลงานนักเรียน

1. นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันความสามารถด้านการใช้ Microsoft Word 2010 ประจำปี 2015 ระดับระดับชาติ
2. นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันความสามารถด้านการใช้ Microsoft Word ประจำปี 2015 ระดับระดับชาติ
3. นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันความสามารถด้านการใช้ Microsoft Word 2016 ประจำปี 2018 ระดับประเทศ
4. นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันถาม-ตอบความรู้เกี่ยวกับอาเซียนระดับภูมิภาค ครั้งที่ 8 ที่เกาะบาหลีประเทศอินโดเนเซีย ประจำปี 2018

### ผลงานครู

1. ครูประสพการณ์ดีเด่น วิชาคณิตศาสตร์ จากท่านรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
2. ครูมีผลงานดีเด่นรอบด้านในการฝึกอบรม ทฤษฎีการเมือง การปกครอง
3. ครูมีผลงานดีเด่นรอบด้าน สร้างนักเรียนให้กลายเป็นนักเรียนเก่ง ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย
4. ครูมีผลงานดีเด่นในการสอนวิชาคณิตศาสตร์ จากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
5. ครูมีผลงานดีเด่นในด้านงานพัฒนาโรงเรียนตลอดระยะเวลา 1 ปี ประจำปีภาคเรียน 2017-2018

### 6. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนมัธยมสมบурณ์ (นามสมมติ) ได้ก่อตั้งขึ้น ตั้งแต่สมัย ปี ค.ศ. 1960 จนถึงปัจจุบัน ภาพเก่า ๆ ในอดีตก็ไม่ได้จางหายไป เพราะภาพในการบริหารในปัจจุบัน การบริหารจัดการโรงเรียนมีความไม่แตกต่างกัน ทั้งในวัฒนธรรมการทำงานภายใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน ซึ่งกลุ่มคนที่ทำงานก็เป็นคนในท้องถิ่น เคยเป็นลูกศิษย์ของโรงเรียนนี้ เป็นครูกับศิษย์ พี่กับน้อง และเป็นเครือญาติ ที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีความอบอุ่นอารี มีความเป็นมิตร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในส่วนของผู้บริหารและชุมชน ก็ยังคงเป็นชุมชนที่มีคองความหนักแน่น ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้จากการบริจาตงบประมาณในการสร้างอาคารเรียน รวมทั้งอาคารต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งรวมกันแล้วก็มีจำนวนเงินมาก การมีสมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองของโรงเรียน ล้วนเป็นสิ่งบ่งบอกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน มีความแน่นแฟ้นและยั่งยืน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ดังนี้

“...ชุมชนมีส่วนร่วมในการคุ้มครองปกป้องรักษาและพัฒนาโรงเรียน กรรมการร่วมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง และกลุ่มเครือข่ายผู้ปกครอง เป็นผลให้ชุมชนคุ้นเคยกับการร่วมมือในการดำเนินงานกับกลุ่มต่าง ๆ และเกิดการร่วมมือกับทางโรงเรียนสม่ำเสมอ ให้ชุมชนเข้ามาร่วมในการผลักดันนักเรียนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาเข้ามาเรียนอย่างทั่วถึงและติดตามการเรียน/ผลสำเร็จทางด้านการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นปกติ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ชุมชนได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของคณะผู้บริหารโรงเรียนและครูสอน และให้การช่วยเหลือชีวิตการเป็นอยู่ของครูตามความเหมาะสม...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีผู้ปกครองให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการศึกษา เพราะผู้ปกครองเป็นชุมชนกลุ่มใหญ่ ที่มีบทบาทสำคัญในการชักชวน สนับสนุนให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารและครูสอนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสมทบทุนเข้าในการสร้างโรงเรียน...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารและครูสอน ร่วมเคลื่อนไหวกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน อย่างเป็นปกติ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารโรงเรียนและครูสอน สามารถอธิบายได้ถึงความจำเป็นและความต้องการในการร่วมมือกับชุมชน มีการปรึกษาหารือเป็นปกติเพื่อร่วมกันพัฒนาการศึกษา...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยโรงเรียนมีส่วนร่วมในการคุ้มครอง ปกป้องรักษาและพัฒนาโรงเรียน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งของโรงเรียนและชุมชน มีการก่อตั้งสมาคมศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง มีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติหน้าที่ ช่วยเหลือ รวมถึงการสมทบทุนสนับสนุนโรงเรียน

โรงเรียนมัธยมสมบูรณ (นามสมมติ) เป็นโรงเรียนประจำจังหวัดขนาดใหญ่ ซึ่งได้รับการมอบหมายจากศึกษาธิการและกีฬาจังหวัด (แผนกศึกษาแขวง) ให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนดีเด่นการใช้หลักสูตร โรงเรียนใช้ระบบการเรียนการสอน E-learning สอนในระดับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-7 แต่ละชั้นเรียนมี 3 ห้องเรียน โรงเรียนมัธยมสมบูรณ (นามสมมติ) บริการทางการศึกษา ให้แก่เด็กและเยาวชน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-7 เป็นโรงเรียนประจำจังหวัดมีเกียรติประวัติ และมีผลงานดีเด่นมาอย่างยาวนาน ผู้ปกครองและชุมชนก็เข้มแข็ง มีศักยภาพในการให้ความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งผู้ปกครองและชุมชนมีความคาดหวังไว้วางใจมาตลอด ในผลผลิตของโรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนมีความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะเป้าหมายของโรงเรียนมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารดีเด่น ซึ่งผลจะแสดงออกให้เห็นถึงนักเรียนที่ไปสอบแข่งขันระดับชุมชน จนถึงระดับชาติ ที่นำความสำเร็จซึ่งเป็นมรดกผลของการบริการงานของวิชาการที่มี ความเป็นเลิศในแต่ละด้าน และที่สำคัญขีดความสามารถในด้านการแข่งขันการสอบชิงทุน การสอบเข้ามหาวิทยาลัย การแข่งขันในระดับเวทีประเทศและระดับนานาชาติ ล้วนเป็นเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน การบริหารงานแบบ มีแบบแผนมาประยุกต์ใช้ การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการทำงาน การจัดองค์กรให้ครอบคลุม การสร้างทีมงานคุณภาพ การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเน้นการมีส่วนร่วม การมีระบบ ประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง ใช้หลักสูตรเป็นทิศทางเป็นการนำไปสู่เป้าหมาย จึงเป็น ยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนให้มีความดีเด่น กับนักเรียน ครู และพนักงานทุกคน ที่มีส่วนร่วม ซึ่งส่งผลให้มีผลงานที่เป็นความภาคภูมิใจของโรงเรียน



## การบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์

### 1. การจัดทำหลักสูตร

หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษาเพราะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หลักสูตรที่ดีต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้มีเนื้อหาทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...หลักสูตร คือ กลุ่มรายวิชาที่จัดไว้อย่างมีระบบหรือลำดับวิชาที่บังคับสำหรับจบการศึกษาเพื่อรับประกาศนียบัตร...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...หลักสูตร หมายถึง ชุดของการเรียนและประสบการณ์สำหรับเด็กซึ่งโรงเรียนวางแผนไว้ให้เด็กบรรลุถึงจุดหมายของการศึกษา...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...หลักสูตร หมายถึง แผนสำหรับจัดโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคคลกลุ่มบุคคลใดหนึ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือจุดหมายที่วางไว้โดยมีโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

“...หลักสูตร ประกอบด้วย ประสบการณ์ทุกอย่างที่จัดให้แก่เด็กโดยอยู่ในความดูแลและการสอนของครู...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า การจัดทำหลักสูตร หมายถึง ชุดการเรียน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ แผนสำหรับการจัดการกิจกรรมเรียนรู้หรือวิชาบังคับ เพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดขึ้นในการจัดการศึกษา

### 2. การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ

การนำหลักสูตรไปสู่การพัฒนาผู้เรียนจะต้องดำเนินการผ่านกระบวนการสำคัญที่เรียกว่าการจัดการเรียนการสอน ซึ่งความหมายของการเรียนการสอนในทางศึกษาศาสตร์ สามารถจำแนกความหมายออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ การเรียนหรือการเรียนรู้

หมายถึง การได้รับความรู้พฤติกรรม ทักษะ คุณค่าหรือความพึงพอใจที่เป็นสิ่งแปลกใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่การเรียนรู้อาจมีการยึดเป้าหมายและอาจมีการตั้งใจเป็นตัวช่วย การเรียนรู้จากก่อให้เกิดตระหนักรู้อย่างมีสำนึกหรือไม่มีสำนึกก็ได้ และการสอน หมายถึง การถ่ายทอดเนื้อหาวิชาหรือเป็นวิธีการหลากหลายที่ครูนำมาใช้เพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้ ตามศักยภาพของเด็ก

หลักสูตรการเรียนการสอนสำหรับนำไปใช้สอนในห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด และรูปแบบการสอนนั้นอยู่ภายใต้ หลักการของแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน องค์ประกอบของการสอน ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา และทักษะที่ต้องการสอน วิธีการสอน กระบวนการสอน ขั้นตอนและกิจกรรม การสอน การวัดและประเมินผล โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการและ กีฬาแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การเรียนการสอนที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาสาระต่าง ๆ ซึ่งเนื้อหาสาระนั้นอาจอยู่ในรูปของข้อมูล ข้อเท็จจริง มโนทัศน์หรือ ความคิด...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาที่มุ่งช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิด ความรู้สึก ค่านิยม คุณธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากแก่การพัฒนาหรือปลูกฝัง...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มุ่งช่วยพัฒนาความสามารถของผู้เรียนในด้านการปฏิบัติ การกระทำ หรือการแสดงออกต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการวิธีการที่แตกต่างกันไป...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...มุ่งเน้นการฝึกทักษะการพัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นกระบวนการทางสติปัญญา เช่น กระบวนการสืบสอบหาความรู้ หรือกระบวนการคิดต่าง ๆ อาทิ การคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล...”

(ครู, สัมภาษณ์ 2560)

“...การเรียนการสอนที่เน้นการบูรณาการ เป็นรูปแบบที่พยายาม พัฒนาการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนไปพร้อม ๆ กัน โดยการใช้บูรณาการทั้งด้านเนื้อหา สาระและวิธีการ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...สำหรับห้องนักเรียนเก่ง หรือห้องนักเรียนธรรมดา นักเรียนอ่อน จะใช้หลักสูตรการเรียนการสอนแบบเดียวกัน...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรนั้น จะต้องมุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดความรู้สึกรัก ค่านิยม คุณธรรม ได้แสดงออก ด้วยการลงมือปฏิบัติ การฝึกทักษะ การพัฒนาทักษะ เน้นการบูรณาการ โดยเป็นรูปแบบ ที่พยายามพัฒนาการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ของนักเรียน

### 3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ คือ ครู ซึ่งเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้กับผู้เรียน โดยมีบทสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของครู และแนวปฏิบัติของครู ในการจัดการเรียนการสอน ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ครูสอนมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม ครูสอนมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องจบหลักสูตรสร้างครูมัธยมเทียบเท่าปริญญาขึ้นไป ครูสอนมัธยมศึกษาตอนปลาย ต้องจบหลักสูตรสร้างครูมัธยมระดับปริญญาตรีขึ้นไป ครูสอนมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองสอนมาสอนปกติ ทันเวลา และครบตามหลักสูตร ผลิตหรือจัดหาสื่ออุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนอย่างครบถ้วน ครูจะมีการวิจัยภาคปฏิบัติอย่างน้อย 1 บท/ต่อหนึ่งเทอม...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนมีอัตราส่วนเพียงพอต่อนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน อัตราส่วนของนักเรียนในมัธยมศึกษาตอนต้นต่อครูสอนไม่เกิน 35:1 อัตราส่วนในชั้นเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายต่อครูสอนไม่เกิน 25:1 ครูต้องสอนถูกตามวิชาที่ตนเรียนจบมา ครูมัธยมศึกษาตอนต้นสอนตัวจริงไม่เกิน 18 ชั่วโมงต่ออาทิตย์ ครูมัธยมศึกษาตอนปลายสอนตัวจริง 16 ชั่วโมงต่ออาทิตย์ ครูสอนใช้วิธีการสอนที่เน้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ครูสอนจะจัดกิจกรรมโดยมีการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ครูสอนจะจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนได้ค้นคิด ค้นหาข้อมูล ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โรงเรียนมีแผนยกระดับ มีการบำรุงและฝึกอบรมครูสอน ครูสอนได้รับการนิเทศภายในเกี่ยวกับการเรียนการสอน การแต่งบทสอน การผลิตอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนอย่างเป็นปกติ ครูสอนได้สร้างผลงานและเข้าร่วมกิจกรรมการเผยแพร่ผลงาน/ประสบการณ์ มีการประเมินครูสอนอย่างเป็นระยะปกติ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนมีการวัด-ประเมินผลการเรียนและผลไปใช้ ปรับปรุงการเรียนการสอน มีการวัด-ประเมินผลระหว่างการสอนอย่างเป็นปกติ วัด-ประเมินผลหลังการสอนอย่างเป็นปกติ ครูนำผลของการประเมินไปปรับปรุงเพื่อช่วยนักเรียน และนำผลของการประเมินปรับปรุงการสอนของตนเอง...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนติดตามช่วยเหลือนักเรียนตามสภาพจุดพิเศษแต่ละคน ครูประจำชั้นและครูสอนจะมีบัญชีรายชื่อนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ จัดกิจกรรมการเรียนที่เหมาะสมกับความต้องการ ประเมินความก้าวหน้าในการเรียนเป็นปกติ จัดกิจกรรมเสริมเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีจุดพิเศษ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนใช้หลักสูตรที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น การใช้เนื้อหาที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สอดแทรกภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าในการสอนอย่างเหมาะสม ใช้สื่ออุปกรณ์ที่มีในท้องถิ่นประกอบการเรียนการสอน ครูสอนใช้หลักสูตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่น...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ครูจะต้องมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม ได้รับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่งาน ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีการวัด-ประเมินผลการเรียน ติดตามช่วยเหลือนักเรียน และสามารถใช้หลักสูตรที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

#### 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน

ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ เนื่องจากการจัดกลุ่มนักเรียนที่เหมาะสม จะส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียนด้วยเช่นกัน ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ห้องนักเรียนเก่งหรือเรียกกันว่าห้องนักเรียนพรสวรรค์จะเน้นที่วิชาเลข, ฟิสิกส์, เคมี จะเน้นวิชาคิดเลข...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การคัดเลือกนักเรียนเก่งจะมีการสอบในห้องและคัดเอาคะแนนสูงสุดโดยการจัดลำดับคะแนนจากคะแนนอันดับที่ 1-10 เราก็จะได้นักเรียนเก่ง 10 คน เพื่อไปติวพิเศษให้และเตรียมส่งเข้าแข่งขันในสนามต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับภูมิภาคจนถึงระดับชาติ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การติวนักเรียนเก่งที่จะเตรียมตัวไปแข่งขัน ใน 1 สัปดาห์ครูจะติวให้ 4 ชั่วโมงต่อ 1 สัปดาห์ ช่วงบ่ายของทุกวันพฤหัสบดี 2 ชั่วโมง และบ่ายวันศุกร์ 2 ชั่วโมง (ชื่อห้องของนักเรียนเก่งคือห้องพรสวรรค์) วิชาที่ติวก็จะมีเลข, ฟิสิกส์, เคมี และภาษาลาว...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูที่ติวเฉพาะนักเรียนเก่งต้องเป็นครูที่จบวิชาเฉพาะทาง และคัดเอาครูที่เก่งมาติวให้กับนักเรียนที่เก่ง...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การติวพิเศษให้กับนักเรียนก่อนจะไปแข่งขันระดับจังหวัดต้องติวนักเรียนให้ได้ 20 ชั่วโมงขึ้นไปในหนึ่งสัปดาห์ ถ้าสอบแข่งขันระดับชาติต้องติวนักเรียนอย่างน้อยต้อง 75 ชั่วโมงขั้นต่ำ คือ ข้อกำหนดที่แผนกศึกษากำหนดให้...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดชั้นเรียนมีลักษณะสำคัญ คือ มีการจัดห้องนักเรียนพรสวรรค์สำหรับเด็กที่เรียนเก่ง มีการสอบในห้องและจัดชั้นเรียนตามระดับคะแนน มีการติวนักเรียนเก่งที่จะเตรียมตัวไปแข่งขัน มีครูที่เก่ง จบวิชาเฉพาะทาง มีการจัดติวพิเศษให้กับนักเรียน

## 5. การจัดตารางเรียน

การจัดการเรียนการสอนดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสมบูรณ์ (นามสมมติ) ใช้หลักสูตรการเรียนการสอนตามหลักการการคุ้มครองการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ในปีการศึกษาหนึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 เทอม โดยในหนึ่งเทอมจะสอน โรงเรียนจัดการศึกษาเป็นหลักสูตรสามัญ เริ่มจากประถม 5 ปี มัธยมศึกษาตอนต้น 4 ปี มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี หลักสูตรการเรียนการสอนกระทรวงต้องได้

ปฏิบัติตามกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ในการจัดครูเข้าสอนจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง วิชาครูจะต้องตรงกับวุฒิ การจัดครูเข้าสอนให้เป็นหน้าที่ของ หน่วยงานวิชาการที่จะประชุมและพิจารณาคัดเลือก ซึ่งจะได้ครูที่มีความรู้ในวิชานั้นแล้ว ครูต้องมีวิชาอื่นติดตัวมาเพิ่มเติมด้วย ทั้งนี้ลักษณะการทำงานของครูจะเป็นการทำงาน ร่วมกัน มีการมอบหมายงานให้ทำลักษณะแบ่งงานกันทำ นอกจากภาระการสอนของครู แล้ว ครูยังต้องมีการรวมตัวเป็นทีมอื่น ๆ ทำให้ครูมีการเรียนรู้และพึ่งพากัน

จากข้อมูลการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่กล่าวมา ทั้งในด้านของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ครูสอน รวมถึงการจัดชั้นเรียน ถือว่าเป็นกลไกสำคัญ ในการจัดการศึกษา โดยโรงเรียนได้ดำเนินการจัดตารางกิจกรรมการเรียนการสอน ข้อมูล ด้านเอกสารที่ได้จากการสัมภาษณ์ท่านรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตารางเรียนแต่ละ สัปดาห์ ตั้งแต่ระดับชั้น ม.1-7 (ภาคผนวก ข) แสดงให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนมัธยม สมบูรณ์ มีหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษาและเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ในการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้มีเนื้อหาทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองและใช้หลักสูตรการเรียนการสอนตามกระทรวงศึกษาธิการและ กีฬา ได้กำหนดไว้ มีครูเฉพาะทางที่ตรงกับวุฒิ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการจัด ตารางเรียน

## 6. การบริหารงบประมาณ

การคุ้มครองงบประมาณและทรัพย์สิน ว่าด้วยการคุ้มครองงบประมาณ การเงิน ของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ได้มีหน่วยการเงินเฉพาะเพื่อคุ้มครองงบประมาณ แห่งรัฐที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน นอกจากงบประมาณที่มาจากรัฐแล้ว ยังมีงบประมาณ มาจากทางสังคม คือ การช่วยเหลือของชุมชน สังคม บุคคล นิติบุคคล ทั้งภาครัฐและ เอกชน ค่าบริการด้านวิชาการ และรายได้ด้วยรูปการณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน ดังผล การศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...แต่ละปีการศึกษาทางโรงเรียนจะได้งบประมาณจาก กระทรวงศึกษาธิการและกีฬาจัดสรรให้...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...อีกส่วนหนึ่งก็จะได้รับงบประมาณจากน้ำเทินช่วยปีละ 20,000,000 LAK และจะให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนไปเรียนต่อที่ประเทศฝรั่งเศส จะเป็นทุนการศึกษาปริญญาตรี วิธีคัดเลือกนักเรียน ใช้ข้อสอบจากศูนย์ภาษาฝรั่งเศสประจำประเทศลาวมาสอบข้อเขียน จากนั้นก็จะเป็นหัวหน้าของบริษัทน้ำเทินมาสอบสัมภาษณ์เอง...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนที่สอบได้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรีของน้ำเทิน คือ นักเรียนห้องพรสวรรค์ ม.7/1 ที่จะไปศึกษาต่อที่ประเทศฝรั่งเศส...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โรงเรียนได้รับงบประมาณจากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และงบประมาณจากน้ำเทิน มีการมอบทุนการศึกษาให้นักเรียนที่ผ่านการคัดเลือกไปศึกษาต่อที่ประเทศฝรั่งเศส

โรงเรียนมีการคุ้มครองรายรับรายจ่าย ในลักษณะการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนนั้นจะปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงการเงินได้ออกแบบโรงเรียนต้องมีระบบการคุ้มครองรายรับรายจ่าย มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการบัญชีและการคลัง การใช้จ่ายทุกครั้งต้องได้รับการอนุมัติ จากท่านผู้บริหารโรงเรียนตามขอบเขตสิทธิที่ได้กำหนดไว้ ถ้ามีกรณีเงินอุดหนุน จากสมาคมพ่อแม่แม่่นักเรียนต้องได้รับการอนุมัติจากสมาคม การใช้จ่ายเงินแต่ละโครงการจะต้องปฏิบัติตามแผนกิจกรรมที่ได้วางไว้ การคุ้มครองทรัพย์สิน ทรัพย์สินทุกอย่างที่เป็นของโรงเรียนต้องขึ้นทะเบียน ขึ้นบัญชีใส่เลขรหัส และมีสมุดติดตามการรับ การเบิกจ่าย และนำไปใช้อย่างถูกต้องตามระเบียบคุ้มครองของรัฐ

### เงื่อนไขการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูนรินทร์

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมัธยมสมบูนรินทร์ ได้มีการบริหารงานโดยใช้กระบวนการบริหารเชิงระบบ แบบ PDCA มีการประชุม วางแผน ดำเนินการและสรุปผล โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการแผนกศึกษาแขวง ครูต้องได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ทำให้โรงเรียนมัธยมสมบูนรินทร์เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำจังหวัด ซึ่งมีเงื่อนไขในการบริหารงาน ดังนี้

## 1. ขั้นตอนการประชุม วางแผน (Plan : P)

โดยการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อวางแผนกำหนดหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรให้ทันสมัย ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตามกฎหมาย ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้กำหนดไว้ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การเตรียมคน โดยเตรียมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคน ทั้งทีมบริหาร ครูและบุคลากรอื่น นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ให้ตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจ เสริมความมุ่งมั่น เต็มใจ พร้อมทั้งแจ้งแนวทางการดำเนินงาน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ประชุมเพื่อศึกษาเกณฑ์การประเมินระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ร่วมกำหนดผู้รับผิดชอบภาระงานให้ตรงกับงานที่ทำ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ร่วมกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ร่วมกำหนดแนวทางการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงานผล...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (D : Do)

“...จัดการประชุม คณะครูและบุคลากรทางการศึกษานำข้อมูลจากการ ร่วมประชุม วางแผนมาดำเนินการปฏิบัติงานตามที่กำหนด...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)



“...ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ตามงานโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ปฏิบัติงานด้วยการเข้าใจ และเข้าถึงเนื้อหาของงานเพื่อการพัฒนา  
งานให้ได้ตามเกณฑ์...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สามัคคี เพื่อความสำเร็จ มีผลงานดีเด่น  
เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้ผลงานทุกผลงานออกมาอย่างมี  
ประสิทธิภาพ...”

(ครู 4, สัมภาษณ์, 2560)

### 3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (C : Check)

“...หลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว มีการประเมินผล สิ่งที่ทำเนิการ  
บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการจดบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือที่เชื่อถือได้  
มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ตรวจสอบกิจกรรมตามรายละเอียดที่กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ประเมินผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...สรุปผลการประเมินตามภาระงานตามที่กำหนดไว้...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

### 4. ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (A : Act)

“...นำแนวทางหรือกระบวนการที่ปฏิบัติให้นำมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน  
พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ร่วมกันพิจารณาผลการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...นำผลงานที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาไปกำหนดไว้ โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่ง ที่สร้างคนให้ไปพัฒนาชุมชน ให้เจริญรุ่งเรือง หล่อหลอมวัฒนธรรม คนหลายกลุ่มให้มีเป้าหมายเดียวกัน จนมีการสืบทอดกันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมอันดีงาม แต่มีบทบาทและหน้าที่ต่างกันเท่านั้น เห็นได้จากการจัดงานส่งเสริมวัฒนธรรมนิยมประเพณีของจังหวัด ซึ่งมีมาทุกปี ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเรือ งานฉลองพระธาตุคู่บ้านคู่เมือง จะมีบุคลากรในโรงเรียนไปร่วมจัดกิจกรรมกับชุมชน การได้ไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนเป็นขอบข่ายระหว่างความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งโรงเรียนมัธยมสมบรูณ์ (นามสมมติ) กับชุมชนมีความโดดเด่น เป็นที่รับรู้และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทุกระดับและบุคคลทั่วไป จึงเป็นปัจจัยที่เป็นการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าต่อไป จากการสังเกตและการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ เงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบรูณ์ดีเด่น เกิดจากการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการบริหารดีเด่น ประกอบด้วย การบริหาร 4 งานหลัก ได้แก่ 1) หน่วยงานบริหาร 2) หน่วยงานวิชาการ 3) หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และ 4) หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน ซึ่งสิ่งานที่กล่าวมานี้ ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารงานจะรับผิดชอบ 2 หน่วยงาน ได้แก่ 1) หน่วยงานบริหาร และ 2) หน่วยงานวิชาการ เงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่นนั้น เกิดจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการบริหารงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาอย่างเคร่งครัด การมีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ แรงจูงใจที่จะประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ความต้องการที่จะดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ความจำเป็นที่ต้องรักและศรัทธา ในวิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ซึ่งที่กล่าวมานี้ล้วนแล้วแต่เป็นเงื่อนไขของการเกิดการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบรูณ์ดีเด่น จากการสังเกต การเข้าร่วมประชุมกับผู้ปกครองและชุมชน ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้ความสามารถ พบปะผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่น การส่งนักเรียน ครู และโรงเรียนเข้าร่วมการแข่งขันต่าง ๆ จัดขึ้น เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพของครูและนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี รักษาความสามัคคี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน มีวินัยในตนเอง ตรงต่อเวลา และอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ และนักเรียนอย่างต่อเนื่อง มีความ

ชื่อเสียงสุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ใช้ความอดสาหัส ขยัน อดทน ศึกษาค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์หาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้พัฒนางานในหน้าที่และวิชาชีพ มุ่งมั่น และรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยยึดหลักประหยัด คุ่มค่า ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีความศรัทธา และปฏิบัติตนตามหลักศาสนา ยึดมั่นในหลักนิติธรรม ยืนหยัด และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและชอบด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมของการมีวินัย คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้เกิดการบริหารที่มีคุณภาพ ผู้บริหารมีแรงจูงใจที่จะประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และความต้องการที่จะดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสังเกตของผู้วิจัย ได้เห็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนได้ดี ส่วนภายนอกโรงเรียนก็มีความสัมพันธ์ดีกับผู้ปกครองและชุมชนดี ผู้บริหารเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ กระฉับกระเฉง และจากผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารประกอบการประเมินของหน่วยงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องและได้ดูผลงานต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนได้รับรางวัลมากมาย ตั้งแต่ ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน แม้เวลาจะผ่านไปยาวนาน “การครองตน ครองคน ครองงาน” ยังเป็นหลักบริหารที่ดี และใช้ได้ดีในทุกยุค ทุกสมัย ของผู้บริหารมืออาชีพและโรงเรียนมัธยมสมบูรณก็มีพร้อมทั้งผู้บริหารมืออาชีพ และครูมืออาชีพ การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนทำงานที่สำคัญที่สุด และส่งผลต่อการเอื้อประโยชน์ให้คนทำงานแต่ละส่วนร่วมกันอย่างราบรื่น ก็คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะส่งผลให้ลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นเครื่องมือในการจัดการปัญหาสร้างความเข้มแข็งของทีมงานและให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสริมชีวิตการทำงานให้มีความสุข ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ปรับบุคลิกภาพให้มีเสน่ห์ เช่น การแต่งตัวที่เหมาะสมกับกาลเทศะและคู่มือการแสดงออกทางท่าทาง การเลือกคำพูด และน้ำเสียงที่พูดออกมา รวมไปถึงการพัฒนาบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยให้เพื่อนร่วมงานประทับใจ ให้เกียรติเอาใจใส่ ปรับตัวเข้าหาเพื่อนร่วมงาน เป็นมิตรและจริงใจทำให้เพื่อนร่วมงานมั่นใจและกล้าเข้ามาใกล้ชิดมากขึ้น ยิ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมกันมากขึ้นด้วยเพราะความสัมพันธ์แน่นแฟ้น...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การแสดงท่าทางคำพูดควบคุมอารมณ์ของตัวเองและปฏิกริยาท่าทางการปรับความคิดให้เป็นบวกมองโลกในแง่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ลดอคติและการจับผิดเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน รู้จักหาช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมดูกาลเทศะเพื่อส่งเสริมการมีมนุษยสัมพันธ์...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...เอาใจใส่และสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน ยอมรับความสามารถและมั่นใจในเพื่อนร่วมงานทำให้เพื่อนร่วมงานรู้ว่าพร้อมที่จะสู้ไปข้างหน้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จของงาน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถปรับบุคลิกภาพให้มีเสน่ห์ แสดงท่าทางคำพูดที่เหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์ ปรับตัวเข้าหาเพื่อนร่วมงาน เป็นมิตร ให้เกียรติเอาใจใส่และจริงใจทำให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะสามารถลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู บุคลากร และนักเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกที่ดี ให้มีคุณธรรม จริยธรรมประจำใจ วัฒนธรรมอันดีงามแก่นักเรียนทุก ๆ คน ทุกครั้งที่มีโอกาสพบกับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีอุปนิสัยที่ดี เป็นพลเมืองที่ดีของชุมชน และสังคม สนับสนุนส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้จัดกิจกรรม ที่ช่วยเสริมสร้างปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีแก่นักเรียน โดยการเอาใจใส่ต่อการถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมการแสวงหาความรู้โดยไม่ปิดเปิด ปิดบัง หวังสิ่งตอบแทน ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้แสวงหาความรู้อย่างเต็มที่จากแหล่งสืบค้นข้อมูลการศึกษา แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และนอกโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนมีโอกาสนำความรู้เทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติการและปรับใช้ในชีวิตประจำวัน จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เงื่อนไขการเกิดการบริหาร

ดีเด่น เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน เกิดจากบุคลากรร่วมแรงร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ซึ่งประกอบด้วย การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง โดยมีความอุสาหะ ชยัน อดทน การยึดมั่นในคุณธรรม การยึดมั่นในหลักนิติธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังได้ดำรงตนอย่างเหมาะสม การใช้หรือการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการประหยัด มัธยัสถ์ อดออม ฉะนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจึงถือว่าเป็นเงื่อนไขอีกประการหนึ่งของการเกิดการบริหารที่ดีเด่นของโรงเรียน

### การบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับหลักการ แนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร

ในปัจจุบันงานในหน้าที่ของผู้บริหารนั้น มีความสลับซับซ้อนมาก เนื่องจากสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นบทบาทที่สำคัญแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปรับเปลี่ยนสถานศึกษา และการศึกษาให้สอดคล้องและให้ก้าวทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งเป็นเงื่อนไขหลักแห่งความสำเร็จ ฉะนั้น ผู้นำทุกยุคทุกสมัยได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร ในแต่ละยุคสมัยได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้นำขององค์กรไปพัฒนาให้เกิดความสำเร็จขององค์กร จึงได้นำเอาสาระสำคัญของทฤษฎีโดยสังเขป ซึ่งทฤษฎีที่เป็นเงื่อนไขการเกิดการบริหาร ซึ่งมีผลต่อระบบความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติงานของบุคคลทีมและโรงเรียน ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การ (Organization theory)
2. ทฤษฎีระบบ (System theory)
3. ทฤษฎีการจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative management theory)
4. ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic management theory)
5. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management theory)

ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การ (Organization theory) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะทฤษฎีองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารองค์กร เมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจในการบริหารองค์กรจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถเก็บรายละเอียดและสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Devid J. Cherrington, 1994, p. 446; Fred C. Lurenburg, and Aland C. Omstein, 1999, pp. 5-6) นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

มีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่ องค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การ ในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรต่าง ๆ มากมายทั้งภายใน และ ภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน ดังนี้

1. สิ่งนำเข้า (Input) ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการวางแผนงานที่ดีและเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวางแผน ให้เป็นระบบและถูกต้อง จัดคนให้ถูกกับภาระงาน ด้านทรัพยากร ต้องใช้ให้คุ้มค่าและให้ได้ ประโยชน์สูงสุด มีนโยบายแผนงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยการวางแผนงานนั้นต้องอยู่ใน ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกึ่งกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งจะเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาการศึกษา ของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถปรับปรุงยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับนโยบาย ของรัฐ ให้ก้าวทันกับสภาพของโลกในปัจจุบันให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา จัดสรรงบประมาณให้มีความละเอียดและชัดเจน ดังตัวอย่างดังนี้

“... ปัจจัยต่าง ๆ หรือองค์ประกอบแรกนำไปสู่การดำเนินงาน ของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการของระบบนั้น ในระบบ การศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน อุปกรณ์ ห้องเรียน และอื่น ๆ เป็นต้น ข้าพเจ้าจะมีความชัดเจนในการกำหนดแผน แผนที่ดีต้อง กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการสิ้นสุดของ แผนไว้อย่างชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้นเมื่อไร แผนที่ดีต้อง กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ทำเพื่ออะไรอย่างละเอียด เพื่อให้การนำแผนไปใช้สอดคล้องอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการประชุม วางแผนงานทุกสัปดาห์ มอบงานให้หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ ตรวจสอบครูสอน ส่งครูไป เพิ่มทักษะทางการสอน จัดการเรียนการสอนตามตารางสอน ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน จากฝ่ายวิชาการ มอบงานให้หัวหน้าฝ่ายบริหารในการตรวจ งบประมาณ มอบงานให้หัวหน้าฝ่ายงานคุ้มครองนักเรียนมอบงานให้หัวหน้าฝ่ายงาน เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. กระบวนการ (Process)

“...คือองค์ประกอบต่อมาของระบบ หมายถึง วิธีการ ที่จะนำไปสู่ ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และระบบในการศึกษา ได้แก่ เทคนิค วิธีการสอนต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าฝ่ายงานได้รับการมอบหมายงานจากผู้บริหารแล้ว หัวหน้าฝ่ายงาน ก็จะทำหน้าที่แต่ละฝ่าย ตัวอย่าง 4 ฝ่ายงาน เช่น 1) ฝ่ายวิชาการก็มีการวางแผนจัดตาราง การเรียนการสอนแบ่งวิชาสอนให้ครูแต่ละคน จัดการสัมมนาภายในฝ่ายวิชาการเพื่อพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและนอกโรงเรียน เกี่ยวกับการสร้างแผนการสอน แต่งบทสอน ตรวจบทสอน ของครู ติดตามวิจัยผลทางการเรียนของนักเรียน มีการจัดนิเทศภายในส่งเสริมครูให้ได้รับ ตำแหน่งทางด้านวิชาการ คัดเลือกนักเรียนที่เก่งแต่ละชั้น สับเปลี่ยนตารางสอน ติวพิเศษ ให้กับนักเรียนที่ถูกคัดเลือกอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งนักเรียนเข้าสอบนักเรียนเก่งอยู่ภายใน และภายนอก, ตรวจตราสื่อการเรียนการสอน ตรวจตราผลกาสอบแต่ละเดือนของนักเรียน ตรวจตราการขึ้นสอนของครู 2) ฝ่ายงานบริหาร มีการจัดระบบเอกสารเข้า-ขาออก อย่างเป็นระบบ ปรับปรุงสร้างกฎระเบียบภายในโรงเรียน ทำรายงานส่งผู้อำนวยการ ทุกสัปดาห์ มีการวางแผนงานในฝ่ายบริหาร รับผิดชอบในการจัดบันทึกต่าง ๆ เวลา มีการ ประชุม คຸ່มครองงบประมาณของโรงเรียน ทำแผนรายรับ-รายจ่ายอย่างละเอียด จัดการเลื่อนชั้น-ชั้นให้กับครู มีการคຸ່มครองครองขึ้นทะเบียนวัสดุอุปกรณ์การเรียนไว้ อย่างละเอียด 3) ฝ่ายคຸ່มครองนักเรียน จะมีการเก็บสถิตินักเรียน ขึ้นทะเบียนนักเรียน บันทึก มีประวัตินักเรียน ให้คำปรึกษา, แนะนำ ด้านวิชาชีพให้กับนักเรียน จัดกิจกรรมในช่วง ว่างช่วงว่างสุดท้ายของสัปดาห์ จัดการประชุมเข้าร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนทุก ๆ เดือน 4) ฝ่ายงานข้อมูลข่าวสาร มีการวางแผนกันโดยถูกรับภาระงานตามหน้าที่ เป็นฝ่ายนำ ข้อมูลข่าวสาร

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

## 3. สิ่งส่งออก (Output)

“...ผลงานหรือผลผลิตเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตรภาพ เป็นต้น โดยองค์ประกอบทั้ง 3 มีความสัมพันธ์

ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ ผสมผสานอย่างมีเอกภาพเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย  
องค์การ การดำเนินงานใด ๆ ก็ตามเกิดขึ้นอย่างมีระบบ เราจะเห็นถึงความเกี่ยวข้อง  
สัมพันธ์กันอย่างเป็นองค์รวม...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

#### 4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

“...เมื่อขั้นตอนของการประเมินผลเสร็จสิ้นลงแล้ว ก็จะทำให้ทราบ  
ได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าผลที่เกิดขึ้นนั้น  
ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ต้องการวิเคราะห์ผลหรือย้อนกลับมาพิจารณาว่า ในการ  
ดำเนินงานตั้งแต่ต้นนั้นมีข้อบกพร่องอะไรบ้างในระบบ หรือมีปัญหาประการใดบ้าง  
ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

#### 5. สภาพแวดล้อม (Environment)

“...องค์กรและสภาพแวดล้อม หมายถึง การมีโครงสร้างขององค์กร  
และสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล  
ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างสภาวะหรือปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเอื้อให้ระบบการควบคุม  
ภายในดำเนินไปได้ตามที่องค์กรมุ่งหวังเป็นการสร้างบรรยากาศการควบคุม เพื่อส่งเสริม  
ให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายใน ความซื่อสัตย์  
สุจริตและจริยธรรม การจัดการโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม การกำหนดหน้าที่  
อย่างชัดเจน การมีนโยบายและระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น  
การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรทางการศึกษานั้น แนวโน้ม  
การพัฒนาการศึกษา ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น  
โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการ  
พัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่  
นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)



2. ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นทฤษฎีการบริหาร ที่มีการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อยู่บนพื้นฐาน 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) 3) ปัจจัยส่งออก (Output) และ 4) สิ่งป้อนกลับ (Feedback) สภาพแวดล้อม (Enteral environment) ระบบเป็นการรวมกันขององค์ประกอบย่อย ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ภายในระบบจึงมีองค์ประกอบ ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...วัตถุประสงค์ (goals) วัตถุประสงค์และเป้าหมาย คือ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางการศึกษาของนักเรียน อันจะเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนานักเรียนในอนาคต เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรครูให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างเวทีการแข่งขันและสร้างความสนใจให้กับนักเรียนโรงเรียนอื่นที่มีความสามารถเข้ามาแข่งขัน จัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพตามคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอนใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข, ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากรทางการศึกษา สนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ปัจจัยนำเข้า (inputs) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการหรือโครงการต่าง ๆ เช่น ในระบบการเรียนการสอนในชั้นเรียนอาจ ได้แก่ ครู นักเรียน ชั้นเรียน หลักสูตร ตารางสอน วิธีการสอน เป็นต้น...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...กระบวนการ (processes) กระบวนการหรือการดำเนินงาน หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าไป มาจัดทำให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การสอนของครู เทคนิคการสอนของครู หรือการให้นักเรียนทำกิจกรรม เป็นต้น ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผลลัพธ์ (outputs) การประเมินผล หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำในกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือผลงานของนักเรียน เป็นต้น...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เป็นวิธีการนำเอาผลที่ได้ซึ่งเรียกว่า ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) จากผลผลิตหรือการประเมินผลมาพิจารณาปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การกระทำหลังจากผลที่ได้ออกมาแล้วเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล เพื่อนำมาแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ หรือการดูข้อมูลย้อนกลับ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การควบคุม (control) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อมาประเมินผลการดำเนินงาน กำกับติดตามการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...สิ่งแวดล้อม (environments) สิ่งแวดล้อมมีความจำเป็นมาก เป็นบรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนแล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคลเมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า บรรยากาศดี ในทางตรงกันข้ามเมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ก็เรียกว่าบรรยากาศไม่ดี โรงเรียนมีบรรยากาศที่ดีจะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาโรงเรียน, โรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดีจะทำให้นักเรียนครูบุคลากรเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหว และไม่อยากมาโรงเรียน, โรงเรียนที่มีบรรยากาศดี จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความสุข...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

จากทฤษฎีระบบนั้น องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนแปลง นำเข้าไปเป็นผลผลิต และในขณะเดียวกันกลไกในระบบก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

ผู้วิจัยขอเสนอการสัมภาษณ์บางส่วนที่สนับสนุนการบริหารตามแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ดังนี้

“...การจัดการเรียนการสอนไม่ว่าระดับใดจึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์และความละเอียดรอบคอบ ต้องสอนด้วยใจรักและเมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ จึงจะทำงานได้สำเร็จและที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบ วัดประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเหตุปัจจัยที่เปลี่ยนไป...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะยกตัวอย่างให้เห็นถึงโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่รวมกันอยู่ในโครงสร้าง ที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยใช้วิธีระบบ (System Approach) คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) 3) ปัจจัยส่งออก (Output) 4) สิ่งป้อนกลับ (Feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (External environment)

จากการยกตัวอย่างการทำงานโดยใช้วิธีระบบจะเห็นได้ว่า วิธีระบบที่ดี ต้องเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้การบริหารที่เป็นระบบ คือ การจัดการกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์หาสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนงานมีการทบทวนโดยผู้บริหาร

3. ทฤษฎีการจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative management theory) Henri Fayol จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Top executive) ให้มีการพัฒนาโดยมีการอบรม มุ่งเน้นกิจกรรมในการจัดการ (Managerial activities) ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม 5 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้นสำคัญที่สุด จะมีการจัดลำดับแผนงาน ดังนี้

การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อโรงเรียนและกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

การจัดการองค์การ (Organizing) คือ ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้ครู บุคลากร อยู่ในส่วนหน้าที่ที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้งานในองค์การบรรลุผลสำเร็จได้

การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) อีกหนึ่งหน้าที่ที่สำคัญในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บริหารซึ่งจะทำให้แผนการดำเนินงานต่าง ๆ สำเร็จผลได้ด้วยดี โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจ พนักงานในองค์การของตน จะต้องทำงานเป็นแบบอย่างให้ทุกคนในองค์การเห็นในการเป็นผู้นำที่ดี

การประสานงาน (Coordinating) ผู้บริหารในโรงเรียนก็คือผู้บริหารในองค์การที่มีภาระหน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยง การทำงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และทำให้มีแนวคิดเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อนำพาไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำกับรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ มาประเมินผล พิจารณาและสามารถประกันได้ว่า กิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น บรรลุตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

Fayol (อ้างถึงใน สมชัย ศรีสิทธิยากร, 2540, หน้า 14-16) ได้เสนอหลักการบริหาร เป็นเรื่องของความยืดหยุ่น (flexibility) และสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์การตามความต้องการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (division of work) โดยคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะ (specialization) ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ในการได้ผลผลิตงานที่สูงขึ้นด้วยความพยายามเท่าเดิม

“... หลักการจัดแบ่งงานของผู้บริหารก็คือ การที่คนจำนวนมากต้องมาทำงานร่วมกัน ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...หลักการแบ่งงานกันทำก็คือ การทำงานตามภาระหน้าที่งานที่ถูกต้องจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“... การจัดแบ่งหน้าที่ในการทำงานของครูและบุคลากรที่ได้รับผลดี คืองานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“... ทำงานอย่างเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ทำงานอย่างมีความสุขเพราะงานที่ได้รับตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

2. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility) โดยให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่สอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

“...การมีอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และการออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบจะต้องติดตามไปด้วย...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องเคารพในการตัดสินใจตัวเองให้สูง เมื่อมีการสั่งงาน การมอบหมายงานจะต้องรับผิดชอบในงานนั้น ๆ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องพิจารณางานในการสั่งงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความผิดพลาดที่น้อยที่สุด...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การที่ได้รับหน้าที่รับผิดชอบงานที่ถูกสั่งการลงมาเป็นบทพิสูจน์ความสามารถในการทำงานของตนเอง...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

3. หลักวินัย (discipline) อันหมายถึง การยอมรับเชื่อฟังในหลักเกณฑ์ที่ตกลงไว้เบื้องต้นระหว่างคนงานกับองค์การ ทั้งนี้หลักการดังกล่าวจะใช้ได้ผลต่อเมื่อมีการปกครอง ที่ดีในทุกระดับ วินัยดังกล่าวมีความชัดเจนยุติธรรม และมีการปรับใช้เพื่อการลงโทษที่เหมาะสม

“...ควมมีวินัยเป็นหลักอันสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร การมีวินัยของผู้บริหารที่พนักงานต้องเชื่อฟังและเคารพกฎระเบียบขององค์กรการที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างการทำงาน และบุคลากรที่ทำงาน ทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์กร ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...พนักงาน ครู บุคลากรที่ทำงานในองค์กรต้องปฏิบัติตามวินัยกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด หากพนักงานท่านใดฝ่าฝืนก็จะได้รับโทษตามสถานหนักหรือเบาตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...พนักงาน ครู บุคลากรทุกคนที่สังกัดอยู่ในองค์กรต้องเคารพระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูและบุคลากรทุกคน เอาใจใส่ในการทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เคารพกฎระเบียบมีวินัย ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำให้กับนักเรียน...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

4. หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) โดยเน้นให้คนงาน หรือลูกจ้างได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

“...พนักงาน ครู บุคลากรทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไป พนักงานแต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...อำนาจในการสั่งงาน จะมีละเอียด และระบุข้อความที่ชัดเจนทำให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจอย่างถูกต้อง...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...สิทธิ์และอำนาจหน้าที่ในการสั่งการจะได้รับการเห็นดีเห็นชอบจากผู้บริหารทุกครั้ง...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะเคารพทุกคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในการสั่งการสั่งงานทุกครั้ง...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

5. หลักเอกภาพของทิศทาง (unity of direction) หมายถึง การที่กลุ่มกิจกรรมการทำงานจะมีแผนงาน วัตถุประสงค์ และทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนแต่เพียงอย่างเดียว

“...การเป็นเอกภาพในทิศทางเดียวกันในการทำงานของแต่ละคน กิจกรรมองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับผิดชอบ มีความคิดเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การรวมพลังของทุกคนในองค์กรให้มีความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อชัยชนะของทุกคน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การทำงานของคนในองค์กรมีความเอกภาพกันในการทำงาน ก็จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานทุกงานที่มีความชัดเจน การทำงานก็จะไปในทิศทางเดียวกัน...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวขึ้นกับผลประโยชน์ทั่วไป (subordination of individual interest to general interest) โดยเน้นความสำคัญของผลประโยชน์ขององค์การ อยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตัว

“...ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน พนักงานทุกคนที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องยอมรับว่า ผลประโยชน์ขององค์กรนั้น จะต้องเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“... ผลประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทุ่มเทแรงกายทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานต้องมาก่อนทุกอย่าง เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

7. หลักผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration of personnel) จะต้องเป็นไปโดยยุติธรรมที่สุดเท่าที่จะทำได้และก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งองค์กรและบุคคล มีการจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของคนงานโดยให้โบนัส และการมีส่วนร่วมในผลกำไร (profit sharing) เพื่อให้คนงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

“...มีระบบค่าตอบแทนที่ถูกต้องตามขั้น-ชั้น พนักงาน ครู บุคลากร ที่ทำงานในองค์กรจะได้เงินเดือน เงินสนับสนุนตามขั้น-ชั้นของตนอย่างถูกต้องตามระเบียบของรัฐ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...พนักงาน ครู บุคลากรทุกคน จะได้ปรับขั้น-ชั้นทุกคนตามกฎหมายระเบียบของรัฐที่กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...พนักงาน ครู บุคลากรนอกจากได้รับเงินเดือนแล้ว ยังได้รับของเป็นใบเกียรติคุณจากผู้บริหาร จากกรมกองทางการศึกษามอบให้เป็นขวัญกำลังใจให้กับครู บุคลากร...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...รู้สึกดีใจมากกับการได้รับใบเกียรติคุณ ครูแบบอย่างจากผู้บริหาร...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

8. หลักการรวมอำนาจ (centralization) ให้มีศูนย์รวมการตัดสินใจ และการควบคุมที่ส่วนกลาง และให้มีการกระจายอำนาจที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะของแต่ละองค์การด้วย

“...ระบบการรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างไร การกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่าทำอย่างไรถึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่กรณี แนวความคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)



“...การสั่งการ การตัดสินใจที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารขึ้นอยู่กับ  
ความเหมาะสมในงานนั้น...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การกระจายอำนาจที่เหมาะสมนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะงานนั้น  
ด้วย...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การถูกควบคุมในการทำงานหมายความว่า การทำงานที่อยู่ภายใต้  
ระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

9. หลักสายการบังคับบัญชา (scalar chain) หมายถึง สายของการ  
ปกครองบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกัน นับแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดลงมาถึงบุคลากรระดับต่ำสุด  
ในองค์การซึ่งจะเป็นช่องทางในการส่งผ่านข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์การ

“...สายบังคับบัญชาหมายถึงสายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่  
ระดับต่ำสุด สายการติดต่อสื่อสารก็จะเป็นไปตามนี้ คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตาม  
ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้ ทั้งนี้ต้อง  
เป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การทำงานของรองผู้บริหารจะได้รับมอบหมายงานจาก  
ผู้บริหาร...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การสั่งการสั่งงานจะได้รับมอบหมายจากผู้บริหารจากระดับสูง  
สู่ระดับต่ำ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ได้รับการมอบหมายงานจากหัวหน้าฝ่ายงาน หัวหน้าฝ่ายงาน  
ได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหาร...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

10. หลักการมีระเบียบแบบแผน (order) ทั้งในด้านแบบแผนทางวัตถุอัน  
ได้แก่ การจัดระเบียบภายในหน่วยงาน และแบบแผนทางสังคม อันได้แก่ การจัดคนให้เป็น  
ระเบียบลงในจุดที่เหมาะสม

“...ความเป็นระบบระเบียบหมายความว่า คนก็ดี หรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดีจะอยู่ในที่ที่เหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในส่วนหนึ่งหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนป่วยลางาน ก็สามารถมีคนทดแทนได้เพราะทำให้ระบบทำให้รู้งานกัน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...หลักการมีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ทำให้งานทุกงานมีแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...พนักงานทุกคนในองค์กร มีการกำหนดแบบแผนในการทำงานของแต่ละฝ่ายงานอย่างละเอียดชัดเจน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ตรงกับวิชาที่ได้เรียนมา ทำให้การทำงานไม่ล่าช้า...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

11. หลักความยุติธรรม (equity) ต้องมีการให้ความเป็นธรรมเสมอภาคและยุติธรรม อย่างทั่วถึงภายในองค์การ

“...ความเท่าเทียมกันในที่นี้ คือ ความเมตตาและความยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ไม่แบ่งพังกแบ่งพวก มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีน้ำใจเอื้อต่อหมู่คณะในองค์กรเดียวกัน ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ไม่เอารัดเอาเปรียบกับเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน มีความเมตตาต่อกัน...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

## 12. หลักเสถียรภาพของการทำงาน (stability of tenure of personnel)

ต้องให้คนงานมีเวลาในการเรียนรู้นิเทศนพอสสมควรก่อนที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องส่งเสริมให้พนักงานในฝ่ายงานเรียนรู้งานใหม่เพิ่มเติม แต่ไม่ทิ้งงานเก่า ส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติมเมื่อมีความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...เมื่อมีการสลับเปลี่ยนงานกันเกิดขึ้น หัวหน้าฝ่ายบริหารจะต้องรายงานให้ผู้บริหารรับทราบทันที เพื่อดูความเหมาะสมในการะงาน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...เมื่อได้รับการะงานมอบหมายเพิ่มเติมที่ทำอยู่ก็ไม่กังวลเพราะได้เรียนรู้งานมาก่อน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

## 13. หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) ซึ่งจะมีส่วนทั้งให้

ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การมีความกระตือรือร้น และมีพลังในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

“... การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับสูง งานทุกงานออกมาจะต้องเป็นที่ยอมรับจากระดับสูงสู่ระดับล่าง...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทุกกิจกรรมงาน ทุกผลงานคือการรวมพลังของพนักงานทุกคนในองค์การให้มีความกระตือรือร้น และร่วมกันปฏิบัติงานจนได้รับผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเป็นผู้นำที่ดีในองค์การ เป็นแบบอย่างในการทำงาน เปรียบเสมือนเป็นกระจกให้พนักงานได้ส่อง และทำตามแบบอย่าง...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การที่มีผู้บริหารที่ดีและเป็นแบบอย่างในการทำงานนั้น ทำให้พนักงานในองค์กรมีการทำงานอย่างเต็มที่...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

14. หลักความจงรักภักดีต่อองค์กร (esprit de corps) โดยการสร้างบรรยากาศ การร่วมมือในองค์กร ใช้ความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่และการให้สิ่งตอบแทน อย่างมีคุณธรรม

“...คือวิญญาณแห่งหมู่คณะ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความราบรื่นและความเป็นปึกแผ่นในองค์กร เพราะได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในผลงานได้อย่างเต็มที่...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การร่วมมือร่วมใจของพนักงานในองค์กรจนได้รับผลงานที่เป็นที่ยอมรับของสังคม แสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...เปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกคนแสดงออกความสามารถของตน ที่มีอยู่อย่างเต็มที่...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การทำงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจากหัวหน้าฝ่ายงาน เป็นการแสดงออกซึ่งความสามารถที่มีอยู่...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

4. ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic management theory) Max Weber เป็นบุคคลแรกที่สร้างองค์การโดยนำโครงสร้างของระบบทหารหรือระบบราชการมาใช้ ทำให้องค์กรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือมีระเบียบแบบแผน มีสายการบังคับบัญชาที่มีความยืดหยุ่น การบริหารองค์กรจะเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจากการวางแผน ลงมือปฏิบัติและควบคุม จะถูกบริหารด้วยเหตุผลและไม่เป็นส่วนตัว จะมีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน ระบุการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บนพื้นฐานของความไม่เป็นส่วนตัว

จะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำจะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครอง บังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการ องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

### 1. ลำดับชั้น (hierarchy)

“...การใช้ให้การลำดับชั้นมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการบริหารที่เน้นการทำงานอย่างมีกระบวนการ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การทำงานที่ใช้หลักการลำดับชั้นเข้าในการบริหารงาน ในระบบราชการในยุคปัจจุบัน งานต้องผ่านขั้นตอนพิจารณาจากหัวหน้าฝ่ายงาน จนถึงระดับผู้บริหาร เป็นขั้นตอนตามลำดับ สามารถควบคุมงานได้ทุกขั้นตอน ป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การทำงานอย่างเป็นระบบตามลำดับชั้น เปียบเสมือนการผลิตสิ่งด้วยเครื่องจักร ที่ผลิตสิ่งของออกมาได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องทำงานตามขั้นตอน กฎระเบียบ และมีหลักฐานอย่างสมเหตุสมผล ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

### 2. รับผิดชอบ (responsibility)

“...หมายถึงลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ จดจ่อตั้งใจมุ่งมั่นต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามลำดับ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...หมายถึงความรับผิดชอบในผลของการกระทำตามบทบาท  
หน้าที่ของผู้กระทำ ไม่ว่าผู้ันจะดำรงในตำแหน่งใดก็ตาม...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“... โดยการเอาใจใส่มุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

### 3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (rationality)

“...หลักแห่งความสมเหตุสมผลคือความถูกต้องเหมาะสมเป็น  
หลักการที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นแนวคิดเกี่ยวกับเหตุผลในการตัดสินใจของบุคคลและทฤษฎี  
นี้เกี่ยวกับการตัดสินใจที่พิจารณาจากความสมเหตุสมผลที่มุ่งเน้นการตัดสินใจ  
เพื่อบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือองค์กร...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในการตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถจำแนกออกจาก  
ปัญหาอื่นได้ หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถพิจารณาเปรียบเทียบปัญหาอื่นได้อย่างมี  
ความหมายและต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าประสงค์ ค่านิยมหรือวัตถุประสงค์  
จัดลำดับความสำคัญของแต่ละกรณีอย่างสมเหตุสมผล...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ค้นคว้าการตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา  
อย่างชัดเจน ในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นของทางเลือกแต่ละทาง...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในการตัดสินใจจะเลือกทางเลือกและผลลัพธ์ของแต่ละ  
ทางเลือกที่จะต้องตอบสนองเป้าหมาย ค่านิยม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมี  
ประสิทธิภาพสูง ผลการดำเนินตามกระบวนการดังกล่าวคือการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

#### 4. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (achievement orientation)

“...รักงานที่ทำคือมีใจรักในการทำงานตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตน ให้ดี สู้งาน ต้องมีความรับผิดชอบกับงานที่ทำอยู่ ต้องมองโลกในแง่ดีและสนุกกับงานที่ทำ การทำงานต้องมีทัศนคติเชิงบวก มีความกระตือรือร้น และต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ รับฟัง ข้อมูลข่าวสาร ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา และอุปสรรค รวมพลังทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อเป้าหมายสู่ความสำเร็จ การมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการทำงานทุกสาขาอาชีพ เพื่อให้ความรักใคร่รักใคร่ ความไว้วางใจ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ซึ่งเป็นก้าวแรกที่ยั่งยืนและก้าวสู่ความสำเร็จ ควรแสดงความเป็นมิตร คิดก่อนพูด มีน้ำใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ความกระตือรือร้นเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก ความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากความสนใจใฝ่เรียนรู้ ต้องขยันค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติม ความมุ่งมั่นในการทำงานช่วยส่งเสริมให้การทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและได้ผลงานตามที่เป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งได้พัฒนาผลงานให้ได้ดีไปกว่าเดิมด้วย...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ มีความมุ่งมั่นและกล้าตัดสินใจด้วยตนเอง แม้แต่ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามาก็ไม่ทำให้ความมุ่งมั่นนั้นลดลงไปได้ ยิ่งชวนขยายหาโอกาสเรียนรู้พัฒนาจุดแข็งและปรับปรุงจุดบกพร่องของตนเอง...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในการทำงานต้องมีการพัฒนาความคิด ไม่หยุดนิ่งคิดค้นหรือบุกเบิกสิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาก้าวไปอย่างไม่หยุดยั้ง ความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การทำงานที่ก้าวหน้าไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนพัฒนาตนเอง และงานที่ทำอยู่ มีทัศนคติเชิงบวก กล้าคิด กล้าทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความล้มเหลวคือบทเรียน และมีโอกาสแก้ตัวเสมอ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน  
(differentiation, specialization)

“...หลักการที่ทำให้เกิดความแตกต่างและความชำนาญเฉพาะด้าน  
ในที่นี้หมายถึง ระบบการจัดแบ่งงาน การแบ่งตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน  
โดยค่านึงว่า งานที่จะทำได้แบ่งออกเป็นขั้นๆ แล้วกำหนดหน่วยงานมารับรอง  
จะเห็นความชัดเจนในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพราะทุกหน่วยงานและทุกฝ่ายงาน  
มีหน้าที่ทำงานที่แตกต่างกันไป ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การแบ่งส่วนงานตามหน้าที่งานเป็นการแบ่งความรับผิดชอบ  
เป็นการแบ่งงานโดยกำหนดพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในการจัดแบ่งงานตามหน้าที่ เป็นการจัดส่วนการทำงานและ  
การแบ่งภาระที่ถูกต้องตามโครงสร้างภายในองค์กร ทุกคนที่สังกัดในองค์กรต่างก็มีหน้าที่  
รับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามความชำนาญการของเฉพาะทางของแต่ละคน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ คือ การทำงานที่ตรงกับสาขาวิชา  
ที่เรียนมา การทำงานก็คล่องตัว ทำให้การทำงานเสร็จตรงต่อเวลา...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

6. หลักระเบียบวินัย (discipline)

“...หัวใจของการพัฒนาอันดับแรก คือการพัฒนาคนให้รู้จัก  
ระเบียบวินัยให้มีระเบียบวินัยและให้ยอมรับว่าระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมีการกำหนด  
ระเบียบ วินัยและบทลงโทษขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิก  
ทุกคนในองค์กร ต้องร่วมกันเคารพในกฎระเบียบภายในองค์กรอย่างเคร่งครัด ระเบียบ  
วินัยนั้นเป็นสิ่งดี ใคร ๆ ก็ต้องการให้มีและต้องการจะเห็นระเบียบวินัย...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ระเบียบวินัยหมายถึง แบบแผนกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นแนว  
ปฏิบัติ คนที่มีระเบียบวินัยเป็นคนสามารถควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามแบบ  
แผนกฎเกณฑ์และข้อบังคับโดยอาจใช้กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นเครื่องกำหนดให้ทำตาม...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)



“...จะปฏิบัติเพราะตระหนักถึงความถูกต้องเหมาะสมดีงาม ด้วยตัวเองแม้บางอย่างจะไม่มีกำหนดไว้เป็นกฎเกณฑ์ข้อบังคับก็ตาม การมีระเบียบวินัยช่วยให้ตนเองเป็นผู้ที่มีระเบียบเรียบร้อย ช่วยให้มีความสามัคคีปองดองในกลุ่มคน และมีส่วนช่วยให้ชีวิตประสบความสำเร็จ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การมีวินัยช่วยให้ทุกคนรู้จักควบคุมและปกครองตนเอง การมีระเบียบวินัยช่วยให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

#### 7. ความเป็นวิชาชีพ (professionalization)

“...ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งและต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพข้าราชการนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในระบบราชการ มีวิธีจัดองค์การที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน มีการแบ่งงานตามหลักการชำนาญเฉพาะด้านทำให้ระบบราชการสามารถทำงานขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนได้อย่างดี...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ระบบราชการได้พัฒนาทางด้านองค์กร และบุคลากร และได้ปฏิบัติใช้อย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีอำนาจในระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลที่มากและมากพอต่อการตัดสินใจ ในระบบราชการนี้...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ข้าราชการที่ทำงานในระบบราชการจะปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา เคารพต่อกฎระเบียบราชการที่กำหนดไว้ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทตนเองในองค์กร และรู้เป้าหมายของงานที่ทำ รู้หน้าที่ในงานที่ถูกมอบหมายและรับผิดชอบในงานที่ทำ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

## 5. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management theory)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้วย 4 อย่าง ดังนี้

### 5.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process change)

กระบวนการทำงาน คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน อย่างน้อยก็คนสองคนในขั้นตอนการส่งมอบหรือส่งต่องาน ในแต่ละองค์กร มีกระบวนการทำงานมาก ผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานหนึ่ง ส่งผลต่อการทำงานของอีกกระบวนการหนึ่ง เป็นทอด ๆ โยงใยกันไปมาอย่างกว้างขวาง บางครั้งกระบวนการทำงานย่อย ๆ ก็ขัดหรือรองรับ กันเอง บางครั้งกระบวนการทำงานย่อยสวนทางกับทิศทางหลักขององค์กร ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน มุ่งให้ทุกกระบวนการเชื่อมต่อกันได้สนิทแบบไร้ตะเข็บหรือรอยต่อ (seamless) และมุ่งให้ทุกกระบวนการมีการสอดคล้องกัน (alignment) ในทิศทางที่ต่างเอื้อให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแบบรุนแรงที่สุดที่เคยมีการทดลองทำกันมาในอดีต คือ การรื้อทิ้งแล้วทำใหม่ (reengineering) แต่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่นิยมใช้กันทั่วไปในปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรในองค์รวมอย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการ แขวงสะพานพระราม ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การสร้างศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งนี้เน้นให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะความรู้

การสนับสนุนเครื่องมือเครื่องมือใหม่ ๆ การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ ๆ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...หากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อองค์กรในเชิงของโครงสร้างและการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ ๆ การประเมินการปฏิบัติงานรวมทั้งกำหนดแรงจูงใจต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานรวมทั้งปรับตัวให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างทักษะความรู้ในเรื่องใหม่ ๆ ซึ่งเมื่อบุคลากรเหล่านี้สามารถนั้นทำได้ก็ควรส่งผลในทางที่ดีต่อหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ขาดการสร้างหรือปรับปรุงศักยภาพหรือองค์ประกอบที่จำเป็นย่อมไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพราะรูปแบบขององค์การรวมทั้งการบริหารจัดการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ขาดความสอดคล้องกันองค์การมีธรรมชาติที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...เมื่อบุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมพร้อมทั้งทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและความจำเป็นขององค์กรต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงก็ตามสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่สนับสนุนการให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงไม้อาจจะเกิดขึ้นโดยปราศจากการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากร...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

5.2 การเปลี่ยนแปลงระบบ (system change) ระบบในที่นี้หมายถึง กลุ่มของวิธีปฏิบัติงาน (procedure) ที่ผูกพันกันเป็นร่างแห แต่สามารถแยกออกมาเป็นกลุ่มได้เช่นชัดเจน ระบบการบุคคล ระบบให้รางวัลและลงโทษ ระบบบริหารงานใหม่ เป็นต้น โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษานิเทศก์แขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การเปลี่ยนแปลงระบบ ในองค์กรจำเป็นย่อมมีการยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์กรที่ทันสมัยและมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานลดความล่าช้า ทำให้องค์กรมีโครงสร้างในการทำงานเป็นที่มอย่างมีแผนงานและมีระบบ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...หมายถึงแผนปฏิบัติงานในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิมโดยอาจจะทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเปลี่ยนแปลงบางระบบ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผน ปฏิบัติตามแผน และต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเปลี่ยนแปลงบางระบบการจัดการนั้น คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจะต้องทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการทำงานหลายด้านและต้องมีการตัดสินใจที่ดี...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

5.3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structure) คำว่าโครงสร้าง หมายถึง ผังองค์กร หรือเค้าโครงการทำงานร่วมกันของผู้คนในองค์กร เป็นแผนผังการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา จัดสายการบังคับบัญชา สายการประสานงาน แบ่งตำแหน่งหน้าที่ กำหนดอำนาจดำเนินการ ให้แต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่ โครงสร้างองค์กรยังเป็นตัวกำหนดกรอบใหญ่ในการประสานเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน ว่าหน่วยไหนขึ้นกับหน่วยไหน วิธีที่ผู้คนจะปฏิสัมพันธ์กันว่าจะอยู่ในรูปของการบังคับบัญชา หรือการประสานงานกัน โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าเดิมเพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักว่าวิธีการที่ปฏิบัติแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่หาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุหรือสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนร่วมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันของทุกหน่วยงาน เนื่องจากวิธีการทำงานแบบเดิมจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายโดยรวมได้...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ต้องให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมต้อง อาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและวางบทบาทของตัวเองใน

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารสามสามารถตัดสินใจเลือกวิธีจะนำมาใช้ในการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรและเลือกวิธีได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างเพื่อปรับปรุงด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงานให้เหมาะสมนั้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จัดตำแหน่งงานของบุคลากรและวาง บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าและพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุง และแก้ไขงานในหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่าง เป็นขั้นตอน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...เราจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ จะขึ้น อยู่กับว่าผู้บริหารในองค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

#### 5.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (organizational change) องค์กร

นอกจากจะเป็นหน่วยพื้นฐานของธุรกิจ ทั้งที่แสวงกำไรหรือไม่แสวงกำไรแล้ว ยังเป็นหน่วยพื้นฐานของวัฒนธรรม (culture) ซึ่งเป็นแบบแผนพฤติกรรมของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในองค์กรนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงมีสาระหลักอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

วัฒนธรรมสร้างขึ้นมาจากการสนทนา เจรจา สัญญา แลกเปลี่ยน ป้อนข้อมูลกลับระหว่างผู้คนวันแล้ววันเล่า การเปลี่ยนวัฒนธรรม ก็คือการเปลี่ยนไปสนทนากันแบบใหม่นั้นเอง แต่ว่าวัฒนธรรมเป็นวิธีสนทนาที่ถูกร่วมกันสร้างขึ้นมาจากซ้ำซาก จนเป็นแบบแผนหรือเป็นเอกลักษณ์ (identity) ของผู้คนในองค์กรไปแล้ว การจะเปลี่ยนวิธีสนทนาจึงไม่่ง่ายนัก ต้องไปเริ่มที่การสร้างการสนทนาแบบใหม่ ๆ การคิดแบบใหม่ ๆ การทำพฤติกรรมแบบใหม่ ๆ การเล่าเรื่องราวใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่การเล่าเรื่องราวแบบเดิม ๆ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะพานนะเขตร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การเปลี่ยนแปลงจะสามารถเกิดขึ้นได้จากระดับผู้บริหารมากกว่าระดับพนักงานเนื่องมาจากบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบในเรื่องงานนั้นระดับพนักงานนั้นจะถูกจำกัดกรอบความคิดมากกว่าระดับผู้บริหาร การบริหารและพัฒนาองค์กรถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาต้องเผชิญกับการแข่งขันและต้องปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง คือ กลุ่มคนที่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ถูกเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลากรที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบาย...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...การสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงจะต้องจัดเตรียมและชี้แจงหลักการและเหตุผล จัดประชุม แลกเปลี่ยนข่าวสาร จัดระบบสื่อสารเพื่อรับข้อมูล ผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้อง เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจกิจกรรมทางการบริหาร...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...แผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลง คือ ต้องเตรียมแผน การสร้าง  
แผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง และการเข้าไป  
สังเกตการณ์การศึกษาของผู้วิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการทำงานอย่างเป็น  
ระบบของโรงเรียน ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นผู้บริหารมีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรหลากหลาย  
ด้าน จนผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการทางการศึกษา  
และสามารถนำไปเป็นสารสนเทศสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป สรุปแนวคิด  
เชิงทฤษฎี ได้ดังนี้

### 1. ลักษณะการบริหารของโรงเรียน

1.1 การบริหารงานโรงเรียนเกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร  
ครู หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องและชุมชน นอกจากนี้การปฏิบัติงานของบุคคลยังอยู่  
บนพื้นฐานของคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.2 การบริหารงานโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ได้แก่  
การวางแผนกลยุทธ์การทำงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนา  
หลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน รวมถึง  
กิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักเรียน

1.3 การบริหารเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา ได้แก่  
การบริหารงานโรงเรียนบนพื้นฐานทฤษฎีองค์การ การบริหารเชิงระบบ และการบริหาร  
ตามระบบราชการ

1.4 การบริหารเกี่ยวกับเทคนิควิธีการบริหารงาน ได้แก่ การสร้าง  
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

### 2. กระบวนการบริหารงานของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ตัวผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ ผู้นำ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความรู้  
ทักษะปฏิบัติ และเจตคติที่ดีตระหนักถึงความสำคัญในการทำงาน

2.2 การวางแผนการทำงาน การบริหารงานโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้  
ต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การมอบหมายงาน การกำหนดกลยุทธ์  
การทำงาน เพื่อเป็นทิศทางในการบริหารงานโรงเรียน

2.3 คุณภาพบุคลากร ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมในการทำงาน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับงาน ที่มงานและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.4 การทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ กระบวนการขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติการตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี และบริบทของโรงเรียน สรุปได้ว่า ลักษณะการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกิดจากการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการบริหารดีเด่น ประกอบด้วย การบริหาร 4 งานหลัก ได้แก่ 1) งานบริหาร 2) งานวิชาการ 3) งานข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี และ 4) งานปกครองนักเรียน และการเกิดเกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทฤษฎีที่สำคัญและปรากฏชัดเจน ประกอบด้วย ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ



## บทที่ 5

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น

ปัจจัยและกระบวนการเกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่นมีหลายปัจจัย สิ่งสำคัญอันดับแรก คือ ผู้บริหารโรงเรียน การร่วมมือของบุคลากรภายในโรงเรียน และผู้ปกครอง ชุมชน กฎหมายทางการศึกษา คือ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬาได้วางออก กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เลขที่ 8134 นครหลวงเวียงจันทน์ ลงวันที่ 14/08/2013 ข้อตกลงของรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองและการประกาศใช้หลักการ การคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ฉบับปรับปรุง) ฉบับเลขที่ 04/สพข. ลงวันที่ 3/7/2007 คำรัฐทำนนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติและการเคลื่อนไหวของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ฉบับเลขที่ 282/นย ลงวันที่ 7/9/2011 ว่าด้วยการเสนอของกรมมัธยมศึกษาและการค้นคว้าของพนักงาน รัฐมนตรีของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาจึงตกลง มาตรา 1 รับรองและประกาศใช้ หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นทางการ มาตรา 2 อนุญาตให้จัดพิมพ์ หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้ใช้ได้ทั้งโรงเรียนภาครัฐและเอกชนในขอบเขต ทั่วประเทศ มาตรา 3 ให้สำนักงานกระทรวง, กรมพนักงาน, กรมมัธยมศึกษาแผนก ศึกษาธิการและกีฬาแขวง, อำเภอ, เทศบาล, โรงเรียนมัธยมศึกษาและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จงปฏิบัติและเผยแพร่และนำใช้ข้อตกลงฉบับนี้ให้ได้ผลดี มาตรา 4 ข้อตกลงฉบับนี้มีผล บังคับใช้นับตั้งแต่ลงลายเซ็นเป็นต้นไป (ท่านสีตู บัวขาว, 2013) ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอ ข้อมูลด้านเอกสารต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาแสดงให้เห็นถึงบทบาทภาระหน้าที่การทำงานของครู บุคลากรภายในโรงเรียน จากข้อกำหนดดังกล่าวโรงเรียนหรือสถานศึกษา จึงมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งมีรายละเอียดตามโครงสร้างขององค์กรของโรงเรียนมี 4 หน่วยงาน ดังนี้

1. หน่วยงานบริหาร ประกอบด้วย
  - 1.1 งานห้องบริหาร
  - 1.2 งานการเงิน

- 1.3 งานองค์กรพนักงาน
- 1.4 งานองค์กรมหาชน
2. หน่วยงานวิชาการ
  - 2.1 งานภาษาลาวและวรรณคดี
  - 2.2 งานพิสิกส์ คณิตศาสตร์
  - 2.3 งานภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ คีฬาพลเมือง
  - 2.4 งานภาษาต่างประเทศ
  - 2.5 งานพลศึกษา และศิลปศึกษา
  - 2.6 งานเทคโนโลยีและวิชาชีพ
3. หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี
  - 3.1 งานห้องทดลองและห้องสมุด
  - 3.2 งานสถิติและข้อมูลข่าวสาร
4. หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน
  - 4.1 งานทะเบียนนักเรียนประวัตินักเรียน
  - 4.2 งานห้องเรียน
  - 4.3 งานครูประจำห้อง
  - 4.4 งานรักษาความปลอดภัยและความสงบในโรงเรียน
  - 4.5 งานกิจกรรมนอกหลักสูตร
  - 4.6 งานคุ้มครองหอพักและห้องครัว

## หน่วยงานบริหาร

### 1. งานห้องบริหาร

งานห้องบริหาร มีภารกิจในการดูแลด้านเอกสาร จัดเก็บและค้นหาเอกสารต่าง ๆ เช่น บันทึกรายชื่อ ความเห็นของข้าราชการ สถิตินักเรียน รายงานต่าง ๆ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...มีหน้าที่รับผิดชอบจัดเก็บเอกสาร, บันทึกรายชื่อข้าราชการออก-เข้า จัดบันทึกการทำงานประจำวัน ทำรายงานประจำวัน, เก็บรวบรวมสถิตินักเรียนมาเรียน, หยุดเรียน, นักเรียนขาดเรียนแบบไม่มีเหตุผล, ส่งเอกสาร อาทิเช่น เอกสารประชุม, เอกสารแจ้งการและเอกสารต่าง ๆ จากรัฐบาล, ทำรายงานประจำสัปดาห์, ประจำเดือน,

ประจำปี เพื่อส่งให้ผู้บริหารตรวจสอบ แล้วผู้บริหารก็จะส่งรายงานถึงแผนกศึกษาธิการ และกีฬาตรวจสอบ

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีหน้าที่รับผิดชอบจัดเก็บเอกสาร, บันทึกเอกสารขาออก-ขาเข้า จัดบันทึกการทำงานประจำวัน ทำรายงานประจำวัน, เก็บรวบรวมสถิตินักเรียนมาเรียน, หยุดเรียน, นักเรียนขาดเรียนแบบไม่มีเหตุผล, ส่งเอกสาร เพื่อส่งให้ผู้บริหารตรวจสอบแล้ว แล้วผู้บริหารก็จะส่งรายงานถึงแผนกศึกษาธิการและกีฬาตรวจสอบ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์ 2560)

“...ความรับผิดชอบในการงานคือควบคุม จัดทำสถิติและรายงาน เกี่ยวกับการลงเวลาปฏิบัติราชการและการลาของบุคลากรในสถานศึกษา...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือราชการ จัดพิมพ์เอกสารทางราชการ, จัดเก็บและค้นหาเอกสารตามแฟ้มงานต่าง ๆ เช่น แฟ้มหนังสือส่งภายใน, แฟ้มหนังสือรับ ภายใน, แฟ้มหนังสือส่งภายนอกและแฟ้มหนังสือรับภายนอก, แฟ้มรับ-ส่งเอกสารของ โรงเรียน, แฟ้มเข้าร่วมกองประชุม...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนจะมีหน้าที่เก็บสมุดบันทึกการเรียนของนักเรียนและช่วยโหม่ง การขึ้นสอนของครูเพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายรับผิดชอบ...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...บริการบุคลากรที่เข้ามาติดต่อกัน, มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงาน จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการประสานงาน สื่อประชาสัมพันธ์, ศึกษาสำรวจ และกำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่จะต้อง ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรจะมีการประสานงานกับผู้ปกครองโดยจะให้ ผู้ปกครองเข้าร่วมรับฟังเรื่องการเรียนการสอน, การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน แจ้งผลการเรียนของนักเรียนให้กับผู้ปกครองรับทราบ...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. งานการเงิน

ภารกิจหลักของงานการเงิน คือ ควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินงบประมาณเบิกแทน ตรวจสอบสถานภาพทางการเงินของหน่วยงาน ตลอดจนแนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายภายในหน่วยงาน โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินงบประมาณรายได้ จัดแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ, การควบคุมการเบิกจ่าย, วางแผนและบริหารงบประมาณดำเนินการซื้อ, ตรวจสอบการรับจ่ายวัสดุ, ดำเนินการเบิกจ่ายเงินต่าง ๆ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...การบริหารงานการเงินของแต่ละโรงเรียน บริหารไม่เหมือนกัน ระบบบัญชีของโรงเรียน ลักษณะบัญชีของโรงเรียน เป็นระบบบัญชีคู่ ซึ่งรวมสมุดบันทึก รายการขึ้นต้นและขึ้นปลายไว้ในสมุดเงินสดแบบหลายช่องเพียงเล่มเดียว และกำหนดให้มีทะเบียนคุมรายละเอียดต่าง ๆ 1) เอกสารที่ประกอบมี ใบเบิกเงินเพื่อจ่ายในราชการ, สำเนาใบเสร็จรับเงิน, คูณับใบเบิกถอน, ใบเบิกถอน, คูณับใบนำฝาก, ใบนำฝาก, หลักฐานการจ่ายเงินเดือน, หลักฐานการจ่ายค่าจ้าง, หลักฐานการจ่ายบำนาญ, ใบสำคัญรับเงิน 2) สมุดบัญชีกำหนดให้มีเพียงเล่มเดียว คือ สมุดเงินสดแบบหลายช่อง มีช่องสำหรับบัญชี 3 ประเภท คือ (เงินงบประมาณ, เงินรายได้, เงินนอกงบประมาณ) 1) สมุดบัญชีสมุดบันทึก รายการขึ้นต้น ได้แก่ (1) สมุดเงินสดสำหรับการรับ-จ่ายเงินสด (2) สมุดเงินฝากธนาคาร สำหรับรายการรับ-จ่ายที่ฝากไว้กับธนาคาร (3) ใบโอนสำหรับรายการ-รับจ่ายที่ไม่สามารถลงรายการ 1, 2 ได้ 2) สมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย ได้แก่ (1) สมุดแยกประเภททั่วไป (2) บัญชีย่อยต่าง ๆ 3) ทะเบียนต่าง ๆ สมุดจ่าย ทะเบียนต่าง ๆ ตามระบบบัญชีคู่ ได้แก่ (1) ทะเบียนคุมงบประมาณ = การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ (2) ทะเบียนคุมเงินคลังเงิน = การนำเงินส่งคืน (3) ทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ = การรับการจ่ายเงินนอกงบประมาณ แยกตามประเภท (4) ทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก = หลักฐานประกอบการขอเบิกเงินงบประมาณต่าง ๆ เช่น ใบเบิกค่ารักษาพยาบาล, ใบเบิกเงินช่วยการศึกษาบุตร (5) ทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน = เช็ค, ธนบัตร, ใบสำคัญรองจ่ายสัญญารับรองการยืมเงิน, บันทึกการรับเงินเพื่อนำส่ง 4) ทะเบียนหรือเอกสารอื่น ๆ ที่ต้องจัดให้ ได้แก่ (1) ทะเบียนรายรับ

เงินบำรุงการศึกษา (2) ทะเบียนบำรุงการศึกษารายบุคคล (3) สมุดคู่ฝาก (4) บัญชีคุมใบเสร็จรับเงิน 5) ค่าทะเบียนการและใบสมัครการปฏิบัติตามระบบบัญชี ประกอบด้วย

1) การเริ่มต้น ได้แก่ (1) สำรวจเงินสดคงเหลือ (2) แยกประเภทของเงิน เลขที่, หมวดใด, จำนวนเงินเท่าใด (3) จัดทำบันทึกการเปิดบัญชีแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับทรัพย์สินหนี้สิน และเงินแล้งผู้บริหารลงนาม (4) ลงรายการในสมุดเงินสดและทะเบียนต่าง ๆ โดยอาศัยบันทึกการเปิดบัญชีเป็นเอกสารประกอบรายการ 2) การรับเงินบำรุงการศึกษา ได้แก่ (1) บันทึกรายการในทะเบียนรับเงินบำรุงการศึกษารายตัว (2) บันทึกในรายการสมุดเงินสด (3) บันทึกรายการในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณจำแนกตามหมวดงบประมาณ

3) รายจ่ายเงินบำรุงการศึกษา ได้แก่ (1) บันทึกรายการในสมุดเงินสดค้างจ่าย (2) บันทึกรายการในทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ 4) การจ่ายเงิน ได้แก่ (1) ทำสัญญาืมเงินสองฉบับ (2) บันทึกรายการมีทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน ในช่อง วัน, เดือน, ปี, เลขที่ (3) แสดงยอดเงินคงเหลือประจำวัน 5) การส่งใช้ืมเงิน ได้แก่ (1) บันทึกการส่งใช้ืมเงินในสัญญาการืมเงิน (2) บันทึกรายการในทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน (3) ลดยอดเงินืมในรายงานเงินคงเหลือ 6) การนำเงินฝากเกินอำนาจ 7) การถอนเงินบำรุงการศึกษา 8) เงินงบประมาณ (การเบิกเงิน, เขียนชื่อผู้ขอเบิก และจำนวนเงินในทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิกเฉพาะกรณีที่มีหลักฐานการขอเบิก)..."

(ครู, สัมภาษณ์ 2560)

"...หน้าที่และความรับผิดชอบของงานการเงินและบัญชี คือ การควบคุมตรวจสอบใบสำคัญที่เบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภทรายจ่าย, ดำเนินการตรวจสอบและจัดทำบันทึกด้านการรับ-จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน, เอกสารทางการเงิน, การนำเงินส่งคลังเพื่อให้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงกำหนดไว้..."

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

"...จะมีการเก็บเงินภายในห้องเรียนประจำทุกสัปดาห์เพื่อซื้อน้ำ, อาหารว่างให้กับครู มีการทำบัญชีรายรับ-จ่ายภายในห้อง..."

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

"...ดำเนินการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการเงินและบัญชี..."

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการเชิญผู้ปกครองเข้ามาร่วมประชุมแจ้งงบประมาณของแผ่นดินให้กับผู้ปกครองรับทราบ และแจ้งยอดเงินที่ทางผู้ปกครองอุปถัมภ์พร้อมทั้งแจ้งรายรับรายจ่าย อย่างละเอียด...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

### 3. งานองค์กรพนักงาน

การทำงานในองค์กรนั้น โดยปกติแล้วจะมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนในแต่ละหน่วยงาน โดยจะมีการกำหนดขอบเขตขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนของการทำงาน โดยหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานต่างก็จะถูกกำหนดเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานนั้น ๆ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษานิเทศก์และครูผู้สอน ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การสรรหาและบรรจุการแต่งตั้งครูหรือบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น, ดำเนินการย้ายครู, ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน, การดำเนินงานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน, ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จัดระบบการทำงาน ดำเนินทางวินัยและการลงโทษแก่ครูและบุคลากรที่ทำผิดวินัย

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...หน้าที่รับผิดชอบงานบุคลากร, องค์กร, นโยบาย, การเลื่อนขั้น-ชั้น, การแต่งตั้ง การปรับเปลี่ยนหน้าที่งาน, การโยกย้ายการขอลาภิจ, การปฐมนิเทศ, การพัฒนาบุคลากร, การแข่งขัน การยกย่อง และการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวินัย, ใ้โทษพนักงานที่มีความผิดต่อระเบียบวินัย, จัดการประเมินพนักงานประจำปีภายในโรงเรียน, จัดสรรทุนของกระทรวงให้กับพนักงานที่มีเงินเดือนไปศึกษาต่อต่างจังหวัด, ต่างประเทศ, จัดสรรพนักงานให้ไปฝึกอบรมในวิชาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม, จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูภายในโรงเรียนกับต่างโรงเรียนได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน, จัดงานประจำปีของการศึกษาเพื่อมอบใบเกียรติคุณพนักงานดีเด่น บุคลากรตัวแบบและมอบรางวัลอื่น ๆ อีกมากมายในผลงานของพนักงานเอง...”

(ครู 1, สัมภาษณ์ 2560)

“...หน้าที่และความรับผิดชอบของงานบุคลากรมีหน้าที่แนะนำเผยแพร่ และดำเนินการพัฒนาบุคลากร, ให้คำแนะนำอำนวยความสะดวกแก่ครูและบุคลากร ในด้านต่าง ๆ, การออกหนังสือรับรองการขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ, เงินทดแทน และการจัดทำสมุดบันทึกผลงานคุณงามความดีของบุคลากร, การประสานงานและ ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร, การเปลี่ยนแปลงข้อมูลประวัติ, การจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง, การจัดทำบัตรประจำตัวบุคลากร, การปรับ วุฒิ/เพิ่มวุฒิ, การจัดฐานข้อมูลและเก็บข้อมูลบุคลากร...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...รวบรวมและจัดทำสถิตินักเรียนทุกเทอมของการเรียน, ทำการโยกย้าย นักเรียน, จัดเก็บทะเบียนของนักเรียน, ตรวจสอบผลการเรียนของนักเรียน...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...จัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติครูและบุคลากร, ดำเนินการ เกี่ยวกับการออกหนังสือรับรองสิทธิต่าง ๆ ของครูและบุคลากร เช่น สิทธิการรักษาพยาบาล หนังสือรับรองเงินเดือนและอื่น ๆ, ดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน, การปรับวุฒิ การแต่งตั้งการย้ายครูและบุคลากร, ดำเนินเกี่ยวกับการขออนุญาต/ลา, ศึกษาต่อ, การเกษียณอายุราชการ, การลาออกจากราชการและการถึงแก่กรรม...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย, ดำเนินการจ้างลูกจ้างให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่แผนกศึกษาได้กำหนดไว้, มีการจัดงานกิจกรรมเพื่อพัฒนาครู, มีการส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

#### 4. งานองค์กรมหาชน

องค์กรมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐ ให้มีการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในองค์กรมหาชนเข้าร่วมกันทำงานอย่างมีเอกภาพและประสานงานกัน เพื่อความรวดเร็วและให้สำเร็จ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ตามข้อกำหนดของโรงเรียนและแผนกศึกษาธิการและกีฬาแขวงได้ ออกข้อตกลงการแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและต้องมีการเตรียมคน โดยเตรียมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ครูและบุคลากรอื่น นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของการมีส่วนร่วมและเข้าไปได้ รับผิดชอบดูแลหน่วยงานบริหารและหน่วยงานข้อมูลข่าวสารในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะมีกิจกรรมต่าง ๆ ออกเดินป่า, ตั้งแคมป์, เข้าค่ายเป็นกิจกรรมภายในองค์กรมหาชนหรือมีกิจกรรมเฉพาะหน่วย, เก็บเงินบำรุงรักษากับรายบุคคล, มีการประเมินภายในหน่วยขององค์กรมหาชน มีการจัดการประชุมรับฟังปาฐกถาวันสำคัญต่าง ๆ จัดงานมอบใบเกียรติคุณให้กับพนักงานดีเด่นที่รับใช้งานในองค์กรมหาชนอย่าง ห้าวหัน...”

(ครู, สัมภาษณ์ 2560)

“...องค์กรมหาชนแต่ละแห่งต้องผูกพันกับหน่วยงานของรัฐ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะมีกิจกรรมให้กับนักเรียน เช่น การแข่งขันกีฬา, การประกวดร้องเพลง, การไปเดินป่า, การไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในการทำงานภายในองค์กรมหาชนจะมีการแบ่งความรับผิดชอบกัน มีหัวหน้าหน่วยงานดูแล มีสมาชิกในกลุ่ม, เก็บเงินบำรุงรักษากลุ่มภายในองค์กร, เป็นจิตอาสาเพื่อช่วยสังคม...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)



“...ได้รับเชิญจากหัวหน้างานองค์กรมหาชนให้เข้ามาร่วมงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางองค์กรมหาชนจัดขึ้น, เสริมสร้างนักเรียนเพิ่มความรู้ให้กับนักเรียน ในกิจกรรมงานต่าง ๆ, มีการจัดกิจกรรมนอกสถานที่เพิ่มทักษะการเรียนรู้ให้กับนักเรียน...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## หน่วยงานวิชาการ

งานวิชาการ ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องศึกษาวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ศึกษาค้นคว้าหลักสูตร, โครงการ และเอกสารแนะนำวิชาต่าง ๆ เพื่อนำมาเผยแพร่ มีการปรับตารางการสอน และปรับเปลี่ยนครูสอนในเวลาครูป่วยหรือลา กิจ จัดการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดการประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน จัดการร่วมหัวโหม่งสอน และการนิเทศภายใน สนับสนุนและส่งเสริมครูให้ได้รับ ตำแหน่งวิชาการครู คัดเลือกนักเรียนเก่งแต่ละชั้น-ชั้น และสับเปลี่ยนตารางการสอน ตรวจสอบบทสอนของครู และสื่อการเรียนการสอนของครูจัดการตรวจสอบ การสอบ ประจำเดือน การสอบประจำภาคเรียน ติดตาม และตรวจตราการขึ้นห้องสอนของครูและสภาพการเรียนของนักเรียนเป็นปกติ ติดตาม, คัดเลือกนักเรียนเก่งพร้อมทั้งให้มีการพิเศษ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันในระดับท้องถิ่น, ระดับชาติ, ภาคพื้น และสากล รายงานการปฏิบัติ หน้าที่งานภาระงานที่รับผิดชอบประจำสัปดาห์, ประเดือน, ประจำปี ให้ผู้บริหารโรงเรียน รับทราบปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานของตน ตามการมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยงานย่อย ดังนี้

### 1. งานภาษาลาวและวรรณคดี

เป็นวิชาภาษาลาวและวรรณคดี ภาระหน้าที่ของงานภาษาลาวและวรรณคดีจะแบ่งภาระงานให้กับครูที่จบเฉพาะทางด้านวิชาภาษาลาวและวรรณคดีโดยตรง คือ ครูผู้รับผิดชอบต้องเตรียมบทสอนให้เนื้อหาครบถ้วน ปฏิบัติตามโครงการหลักสูตร การเรียนการสอนของของแผนกศึกษาแขวง บทสอนแต่ละบทต้องได้ผ่านการตรวจจาก หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ต้องสรุปหัวโหม่งสอนให้กับหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ ปรับปรุงเนื้อหาวิชา ที่สอนให้ถูกต้องตามหลักสูตรที่เคียงคู่กับตำราการสอน โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...จะแบ่งความรับผิดชอบให้กับครูภาษาลาวและครูวรรณคดีเตรียมบทสอนเอาบทสอนมาผ่านการตรวจจากหัวหน้างานฝ่ายวิชาการ สรุปชั่วโมงสอนให้กับหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และฝ่ายวิชาการจะรวบรวมข้อมูลการสอนของครูให้กับผู้บริหารเพื่อตรวจสอบ จากนั้นผู้บริหารจะตรวจเช็คตามตารางที่ได้กำหนดไว้...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะแต่งบทสอนเพื่อให้ผู้บริหารตรวจความถูกต้อง แล้วขึ้นสอนตามชั่วโมงสอน ตามตารางเรียน...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการส่งครูวิชาภาษาลาวและครูวิชาวรรณคดีไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มวิชาความรู้ให้กับครูผู้สอน, ยกระดับครูให้ไปเรียนเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาด้านการสอน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ภาษาลาวและวรรณคดีเป็นวิชาที่เรียนเกี่ยวกับไวยากรณ์ลาวคือการศึกษากฎเกณฑ์ของภาษา ซึ่งรวมถึงเสียง คำศัพท์ประโยคและส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น การประสมคำและการตีความหมาย เรียนแล้วเข้าใจง่ายไม่สับสนครูผู้สอนก็เอาใจใส่ต่อนักเรียนเป็นอย่างดี...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูผู้สอนวิชาภาษาลาวและวรรณคดีต้องจบเฉพาะทางมาเท่านั้นถึงจะสอนได้เพราะต้องรู้หลักไวยากรณ์ เข้าใจถึงเรื่องวรรณคดีต่าง ๆ ของลาว...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาลาวและวรรณคดีของนักเรียนเห็นว่า ครูผู้สอนสามารถถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับนักเรียนตรงเนื้อหา...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. งานฟิลิกส์ คณิตศาสตร์

งานฟิลิกส์ คณิตศาสตร์เป็นวิชาเรียน ภาระหน้าที่ของงานฟิลิกส์ คณิตศาสตร์จะแบ่งภาระงานให้กับครูที่จบเฉพาะทางด้านวิชาฟิลิกส์ คณิตศาสตร์โดยตรง คือ ผู้ที่มีความสามารถให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการเรียน ทำหน้าที่สอน ปฏิบัติตามโครงการหลักสูตร บทสอนแต่ละบทต้องได้ผ่านการตรวจจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ต้องสรุปชั่วโมงสอนให้กับหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอน

ให้ถูกต้องตามหลักสูตร โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ลักษณะของครูฟิสิกส์และครูคณิตศาสตร์ที่ดี ต้องขยันและเอาใจใส่ต่อการสอน มีความรู้ในศาสตร์ที่ตนเองสอนอย่างลึกซึ้ง มีความกระตือรือร้นที่จะสอน มีใจรักและเมตตาต่อนักเรียนและต้องเข้าใจธรรมชาติของนักเรียนว่าต้องมีทั้งนักเรียนเก่งและนักเรียนอ่อน...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูต้องใช้ความสามารถใช้กลยุทธ์หรือวิธีสอนที่กระตุ้นให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์หาคำตอบได้โดยการชี้แนะ ครูจะต้องมีจิตวิทยาในการสอนรู้จักการเสริมแรงอย่างเหมาะสม...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงหรือดึงเรื่องราวที่อยู่ในความทรงจำของนักเรียนมาใช้ในการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของคณิตศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูมีความสามารถบูรณาการความรู้ในสาระต่าง ๆ ให้เข้ากับคณิตศาสตร์ได้เป็นอย่างดี...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของครูต่อบุคคลทั่วไปเพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของครูยังช่วยทำให้โรงเรียนที่ครูปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญก้าวหน้าอีกด้วย...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

### 3. งานภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ศึกษาพลเมือง

ภูมิศาสตร์เป็นวิชาเรียนที่ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่บริเวณโดยรอบตัว วิชาภูมิศาสตร์จะอธิบายถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงของที่ต่าง ๆ บนโลกแผนที่ และสัญญาณโลก โดยจะสอนให้นักเรียนรู้ถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงบนโลกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ประวัติศาสตร์ เป็นวิชาที่เรียนรู้ถึงการค้นพบ ค้นหา รวบรวม จัดระเบียบและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอดีต ศึกษาพลเมือง เป็นวิชาที่

เรียนรู้เกี่ยวกับกฎหมายและการเมือง โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการ แขวงสะพานนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...งานภูมิศาสตร์ เป็นวิชาที่เรียนรู้เกี่ยวกับแผนที่, ลูกโลก, แผนที่, ข้อมูลสถิติ, ภาพถ่ายทางอากาศ, ภาพถ่ายทางดาวเทียม, ระบบกำหนดตำแหน่งบนพื้นโลก, ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์, งานประวัติศาสตร์เป็นวิชาที่เรียนรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอดีต ทั้งหมดของมนุษย์หรืออดีตทั้งหมดของมนุษย์ตั้งแต่มีมนุษย์เกิดขึ้นมาในโลก งานศึกษา พลเมืองเป็นวิชาที่เรียนรู้ถึงกฎระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูจะต้องเตรียมคู่มือการสอนเกี่ยวกับวิชาที่จะสอน, เนื้อหาวิชา ที่จะต้องสอนให้นักเรียนจะต้องผ่านการตรวจจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการก่อน ไม่ให้ นอกเหนือจากหลักสูตรของโรงเรียน, ครูคือผู้เปี่ยมด้วยภูมิความรู้ที่แท้จริงสามารถชี้แจง เรื่องลึกลับให้เข้าใจได้ง่าย สามารถสอนให้นักเรียนได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น เพราะหน้าที่ของครูโดยตรง คือ การนำความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ของตนในวิชา ที่สอนมาถ่ายทอดให้ผู้เรียนเข้าใจให้มากที่สุด...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูที่สอนดีต้องมีการวางแผนการสอนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เตรียมเอกสาร สื่อประกอบการสอนที่มีการกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีดำเนินการ สอนรวมถึงการวัดผลประเมินผลที่เหมาะสมกับนักเรียนทั้งนี้เพราะครูที่คิดวางแผน เตรียมการสอนไว้อย่างละเอียด รอบคอบ เหมาะสม จะสามารถดำเนินการสอนได้อย่างดี ตามที่กำหนดไว้ และการที่ครูคนหนึ่งจะต้องสอนหลาย ๆ ชั้นเรียน หรือหลาย ๆ ระดับ ยิ่งจำเป็นต้องเตรียมการสอนมาเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะผู้เรียนแต่ละคนแต่ละช่วงวัย หรือแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...วิธีการในการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม เช่น ไม่จำกัดรูปแบบว่ามี เพียงแต่การบรรยายหน้าชั้นเรียนเท่านั้น แต่สามารถทำได้หลายวิธี อาทิเช่น การมีโอกาส ได้พูดคุยหรือถามคำถามข้อสงสัย ข้อเสนอแนะ ในสิ่งที่นักเรียนที่ได้เรียนรู้มา...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...เลือกคำและการใช้ศัพท์ในการสอน คือ การที่ครูมีความสามารถในการเลือกใช้คำที่เหมาะสมกับนักเรียน ทั้งนี้ นักเรียนแต่ละคนแต่ละระดับแต่ละเพศ มีความแตกต่างกัน การเลือกใช้คำที่เหมาะสมกับนักเรียนในความแตกต่าง เช่น เพศ และวัย ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของนักเรียนย่อมทำให้นักเรียนเกิดความเข้าใจได้ง่ายมากขึ้นและยังเป็นการแสดงถึงความเข้าใจของนักเรียน...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...แจ้งผลการเรียนหรือความเจริญก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครอง นักเรียนทราบเป็นระยะ ๆ, ติดต่อกับผู้ปกครองเพื่อช่วยแก้ปัญหาของนักเรียนในกรณีนักเรียนมีปัญหาทางการเรียน, ความประพฤติสุขภาพอื่น ๆ, เชิญผู้ปกครองร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

#### 4. งานภาษาต่างประเทศ

งานภาษาต่างประเทศ คือ วิชาภาษาต่างประเทศคือภาษาอื่น ๆ ที่นักเรียนไม่ได้ใช้สื่อสาร พูดคุยในเวลาปกติ สำหรับเด็กที่ใช้ภาษาใดภาษาหนึ่งหรือมากกว่าเป็นหลัก หรือไม่ใช้ภาษาประจำประเทศบ้านเกิดจะถือว่าภาษาอื่นเป็นภาษาต่างประเทศ หรือเป็นภาษาที่สอง ซึ่งไม่เพียงเฉพาะภาษาอังกฤษแต่ยังมีภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน นักเรียนบางคนอาจเรียนรู้มากกว่าหนึ่งภาษาตั้งแต่เกิด หรือตั้งแต่อายุน้อย ครูที่จะสอนภาษาต่างประเทศให้กับนักเรียนแต่ละชั้นเรียนนั้นต้องเป็นครูที่จบวิชาภาษาต่างประเทศในระดับปริญญาตรี ครูผู้สอนต้องเตรียมบทสอนให้เนื้อหาครบถ้วน ปฏิบัติตามโครงการหลักสูตร บทสอนแต่ละบทต้องได้ผ่านการตรวจจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ต้องสรุปชั่วโมงสอนให้กับหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ถูกต้องตามหลักสูตร โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...สังคมในโลกปัจจุบันมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างรวดเร็วผ่านระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตประจำวัน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดต่อสื่อสาร การศึกษา การแสวงหาความรู้ การประกอบอาชีพ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม

และวิสัยทัศน์ของชุมชน มิตรไมตรีและความร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ ช่วยพัฒนาให้นักเรียนให้มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการใช้ภาษาต่างประเทศ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในชีวิตประจำวันเด็ก ๆ จะต้องฉลาดในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น และเจริญงอกมากขึ้น ความประพุดติและการสื่อสารทั้งทางกายและทางวาจา ไม่ว่าภาษาใดจึงมีความสำคัญมาก นักเรียนทุกคนควรระลึกถึงความสำคัญของการสื่อสารทางวาจา การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อภาษาต่างประเทศสามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศในสถานการณ์ต่าง ๆ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร การใช้ภาษาต่างประเทศในการฟัง-พูด-อ่าน-เขียนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การใช้ภาษาต่างประเทศในการเชื่อมโยงความรู้ออกสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแสวงหาความรู้และเปิดโลกทัศน์ของนักเรียน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในหนึ่งสัปดาห์นักเรียนจะได้เรียนภาษาอังกฤษและภาษาฝรั่งเศส 4-6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การใช้ภาษาต่างประเทศในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ชุมชน และสังคมโลก เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการศึกษาต่อเพื่อประกอบอาชีพและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสังคมโลก

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนจะได้รับประโยชน์จากภาษาต่างประเทศในการฟัง-พูด-อ่าน-เขียนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเข้าใจมากขึ้นกับภาษาต่างประเทศ กระบวนการศึกษาศึกษาและกีฬาได้กำหนดคุณภาพผู้เรียนเมื่อเรียนภาษาต่างประเทศ จะต้องอ่านเสียงตัวอักษร คำ กลุ่มคำ ประโยคง่าย ๆ และบทพูดที่ถูกต้องตามหลักการอ่านบอกความหมายของคำ และกลุ่มคำตอบ คำถามจากการฟังหรืออ่านประโยคบทสนทนาหรือบทนิทานต่าง ๆ, สามารถพูดโต้ตอบด้วยประโยคสั้น ๆ ในการสื่อสารระหว่างบุคคล ใช้คำสั่งและคำขอร้องให้ถูกต้องตามหลัก สามารถพูดให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองและเรื่องใกล้ตัวจัดหมวดหมู่คำตามประเภทของบุคคลสัตว์สิ่งของ...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...การศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นในห้องเรียนหรือในโรงเรียนเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่การศึกษาสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ไม่ว่าจะเป็นนอกห้องเรียน ที่โรงเรียนที่บ้านและทุก ๆ ที่ที่แวดล้อมตัวนักเรียน การให้นักเรียนเป็นผู้ผลิต การสร้างงานจากสื่อรอบตัวด้วยตนเอง ผู้ปกครองยังต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องว่าการศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในตำราเรียนเท่านั้น หากแต่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในชีวิตจริง ดังนั้นผู้ปกครองมีหน้าที่รับผิดชอบลูกหลานนักเรียนให้เติบโตในสังคมที่ดีสามารถใช้ภาษาต่างประเทศได้อย่างถูกต้อง...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 5. งานพลศึกษา และศิลปศึกษา

งานพลศึกษา และศิลปศึกษา วิชาพลศึกษาหรือวิชากีฬาครูพลະที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพลະจะต้องมีความชำนาญของกีฬา มีความรู้ทางด้านป้องกันตัว ต้องมีความรู้แต่ละประเภท และมีความรู้ทางด้านวิชาการ มีการประพุดิตตนให้ดีเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเด็กและเยาวชนในสังคม นอกจากครูพลະจะมีความรู้ความสามารถแล้วครูจะต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในสังคมอีกด้วย ครูพลະจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีแต่งกายเหมาะสม พูดเสียงดังชัดเจนและมีลักษณะของความเป็นผู้นำ, ครูพลະจะต้องรู้จักเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมไม่เห็นแก่ตัวสามารถทำงานนอกเวลาได้โดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ, ด้านการสอนครูพลະจะต้องมีการเรียนการสอนที่ดีรู้จักพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ผลดีแก่ตัวผู้เล่นและสามารถปกครองนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัยควบคู่ไปกับการอบรมศิลปธรรม เพื่อให้เป็นคนดีของสังคม โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...เนื่องจากวิชาพลศึกษา เป็นวิชาที่มีการใช้กิจกรรมทางกายโดยใช้กีฬาและการออกกำลังกายเป็นสื่อ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจถึงวิชาพลศึกษา การจัดการสอนวิชาพลศึกษาจึงจำเป็นต้องมีครูพลศึกษาที่ดีและมีความสามารถ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการเรียนการสอนและฝึกหัดที่ถูกต้อง วิชาพลศึกษาเป็นวิชาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพทุก ๆ ด้าน เพราะเป็นวิชาที่จัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกชั้นเรียนมีการวัดและประเมินทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...สิ่งที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล ก็คือ ครูจะต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะและสมรรถภาพกีฬาที่ดีรวมทั้งมีการจัดการและบริหารพลศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้การสอนพลศึกษาในโรงเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นครูสอนพลศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญ มีภาวะผู้นำ มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัดโครงการกีฬาในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนได้รับผลประโยชน์ต่อการเรียนรู้ทางพลศึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับ ภาวะผู้นำของครูผู้สอนวิชาพลศึกษาทั้งสิ้น ครูที่สอนวิชาพลศึกษาจะต้องเป็นคนที่มีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีความสามารถในการฝึกฝนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางพลศึกษาต่าง ๆ ได้หลายประเภทเพื่อเพิ่มทักษะ เพื่อให้นักเรียนเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และมีความต้องการที่จะเรียนวิชาพลศึกษา ครูพลศึกษาที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีให้เหมาะสมกับบทบาทและภาระหน้าที่...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในหนึ่งสัปดาห์นักเรียนได้เรียนวิชาพลศึกษา 4-6 ชั่วโมง การเรียนวิชาพลศึกษาจะเรียนในห้องเรียนและนอกชั้นเรียน ครูพลศึกษามีความขยัน สุจริต ยุติธรรม อดทนอดกลั้น รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ภัย มีระเบียบวินัยเป็นครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการสอน...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูพลศึกษาต้องมีความรู้มีพื้นฐานทางวิชาพลศึกษาทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติที่ดี มีความทันสมัยในการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีทักษะ มีการใช้วิธีการสอนและสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการประกอบการสอน มีความรู้ความสามารถ ในการจัดกิจกรรมพลศึกษาได้อย่างเหมาะสม...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...วิชาพลศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ นักเรียนและผู้เข้าร่วมกิจกรรมและได้ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี การกีฬาก้าวไกล ประชาชนล้วนแต่ผ่านการเรียนรู้และเข้าร่วมในกิจกรรมพลศึกษาทั้งสิ้น ประกอบกับปัจจุบันวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทต่อสังคมมากขึ้น พลศึกษาจึงเข้าไปผสมผสานกับการจัดการกีฬาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)



## 6. งานเทคโนโลยีและวิชาชีพ

ภาระหน้าที่ของงานเทคโนโลยีและวิชาชีพจะแบ่งภาระงานให้กับครูที่จบเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีและวิชาชีพโดยตรง คือ ครูผู้รับผิดชอบต้องเตรียมบทสอนให้เนื้อหาครบถ้วน ปฏิบัติตามโครงการหลักสูตร บทสอนแต่ละบทต้องได้ผ่านการตรวจจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ต้องสรุปชั่วโมงสอนให้กับหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ ปรับปรุงเนื้อหาวิชาที่สอนให้ถูกต้องตามหลักสูตร ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...งานเทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ อย่างมีระบบ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนแก้ไขปัญหาและพัฒนาการศึกษา ให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพจึงครอบคลุมงาน ดังนี้ นำเครื่องมืออุปกรณ์การสอนต่าง ๆ (Devices, Hardware) หรือเป็นการนำอุปกรณ์มาใช้ในการศึกษา, วัสดุ (Materials, Software) เป็นการผลิตวัสดุ การสอนแนวใหม่การเอาวัสดุการสอนมาใช้ตลอดจนการผลิตบทเรียนสำเร็จรูปในรูปแบบต่าง ๆ, วิธีการและเทคนิค (Methods, Techniques) ได้แก่ กระบวนการต่าง ๆ ที่ประยุกต์มาใช้ในการศึกษาการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการศึกษานั้นจะยึดหลักการทั่วไปเหมือนการนำเทคโนโลยีไปใช้ในสาขาวิชาอื่น ๆ ด้านประสิทธิภาพ เมื่อนำเอาเทคโนโลยีมาใช้แล้วทำให้เกิดการเรียนรู้ตามที่วางจุดมุ่งหมายในแผนการสอน ด้านประสิทธิผล หลังจบกระบวนการเรียนการสอนแล้วผู้เรียนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้, การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนถ้ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดก็ย่อมถือว่าบริหารจัดการเกินคุ้มค่า...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ภาระหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศและเทคโนโลยีของโรงเรียนมีขอบข่ายงาน คือ บริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นหมวดหมู่ถูกต้อง ครอบคลุมทันสมัยพร้อมที่จะใช้ในการวางแผนจัดการศึกษาที่ครอบคลุมภารกิจด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นครูและเป็นเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลบริหารจัดการเทคโนโลยี และการสื่อสารของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ บริหารจัดการฐานข้อมูลของโรงเรียน เช่น การดูแลรักษาจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลของโรงเรียน, บริหารจัดการฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ เช่น ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ พรีนเตอร์ UPS และ Projector

ทั้งโรงเรียนและเสนอแนะฮาร์ดแวร์ที่เหมาะสม, บริหารจัดการซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ เช่น พัฒนาดูแล-ซ่อมบำรุงซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ทั้งหมดของโรงเรียน รวมทั้งเว็บไซต์ของโรงเรียน และเสนอแนะซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม บริการทำบัตรประจำตัวนักเรียน ครูและบุคลากร, ถ่ายวีดีโอและถ่ายภาพสำคัญของโรงเรียน, ออกแบบป้ายสื่อของโรงเรียน เช่น ป้ายข้อความ และบริการให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี...”

(หัวหน้าฝ่ายงานเทคโนโลยี, สัมภาษณ์, 2560)

“...บริหารจัดการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น พัฒนาดูแล-ซ่อมบำรุงเครือข่ายทั้งโรงเรียนรวมทั้งบริหารจัดการบุคลากร เช่น การอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้ก้าวทันเทคโนโลยี...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในหนึ่งสัปดาห์จะได้เรียนวิชาเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารภายในห้องคอมพิวเตอร์ประมาณ 4 ชั่วโมง นักเรียนจะได้เรียนรู้ข้อมูลข่าวสารในคอมพิวเตอร์ โดยมีครูฝ่ายเทคโนโลยีเป็นคนสอน การเรียนคอมพิวเตอร์ทำให้นักเรียนเรียนรู้เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์ สามารถช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องและแม่นยำอีกด้วย...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ความรู้วิชาเฉพาะที่รับผิดชอบมีเตรียมการเรียนการสอนเป็นอย่างดี มีความรู้ทั่วไปอย่างกว้างขวางให้สมกับเป็นครูยุคเทคโนโลยียุคไอที เช่น คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต จะเป็นตัวช่วยครูในการถ่ายทอดวิชาความรู้ให้นักเรียนในยุคที่นักเรียนต้องได้รับการพัฒนาให้ฉลาดรู้และอยู่ร่วมกับยุคที่ต้องติดตามกระแสการพัฒนาของเทคโนโลยีภาคการศึกษาไม่ควรปล่อยโอกาสให้หลุดลอยไปง่าย ๆ เพื่อจะใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

ในหน่วยงานวิชาการ งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียนหรือสถาบัน การศึกษาส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบที่จะให้โรงเรียนหรือสถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่นเท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนควรจะรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรกเพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียน คือ ด้านวิชาการโดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูโดยให้

คำแนะนำครูและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอนงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการเนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา อาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานวิชาการ 1) ศึกษาการคิดด้านการเมือง, ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์, ภาษาลาว, รักษาฮีตครองประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ 2) ศึกษาค้นคว้าหลักสูตร, โครงการ และเอกสารแนะนำวิชาต่าง ๆ เพื่อนำมาเผยแพร่แนะนำให้ครูทุกคนรับรู้, วางแผน และให้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด, สำรวจ และถอดถอนบทเรียนจากการปฏิบัติงานให้ละเอียด 3) ปรับตารางการสอน, แบ่งเป็นวิชาสอนให้ครูแต่ละคน และปรับเปลี่ยนครูสอนในเวลาครูป่วยหรือลาจิจ 4) จัดการการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) จัดการประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เกี่ยวกับการสร้างแผนการสอน, แต่งบทสอน, ตรวจตราบทสอนของครู, ติดตามค้นคว้า วิจัยการเรียนของนักเรียนอยู่ภายในโรงเรียน 6) จัดการการร่วมชั่วโมงสอน และการนิเทศภายใน 7) สนับสนุนและส่งเสริมครูให้ได้รับตำแหน่งวิชาการครู 8) คัดเลือกนักเรียนเก่งแต่ละชั้น-ชั้น และสับเปลี่ยนตารางการสอน จัดการติวนักเรียนให้เป็นระบบเพื่อส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันทั้งภายในและต่างประเทศ 9) ตรวจสอบบทสอนของครู และสื่อการเรียนการสอนของครู ให้คำคิดเห็น และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการสอนของครูที่ไม่ชำนาญทางด้านวิชาครูและวิชาเฉพาะ นอกจากนี้ยังต้องได้เอาใจใส่ตรวจตราสมุดบันทึกรายชื่อของนักเรียนจากครูประจำห้อง และสมุดการให้คะแนนอย่างเป็นปกติ และให้เอาใจใส่ติวนักเรียนที่เรียนไม่เก่ง 10) จัดการตรวจสอบ การสอบประจำเดือน การสอบประจำภาคเรียน 1, 2 จัดการสอบเลื่อนชั้น และจบชั้นมัธยมศึกษา 11) ติดตาม และตรวจตราการขึ้นห้องสอนของครูและสภาพการเรียนของนักเรียนเป็นปกติ 12) ติดตาม, คัดเลือกนักเรียนเก่งพร้อมทั้งให้มีการติวพิเศษเพื่อเข้าร่วมแข่งขันในระดับท้องถิ่น, ระดับชาติ, ภาคพื้น และสากล 13) รายงานการปฏิบัติหน้างานภาระงานที่รับผิดชอบประจำสัปดาห์, ประเดือน, ประจำปีให้ผู้บริหารโรงเรียนรับทราบ 14) ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานของตน ตามการมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 20-21)

## หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี

หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) งานห้องทดลองและห้องสมุด และ 2) งานสถิติและข้อมูลข่าวสาร มีหน้าที่ให้บริการข่าวสารข้อมูล โดยใช้ระบบ ICT เพื่อให้ครูและนักเรียนได้สืบค้นฐานข้อมูล เป็นสื่อการเรียนรู้และเป็นคลังเก็บข้อสอบ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่จัดหา คอมพิวเตอร์และวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและเหมาะสม

### 1. งานห้องทดลองและห้องสมุด

งานห้องสมุดเป็นงานบริการที่ห้องสมุดจัดทำขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในด้านการอ่านการค้นคว้าหาความรู้และส่งเสริมการอ่านให้กว้างขวางและทั่วถึง เพื่อให้ผู้ใช้ได้รับสารสนเทศอย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการมากที่สุด รวมถึงการจัดบรรยากาศที่ดีเป็นระเบียบทำให้ผู้ใช้เกิดความรู้สึกที่ดี และประทับใจเมื่อเข้าใช้บริการ, ห้องทดลองหรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ เพราะเป็นสถานที่ที่นักเรียนได้นำทฤษฎีจากตำรามาสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะและเกิดความเข้าใจในเนื้อหาที่เรียนมากยิ่งขึ้น โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...รับผิดชอบติดตามดูแลการจัดห้องสมุดให้มีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงามให้มีบรรยากาศของห้องสมุดที่ดี โดยครูจะสอนและให้คำแนะนำในการค้นคว้าหนังสือในห้องสมุดแก่นักเรียนรวบรวมสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับห้องสมุดให้เป็นปัจจุบันประสานงานด้านห้องสมุดกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ประเมินผลการปฏิบัติงานห้องสมุดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...การทำงานในห้องทดลองหรือห้องปฏิบัติการเรียกสั้น ๆ ว่าห้องแล็บ คือ สถานที่ซึ่งอยู่ในสถานะที่ถูกควบคุมและเป็นที่สำหรับงานวิจัย การทดลองและการวัดทางวิทยาศาสตร์หรือทางเทคนิค ในวิชาเคมีซึ่งในหนึ่งสัปดาห์ที่มีชั่วโมงเกี่ยวกับวิชาทดลอง ครูจะให้ใช้ทดลองประมาณ 1 ชั่วโมง...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นครูประจำอยู่ห้องสมุดมีหน้าที่รับผิดชอบจัดเก็บหนังสือต่าง ๆ ใส่ตะเปียนและรหัสให้หนังสือทุกเล่ม ปกป้องรักษาหนังสืออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและนักเรียนในการใช้ห้องสมุด, ห้องสมุดจะเปิดให้ยืมหนังสือ เวลาแปดโมงเช้า ถึงสี่โมงเย็น...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการวางแผนโครงการปฏิทินปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนจัดห้องสมุดให้มีวัสดุสิ่งพิมพ์ต่างและเทคโนโลยีที่ทันสมัยติดตามดูแลการจัดห้องสมุดให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าแก่ผู้ใช้บริการ ได้จัดกิจกรรมการอ่านและการศึกษาค้นคว้า...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนจะได้เข้าห้องสมุดและสามารถยืมหนังสือได้ครั้งหนึ่ง 10 วัน ตามระเบียบการยืมของห้องสมุดในกรณีที่ยืมเกินกำหนด ผู้ยืมจะต้องเสียค่าปรับตามอัตราที่ห้องสมุดกำหนด ภายในห้องสมุดจะมีครูคอยแนะนำวิธีการค้นหาหนังสือ...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานบริการห้องสมุด งานบริการเป็นหัวใจสำคัญของห้องสมุด เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ทุกระดับสำหรับการบริการห้องสมุดมีส่วนสำคัญที่ทำให้นักเรียนผู้ปกครองและชุมชนมาใช้ห้องสมุดมากขึ้น ห้องสมุดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ รู้จักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองใช้ประโยชน์จากการอ่านเพื่อเพิ่มพูนความรู้...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...วัตถุประสงค์ของการให้บริการห้องสมุดเพื่อส่งเสริมการอ่านเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ห้องสมุด เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และคุ้มค่า เพื่อให้เกิดความรู้และความเพลิดเพลินพัฒนาสมองให้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดสามารถนำสิ่งที่ได้จากการอ่านไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. งานสถิติและข้อมูลข่าวสาร

งานสถิติและข้อมูลข่าวสาร คือ หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านวิชาการสถิติ ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการรวบรวมตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ เพื่อจัดทำรายงานสรุป รวบรวมข้อมูลตรวจสอบ ลงรหัส ประมวลผลจัดทำรายงานประสานงานสถิติ จัดทำแผนผังขั้นตอนการดำเนินงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...เป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนของโรงเรียนมีหน้าที่ในการจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนนักเรียน ฐานข้อมูลผลการเรียน ฐานข้อมูลคุณลักษณะพิเศษ ให้บริการในการออกเอกสารต่าง ๆ และเก็บรักษาหลักฐาน...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานสถิติมีหน้าที่ในการจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนนักเรียน, บันทึกนักเรียนที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่น, รวบรวมนักเรียนขาดเรียนแบบมีเหตุผลและแบบไม่มีเหตุผล, เก็บเอกสารขออนุญาตการลาของนักเรียนเก็บรวบรวมสถิติของครูทั้งหมดในโรงเรียนทั้งครูอาสาสมัคร และรวบรวมสถิติของพนักงานทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนให้บริการออกเอกสารต่าง ๆ, ขึ้นทะเบียนวัสดุ, อุปกรณ์การเรียนการสอน, สร้างฐานข้อมูลและคลังข้อสอบภายในโรงเรียนคุ้มครองห้องคอมพิวเตอร์, ปกป้องรักษาซ่อมแซมห้องคอมพิวเตอร์, และเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ศูนย์ข้อมูลข่าวสารมีหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารของราชการ, รวบรวมจัดหมวดหมู่หนังสือและเอกสาร, เพื่อให้เป็นระเบียบง่ายต่อการสืบค้นหาข้อมูล, จัดทำสมุดในการลงชื่อสำหรับผู้มาใช้บริการศูนย์ข้อมูลข่าวสาร, แนะนำการใช้บริการ Internet ในศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร, แนะนำการยืมหนังสือ/วารสารในศูนย์ข้อมูลข่าวสาร, ให้ข้อมูลสำหรับผู้ให้ข้อมูลในศูนย์, เก็บสถิติผู้ใช้บริการศูนย์ข้อมูลข่าวสาร...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...หน่วยงานสถิติ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี 1) คุ้มครองห้องคอมพิวเตอร์, ห้อง ICT, ห้องเทคโนโลยีหรือพื้นฐานวิชาชีพ, ห้องสมุด, ห้องทดลองและสวนชีวภาพ 2) ค้นคว้าวิจัย รายงานสถิติครู พนักงาน นักเรียน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ 3) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) สร้างฐานข้อมูล และคลังข้อสอบภายในโรงเรียน 5) ปกป้องรักษาซ่อมแซมคอมพิวเตอร์ และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ 6) สร้างเงื่อนไข และอำนวยความสะดวกให้แก่ครู และนักเรียนในการใช้ห้องสมุด, ห้องทดลอง, ห้องคอมพิวเตอร์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ 7) ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานของตน ตามการมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี มีหน้าที่ให้บริการข่าวสาร ข้อมูล โดยใช้ระบบ ICT เพื่อให้ครูและนักเรียนได้สืบค้นฐานข้อมูล เป็นสื่อการเรียนรู้และ เป็นคลังเก็บข้อสอบ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่จัดหา คอมพิวเตอร์และวัสดุอุปกรณ์ ให้เพียงพอและเหมาะสม...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน

หน่วยงานคุ้มครองนักเรียนหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน 1) ศึกษาอบรม และติดตามการปฏิบัติงานของคณะชั้น-ชั้นและครูประจำห้อง 2) ให้ความรู้ และติดตาม การประพฤตินักเรียน 3) ชี้แนะเตือน เก็บรวบรวมประวัติของนักเรียน และเก็บรักษาไว้ แต่ละภาคเรียน 4) คุ้มครองหอพัก, เรือนครุวิ และห้องอาหารสำหรับโรงเรียนที่มีหอพัก 5) การจัดการป้องกันเวรยามบริเวณโรงเรียนให้มีความสงบและปลอดภัย 6) จัดการแข่งขัน กีฬา และศิลปะวรรณคดี 7) จัดการแข่งขันถามตอบวิทยาศาสตร์และอื่น ๆ 8) จัดเพิ่มพูน ผลิตผล อนามัย และรักษาสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกโรงเรียนออกแรงงาน 9) เคารพ ธงชาติ และตรวจตรางานประจำวัน 10) ให้คำปรึกษาแนะแนวด้านวิชาชีพ 11) ประสานงาน สมทบกับพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียน สมาคมพ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และสังคม 12) ติดตามและค้นคว้าการเรียนภาคค่ำของนักเรียน (กรณีที่มีหอพัก) 13) รับการรายงาน ประจำสัปดาห์เดือน, ภาคเรียน, จากครูประจำห้อง และฝ่ายงานที่ขึ้นกับพร้อมทั้งสรุป รายงานให้ผู้บริหารโรงเรียน และ 14) ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานของตนตามการมอบหมาย จากผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ดังนี้

### 1. งานทะเบียนนักเรียนประวัตินักเรียน

หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูลประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา สถานภาพทางการศึกษา การจบการศึกษา ถือว่าเป็นสายงานหนึ่งที่สำคัญเพราะในการ บริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยงานทะเบียน ในงาน ทะเบียนนั้น ผู้บริหารสามารถตรวจค้นเพื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับนักเรียน บุคลากร ภายในโรงเรียน หรือความเป็นมาของโรงเรียนได้จากหลักฐานทะเบียนเรื่องนั้นและอาศัย หลักฐานทะเบียนเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงาน โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...งานทะเบียน หมายถึง หลักฐานต่าง ๆ ที่บันทึกไว้เพื่อสะดวกในการค้นคว้า อ้างอิงวางแผนแก้ปัญหา หรือดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน งานทะเบียนของโรงเรียนก็จะมีหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน บุคลากร, นักเรียนในโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานทะเบียน หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูลส่วนตัว ประวัติ การศึกษา สถานภาพทางการศึกษา การจบการศึกษา ทะเบียนหลักสูตรที่จัดการเรียน การสอนในโรงเรียน ทะเบียนรายวิชา งานทะเบียนเป็นงานที่ส่งเสริมงานด้านวิชาการและ จัดเป็นงานที่ทำให้ระบบการจัดการเรียนการสอนสามารถดำเนินการลุล่วงไปได้ด้วยดี งานทะเบียนจะมีงานตั้งแต่การเริ่มสมัครผู้ที่จะเข้าศึกษาในสถานศึกษาจนสำเร็จการศึกษา งานฝ่ายทะเบียนจึงเป็นงานที่มีกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับงานวิชาการ ซึ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายทะเบียน 1) จัดแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในงาน ทะเบียน 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับสมัครนักเรียน การตรวจหลักฐานต่าง ๆ 3) ดำเนินการ ขึ้นทะเบียนเป็นนักเรียน 4) ดำเนินการให้มีการลงทะเบียนรายวิชา ลงทะเบียนภายหลัง การขอพักการเรียน และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 5) ประสานอาจารย์และครูผู้สอน 6) ทำบัตรประจำตัวนักเรียน 7) ตรวจสอบรายชื่อนักเรียนที่มีสิทธิ์สอบ ที่ต้องสอบแก้ สอบซ่อมเสริม การพ้นสภาพนักเรียน เพื่อรายงานให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบ 8) รับผลการประเมิน ผลการเรียนประจำภาคเรียนซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณา เห็นชอบแล้วบันทึกลงในทะเบียนแสดงผลการเรียน 9) ให้บริการเกี่ยวกับการออกเอกสาร หลักฐานทางการเรียน เช่น การออกทะเบียนแสดงผลการเรียน ใบรับรองผลการเรียน 10) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกประกาศนียบัตร 11) รับและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องต่าง ๆ ของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน เช่น การลาออก การพักการเรียน การโอนย้าย การขอเปลี่ยนชื่อ สกุล วันเดือนปีเกิด 12) ส่งแผนสำรวจและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งานทะเบียนรวมทั้งรายงานการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษา 13) จัดระเบียบและระบบ การจัดเก็บรักษาเอกสารและหลักฐาน การลงทะเบียนและเอกสารอื่น ๆ ตามความจำเป็น ที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียน 14) พิจารณาเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อทำลายเอกสาร ของงานทะเบียนที่เห็นว่าหมดความจำเป็นที่จะเก็บเป็นหลักฐานแล้ว 15) ดูแลบำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 16) เสนอโครงการและรายงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น งานทะเบียนในสถานศึกษาเป็นงานที่อยู่ในงานบริหาร



ด้านวิชาการแก่นักเรียนในด้านการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรงานฝ่ายทะเบียนจะมีขอบเขตตั้งแต่ประชาสัมพันธ์กับการสมัครนักเรียน และอำนวยความสะดวกในระหว่างศึกษาอยู่ตลอดจนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร งานทะเบียนจึงครอบคลุมงานต่อไปนี้ 1) การดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียน การตรวจสอบหลักฐานการรับสมัคร 2) การดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนนักเรียน การลงทะเบียน การเพิ่มและลดวิชาเรียน 3) การจัดทำหลักฐานของนักเรียน เช่น ทะเบียนประวัติ บัตรประจำตัว 4) ตรวจสอบเกี่ยวกับการเรียนการสอนของนักเรียน 5) รับผลทะเบียนและบันทึกผลการเรียน 6) การให้บริการเกี่ยวกับการออกหลักฐานในการเรียน 7) การรับคำร้องของนักเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานทะเบียน เช่น การลาออก การพักการเรียน การโอนย้าย สรุปลักษณะงานทะเบียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและการบริการการศึกษาโดยมีขอบเขตงานตั้งแต่รับนักเรียน การทำประวัตินักเรียน การลงทะเบียนเรียน การจัดทำเอกสารหลักฐานการเรียน การออกเอกสารหลักฐานการเรียน การเทียบโอนผลการเรียน การตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิทางการเรียน การจัดทำรายงานผลการเรียน เพื่อให้บริการแก่ผู้ที่กำลังศึกษาและสำเร็จการศึกษาไปแล้ว...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานทะเบียนนักเรียน หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับหลักฐานของนักเรียนที่เข้ามาเรียนครั้งแรกที่ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ชื่อบิดา-มารดาที่อยู่ปัจจุบัน อาชีพของบิดา-มารดา วันเดือนปีเกิดของนักเรียน วันเข้าเรียนของนักเรียน เป็นต้น หน่วยงานในโรงเรียนจะต้องบันทึกไว้ทุกคนเมื่อนักเรียนเข้ามาเรียน...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานทะเบียนที่เกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่ การจัดทำหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นับตั้งแต่นักเรียนได้เริ่มเข้ามาอยู่ในโรงเรียน จนถึงออกจากโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีทะเบียนนักเรียน บัญชีรายชื่อที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบรายละเอียดและข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียนแต่ละคนในโรงเรียนให้มากที่สุด เพื่อนำเอาข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงคุณภาพในด้านการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานฝ่ายทะเบียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและการบริการศึกษา โดยมีขอบเขตงานตั้งแต่การรับนักเรียน การทำประวัตินักเรียน การลงทะเบียนเรียน การจัดทำเอกสารหลักฐานทางการเรียน การออกเอกสารหลักฐานการเรียน การตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิทางการเรียนและการจัดทำรายงานผลการเรียน...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...งานทะเบียน หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูลประวัติส่วนตัว ประวัติการเรียน สถานภาพทางการเรียน งานฝ่ายทะเบียนจะมีขอบเขตตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ การรับสมัครนักเรียน การดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียน ตลอดจนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...หน้าที่ของงานทะเบียนนักเรียนเป็นการดำเนินการให้มีการขึ้นทะเบียนเป็นนักเรียน จัดทำบัตรประจำตัวนักเรียน ระบบการเก็บรักษาเอกสารและหลักฐานการลงทะเบียนและเอกสารอื่น ๆ ตามความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานทะเบียนให้เป็นไปตามระเบียบ...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. งานห้องเรียน

มาตรฐานของห้องเรียน ห้องเรียนต้องได้มาตรฐาน ดังนี้ ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการออกแบบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถรับนักเรียนได้ 30-40 คน หรือตามความเหมาะสมส่วนสูงของห้อง 3, 5 เมตร ต้องมีป้ายขนาดชื่อห้อง 28 X 10 เซนติเมตร โต๊ะหนังสือขนาด 5 เซนติเมตร พื้นสีฟ้าตัวหนังสือสีขาว อยู่ภายในห้องเรียนต้องติดคำขวัญ รูปภาพทานผู้นำ ตารางการเรียนการสอนโครงสร้างของห้องและติดรูปภาพที่สำคัญต่าง ๆ แต่ละห้องต้องมีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบถ้วน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ของครู และเก้าอี้ของนักเรียน กระดานดำ ตู้เก็บอุปกรณ์การสอน ตามความเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 8)

## 3. งานครูประจำห้อง

ครูประจำห้อง หมายถึง ครูผู้ดูแลนักเรียนในห้องเรียนหรือชั้นเรียนหนึ่ง ๆ เป็นเวลาหนึ่งภาคเรียนหรือหนึ่งปีการศึกษา พร้อมทั้งทำหน้าที่ธุรการประจำห้องเรียน ในอดีตความสัมพันธ์ของครูประจำชั้นจะเปรียบเสมือนผู้ปกครองคนที่สองต้องคอยดูแลเอาใจใส่ อบรมสั่งสอน ช่วยแก้ไขปัญหาและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับบ้าน

อันเป็นผลทำให้ครูและโรงเรียนได้รับความศรัทธาพร้อมทั้งมีบุญคุณต่อนักเรียนและครอบครัว ระบบการศึกษาส่วนใหญ่ในโรงเรียนทั่วโลกมีการแบ่งนักเรียนออกเป็นชั้น ๆ เป็นห้อง ๆ เพื่อความสะดวกต่อการเรียนการสอนและการดูแลปกครองรวมทั้งทำกิจกรรมอื่น ๆ โดยเรียกว่าห้องเรียนหรือชั้นเรียน และเรียกเพื่อนร่วมชั้นเดียวกันว่า เพื่อนร่วมชั้น การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามระบบเล็ก ๆ นั้นสำคัญมากเพราะในโรงเรียนย่อมประกอบด้วยระบบเล็ก ๆ จำนวนมากโรงเรียนจะดีไม่ดีย่อมขึ้นอยู่กับระบบเล็ก ๆ เหล่านี้ โรงเรียนจะดีได้ถ้าระบบเล็ก ๆ ที่ดี ดังนั้น ครูประจำชั้นซึ่งเป็นผู้ดูแลจัดการและบริหารหน่วยชั้นย่อมมีความสำคัญมากต่อระบบโรงเรียนเป็นส่วนรวมหน้าที่ของโรงเรียนอย่างแท้จริง นั่นคือ การพัฒนาเยาวชนหรือพัฒนาคน คือ ทำให้เขามีความรู้ในทฤษฎีทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพให้เขาฝึกงานอาชีพที่เขาถนัดให้เขาได้พัฒนาทักษะในวิชาหรือกิจกรรมที่เขาถนัดให้เขามีคุณธรรมและซาบซึ้งในหลักธรรมของศาสนามีนิสัยที่ดีงาม มีค่านิยมที่เหมาะสม และให้เขาได้พัฒนาบุคลิกภาพ มีสุขภาพแข็งแรงปราศจากโรคภัยและมีนิสัยที่ดี เมื่อถามว่าโรงเรียนคาดหวังอะไรจากครูประจำชั้นคำตอบ คือ คาดหวังให้ครูประจำชั้นช่วยพัฒนาเยาวชนกลุ่มหนึ่ง 35-40 คน ให้เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพที่ต้องการให้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนานิสัยและคุณธรรม กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 25-27) โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...มีหน้าที่ศึกษาอบรมแนวคิดการเมืองและคุณสมบัตินี้ให้กับนักเรียน...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องเอาใจใส่ศึกษาอบรมเฉพาะนักเรียนที่มีจุดพิเศษและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องคิดวางแผนพัฒนา การเรียนและกิจกรรมการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายในห้องเรียน...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องปลูกจิตสำนึกให้นักเรียนรู้จักค้นคว้าเรียนและเคลื่อนไหว กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...สมทบกับครูประจำวิชา, คณะรับผิดชอบของคณาจารย์และองค์การต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อค้นคว้าพิจารณาจัดประเภทนักเรียน ระดับการเรียน และการเคลื่อนไหว นอกหลักสูตรของนักเรียนเป็นปกติ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...รายงานผลการเรียน และการประพฤติของนักเรียนให้พ่อแม่ ผู้ปกครองรับทราบอย่างเป็นปกติ...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

#### 4. งานรักษาความปลอดภัยและความสงบในโรงเรียน

เป็นงานของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยภายในโรงเรียนผู้ที่ทำการ ป้องกัน ซึ่งทรัพย์สินสิ่งของ เพื่อดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับโรงเรียนทั้งเวลากลางวัน และกลางคืน ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันตามช่วงเวลา โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...หน้าที่ของหน่วยรักษาความปลอดภัยและความสงบในโรงเรียน ต้องมีสติระวังตัว, ดูแลป้องกัน รักษา ทรัพย์สินให้รอดพ้นจากโจรกรรม อัคคีภัยและ เหตุร้ายอื่น ๆ, ต้องดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยภายในบริเวณพื้นที่ที่รับผิดชอบตลอด 24 ชั่วโมง, ดูแลผ่านเข้า-ออกของบุคคลและยานพาหนะ, ตรวจเช็คทรัพย์สินที่จะนำเข้ามา หรือส่งออกไปในบริเวณที่รับผิดชอบตามคำสั่งของพนักงานภายในโรงเรียน, อำนวย ความสะดวกการจราจรทางเข้า-ทางออกและภายในบริเวณพื้นที่ที่รับผิดชอบ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีหน้าที่ควบคุมดูแลการลงเวลาเข้าออกในการทำงานของพนักงาน ตามคำสั่งของผู้บริหารโรงเรียน, เพื่อป้องกันการทุจริต, เปิด-ปิดประตูทางเข้า-ออกอาคาร หรือสถานที่ตามผู้บริหารกำหนด, มีหน้าที่เปิดปิดไฟฟ้าตามเวลาผู้บริหารกำหนด, ตอนกลางคืนเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยจะต้องเดินตรวจตราตามจุดต่าง ๆ ภายใน บริเวณโรงเรียนที่รับผิดชอบทุก 1 ชั่วโมง...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ดูแลป้องกันการเกิดเพลิงไหม้ โดยเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่รักษาความปลอดภัยจะต้องผ่านการฝึกอบรมดับเพลิงเบื้องต้น เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์จริง หากกรณีเกิดเพลิงไหม้ขึ้นในพื้นที่ที่รับผิดชอบจะได้ป้องกันไม่ให้เกิดเหตุลุกลามจนไม่สามารถดับได้ อันนำมาซึ่งความเสียหายใหญ่หลวง, เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยต้องบันทึกรายงานเหตุการณ์ประจำวันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อรายงานให้กับเจ้าหน้าที่พนักงานภายในโรงเรียนรับทราบอย่างเป็นทางการเป็นประจำทุกวัน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยต้องปฏิบัติตามคำสั่งอันชอบด้วยหน้าที่และนโยบายของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยเคร่งครัดอีกส่วนหนึ่งด้วย...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...บริการทางด้านความปลอดภัยหรือความสงบเป็นบริการที่มีความหลากหลายสูงมาก ต้องบันทึกรายงานเหตุการณ์ประจำวัน มีหน้าที่เปิด-ปิดไฟตามเวลา เปิด-ปิดประตูทางเข้าออกโรงเรียน ตรวจสอบเช็คทรัพย์สินที่จะนำเข้าและส่งออกภายในโรงเรียน ยังต้องปฏิบัติตามคำสั่งอันชอบด้วยหน้าที่...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 5. งานกิจกรรมนอกหลักสูตร

กิจกรรมนอกหลักสูตร คือ กิจกรรมที่นักเรียนปฏิบัตินอกเหนือขอบเขตของหลักสูตรปกติของการศึกษาในโรงเรียน กิจกรรมนอกหลักสูตรมีอยู่ทุกระดับชั้น การศึกษา กิจกรรมนอกหลักสูตรโดยทั่วไปมักเป็นไปโดยความสมัครใจมากกว่าให้ถูกบังคับให้เข้าร่วมและส่วนใหญ่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสมัครและเป็นกิจกรรมเกี่ยวข้องในด้านสังคมหรือบำเพ็ญประโยชน์ ไม่เน้นวิชาการแต่อาจเกี่ยวข้องกับวิชาที่ศึกษาและมีอยู่หลากหลายด้าน เช่น นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรมักจะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นด้วยตนเองภายใต้การควบคุมดูแลของครู โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษานิเทศก์หรือหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...กิจกรรมนอกหลักสูตรเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักใฝ่หาความรู้ แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ กล้าแสดงออก รู้จักกาลเทศะปฏิบัติตามมารยาททางสังคมได้อย่างถูกต้องเคารพกฎกติกา มีน้ำใจนักกีฬา...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร คือ การฝึกนักเรียนให้รู้จักการฝึกงานให้รู้จักพบปะสังสรรค์สังคมให้เจอแต่สิ่งที่ดีงาม, ให้นักเรียนฝึกกระบวนการคิด โดยเฉพาะกระบวนการเสนอความคิดเห็นเป็นระบบกลุ่ม, อาณิสงฆ์ที่ได้รับจากการช่วยเหลือสังคมในกิจกรรมการกุศลต่าง ๆ, การควบคุมนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ของสังคม, ทั้งนี้ทั้งนั้นน้อง ๆ นักเรียนเยาวชนควรระมัดระวังในการจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมนอกหลักสูตรกับการเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย คือ ไม่ทิ้งการเรียนนั่นเอง...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร คือ นักเรียนจะกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง เช่น เป็นจิตอาสาช่วยเหลือสังคม เข้าร่วมการประกวดร้องเพลง เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาและอีกหลากหลายอย่าง...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือนอกห้องเรียน ให้นักเรียนเป็นคนกล้าแสดงออก ให้นักเรียนมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ ไม่มีความตึงเครียดในช่วง...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...กิจกรรมนอกหลักสูตร ให้นักเรียนได้ฝึกช่วยเหลือเพื่อนช่วยเหลือสังคม มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...กิจกรรมนอกหลักสูตรเป็นการสร้างให้นักเรียนช่วยให้นักเรียนได้พบเพื่อนใหม่และความสนใจใหม่ ๆ เมื่อได้ไปร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตร นักเรียนจะมีความรับผิดชอบสูง รู้จักวางตัวในสังคม...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 6. งานคุ้มครองหอพักและห้องครัว

งานคุ้มครองหอพักและห้องครัว มีวัตถุประสงค์ต้องการจัดหอพักนักเรียนเพื่อให้เป็นที่พักอาศัยของครูหรือบุคลากรในโรงเรียนที่มีภูมิลำเนาต่างจังหวัดเพื่อให้บริการด้านที่พักที่สะอาด สะดวกสบาย และปลอดภัย เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้ออำนวยแก่ครูเพื่อจัดบริการในด้านต่าง ๆ ให้ตามความเหมาะสมและพัฒนาหอพักในด้านต่าง ๆ ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในเรื่องการดูแลหอพักให้มีความสะอาดอยู่เสมอ, การดูแลหอพักที่พักอาศัยในหอพักให้ประพัตินตามระเบียบหอพัก, ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และพนักงานที่อาศัยอยู่ในหอพัก จัดระเบียบการทำความสะอาดภายนอกกรอบบริเวณหอพัก, จัดสรรเจ้าหน้าที่ ครู พนักงานต่างถิ่นที่ไม่มีที่อยู่แต่มารับราชการที่โรงเรียนให้อยู่ในหอพัก เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยเจ้าหน้าที่ซึ่งต้องดูแลหอพักต้องสอดส่องความเป็นอยู่ของพนักงานที่เข้ามาอาศัยอยู่ในหอพักอีกด้วย ถ้าพนักงานที่อยู่ในหอพักหากพบเจอปัญหาที่จะรายงานให้เจ้าหน้าที่หอพักทราบ เจ้าหน้าที่ต้องรีบมาแก้ไขให้ทันกับสภาพเหตุการณ์ตลอด...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

จากปัจจัยการบริหารงานทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานบริหาร งานวิชาการ งานข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยี และงานคุ้มครองนักเรียน ซึ่งเป็นงานในหน้าที่หลักของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ให้เป็นโรงเรียนดีเด่น ที่เป็นทิศทางในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูมีการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพ วัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน สภาพแวดล้อมเหมาะแก่การเรียนรู้ศักยภาพผู้ปกครองและชุมชน มีความพร้อมในการร่วมจัดการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้มีการจัดการระบบของการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จไว้ดังต่อไปนี้

งานห้องบริหารผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการเตรียมคน โดยเตรียมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ครูและบุคลากรอื่น นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของการมีส่วนร่วมการเตรียมงาน โดยเตรียมงานที่ปฏิบัติเป็นปกติตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เตรียมเอกสารโดยกำหนดให้มีการจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบเตรียมสถานที่ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ เตรียมการนำเสนอผลงาน รางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับมาเตรียมการประชาสัมพันธ์ เตรียมการเสนอขอความเห็นจากแผนกศึกษาธิการและกีฬาแขวง เตรียมกำหนดผู้รับผิดชอบการทำงาน และเตรียมแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

งานวิชาการ ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องศึกษาวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ศึกษาค้นคว้าหลักสูตร, โครงการ และเอกสารแนะนำวิชาต่าง ๆ เพื่อนำมาเผยแพร่ มีการปรับตารางการสอน และปรับเปลี่ยนครูสอนในเวลาครูป่วยหรือลาจิจ จัดการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล จัดการประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน จัดการร่วมชั่วโมงสอน และการนิเทศภายใน สนับสนุนและส่งเสริมครูให้ได้รับ ตำแหน่งวิชาการครู คัดเลือกนักเรียนเก่งแต่ละชั้น-ชั้น และสับเปลี่ยนตารางการสอน ตรวจสอบบทสอนของครู และสื่อการเรียนการสอนของครูจัดการตรวจสอบ การสอบ ประจำเดือน การสอบประจำภาคเรียน ติดตาม และตรวจตราการขึ้นห้องสอนของครูและ สภาพการเรียนของนักเรียนเป็นปกติ ติดตาม, คัดเลือกนักเรียนเก่งพร้อมทั้งให้มีการตีพิมพ์ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันในระดับท้องถิ่น, ระดับชาติ, ภาคพื้น และสากล รายงานการปฏิบัติ หน้าที่งานภาระงานที่รับผิดชอบประจำสัปดาห์, ประจำเดือน, ประจำปีให้ผู้บริหารโรงเรียน รับทราบ ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานของตน ตามการมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน

งานหน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี มีหน้าที่ให้บริการข่าวสารข้อมูล โดยใช้ระบบ ICT เพื่อให้ครูและนักเรียนได้สืบค้นฐานข้อมูล เป็นสื่อการเรียนรู้และเป็นคลัง เก็บข้อสอบ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่จัดหา คอมพิวเตอร์และวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และเหมาะสม

งานคุ้มครองนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ารับ อบรมหรือศึกษาต่อ และให้ความรู้ ติดตามความประพฤติของนักเรียน เก็บรวบรวมประวัติ ของนักเรียน คุ้มครองหอพัก เรือนครัว และห้องอาหารสำหรับโรงเรียนที่มีหอพัก จัดการป้องกันเวรยามบริเวณโรงเรียนให้มีความสงบและปลอดภัย จัดการแข่งขันกีฬา และศิลปะวรรณคดี และการแข่งขันถนัดตอบวิทยาศาสตร์ รักษาสภาพแวดล้อมทั้งใน และนอกโรงเรียน ตรวจตรางานประจำวัน ให้คำปรึกษาแนะแนวด้านวิชาชีพ ประสานงาน สมทบกับพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียนสมาคมพ่อแม่แม่ครูนักเรียนชุมชน และสังคม ติดตามและ คำนึงว่าการเรียนภาคค่ำของนักเรียน (กรณีที่มีหอพัก) รับการรายงานประจำสัปดาห์เดือน, ภาคเรียน, จากครูประจำห้อง พร้อมทั้งสรุปรายงานให้ผู้บริหารโรงเรียนและปฏิบัติหน้าที่ ตามภาระงานของตนตามการมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียน

จากการศึกษาข้อมูลด้านเอกสารและการสังเกตการณ์ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็น เสาหลักเริ่มจากการวางแผนเตรียมคนเตรียมข้อมูลทางด้านเอกสารการจัดโครงสร้าง ตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้ตรงกับภาระงานที่งานจัดแผนงานให้เป็นไปตามระบบที่กำหนดไว้ การทำงานก็มีความรวดเร็วขึ้น ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไป ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การที่โรงเรียนเกิดการบริหารดีเด่นได้ต้องเกิดจากการประเมิน ภายในโรงเรียนภายนอกโรงเรียนที่เป็นไปตามหลักการการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์



กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เลขที่ 2060 สสท.มย นครหลวงเวียงจันทน์ วันที่ 11/6/2013  
 ข้อตกลงของรัฐมนตรี ว่าด้วยการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษากฎหมายว่าด้วยการศึกษา  
 แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ฉบับปรับปรุง) ฉบับเลขที่ 04/สพข ลงวันที่  
 03 กรกฎาคม 2007 ตามข้อตกลงของท่านนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยองค์การและเคลื่อนไหว  
 ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ฉบับเลขที่ 282/นย ลงวันที่ 7 กันยายน 2011

การสร้างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาที่มงานได้เริ่มจาก  
 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักเกณฑ์กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดหลักการวัดและ  
 ประเมินผลการศึกษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาของต่างประเทศ  
 โดยเฉพาะของประเทศที่ใกล้เคียงและยังได้ศึกษาค้นคว้าบรรดางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
 กับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสามารถกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษา  
 เป็น 6 องค์ประกอบ และ 45 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย (มาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
 สำหรับชั้นมัธยมศึกษา : 2-3 กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา 2013 สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
 ประชาชนลาว)

#### 1. ด้านผู้เรียน

ด้านผู้เรียน มีตัว 8 ชีวต์ (01-08) สำหรับองค์ประกอบด้านผู้เรียนนี้  
 เน้นใส่การสนองโอกาสเข้าเรียนของนักเรียนทุกคนที่จบชั้นประถมศึกษาในเขตบริการ  
 โดยไม่จำแนก เพศ ชนเผ่า ศาสนา เด็กพิการและฐานะด้านสังคมฝึกฝนให้นักเรียน  
 มีคุณสมบัติ โดยส่งเสริมให้นักเรียนรู้เคารพนับถือผู้ใหญ่ มีความรักต่อเพื่อน มีน้ำใจรักชาติ  
 รักบ้านเกิดของตน รักศิลปะอันดีงามของชาติ มีความขยัน พากเพียรประหยัรู้คุณค่า  
 การออกแรงงานปฏิบัติกฎระเบียบของโรงเรียนและกฎหมายของบ้านเมืองได้เป็นอย่างดี  
 ส่งเสริมให้นักเรียนรักการเรียน ชอบแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียน  
 จนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือตอนปลาย ตามขีดความสามารถของนักเรียนบรรลุตาม  
 เกณฑ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้กำหนดไว้ให้นักเรียนต้องมีผลการเรียนในแต่ละวิชา  
 ได้บรรลุตามสมรรถภาพที่ได้วางไว้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขให้นักเรียนสามารถเรียนในชั้นที่สูงกว่า  
 และเรียนจบมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ตามความเหมาะสมเป็นการเพิ่มอัตรา  
 จบชั้นของนักเรียน โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต  
 ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...โรงเรียนมีข้อกำหนดของตน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณสมบัติดี เช่น 1) รู้จักเคารพผู้อาวุโส, รู้จักรักเพื่อน และทุกคนในครอบครัว 2) มีวินัยมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน และกฎหมายบ้านเมือง 3) รู้ต้นกำเนิดของชาติ, ของประเทศชาติ, นครหลวง และรู้ประวัติศาสตร์ของชาติ 4) มีสติระวังตัวต่อกลอุบายของ ศัตรู 5) มีความขยันพากเพียร ประหยัดมัธยัสถ์และรักการออกแรงงาน...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนเผยแพร่ให้ครูสอน, ผู้ปกครองสมาคมพ่อแม่ผู้ปกครองและ ชุมชนเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักเรียน...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมเพื่อส่งเสริมคุณสมบัติของนักเรียน...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการถอดถอนบทเรียนเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักเรียนกับครูสอน, ผู้ปกครองและชุมชนอย่างเป็นทางการ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนรักการเรียนรู้ชอบแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

## 2. ด้านการเรียน การสอน

ครูสอนเป็นปัจจัยหลักสำคัญในกระบวนการของการเรียนการสอน มาตรฐานในด้านนี้ เน้นใส่คุณภาพและปริมาณของครูสอนยังได้กำหนดทักษะของครูสอน และปฏิบัติการเรียนการสอนดังต่อไปนี้ วุฒิการศึกษาของครูสอนต้องจบหลักสูตรสร้างครู มัธยมชั้นสูงขึ้นไป (สำหรับมัธยมศึกษาตอนต้น) ปริญญาตรีขึ้นไป (สำหรับมัธยมศึกษา ตอนปลาย) และมีปริมาณเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน สอนตามวิชาหรือสายที่เรียนจบ ต้องได้รับการอบรมทางด้านวิชาการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการวิชาของตนอยู่เป็นประจำ ครูผู้สอนต้องมีจรรยาบรรณในอาชีพครูสูง มีความรับผิดชอบสูงต่อหน้าที่ เอาใจใส่นักเรียน อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้นักเรียนบรรลุผลการศึกษาตามเป้าหมาย ครูสอนต้องทักษะใน การจัดการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยให้แก่ นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูสอน ต้องเป็นผู้ติดตามและให้การช่วยเหลืออย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจได้ว่านักเรียนบรรลุ ความคาดหวังของการเรียนรู้ที่ได้ตั้งไว้ ครูสอนต้องมีทักษะมีการวัดประเมินผล

ในการเรียนการสอนต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของการเรียนการสอนในแต่ละวิชาแต่ละบทเรียน แต่ละชั่วโมงเรียนอย่างละเอียดครูสอนจึงสามารถประเมินผลการเรียนของนักเรียนได้อย่างถูกต้อง การเรียนการสอนต้องถูกปฏิบัติอย่างครบถ้วนนำใช้หลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างสวยงาม โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...การสอนหมายถึงวิธีการที่ครูถ่ายทอดความรู้ของนักเรียน ให้มีความรู้ ความคิด เจตคติและทักษะดังที่จุดประสงค์การศึกษาที่ระบุไว้...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนได้รับการนิเทศภายในเกี่ยวกับการเรียนการสอน, การแต่ง บทสอน, การผลิตอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนอย่างเป็นปกติ...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนได้สะสมผลงานและเข้าร่วมกิจกรรมเผยแพร่ผลงาน ประสพการณ์อย่างเป็นปกติ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการประเมินครูสอนเป็นระยะอย่างเป็นปกติ...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีแผนการสอนประจำปี, ประจำเดือน, มีบทสอนครบทุกบท ของทุกวิชาที่จะสอน, มีบทค้นคว้าบทเรียนหรือบทแก้บทฝึกหัดที่สำคัญ...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

### 3. ด้านสภาพแวดล้อม

ด้านสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ซึ่งต้องมีความปลอดภัยสูง เพื่อปกป้องนักเรียนจากอันตราย ทั้งด้านกายภาพ จิตภาพ สภาพแวดล้อมต้องเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจะเป็นการดึงดูดให้นักเรียนมาเรียน และตั้งใจเรียน สภาพแวดล้อมที่นี้ หมายถึง เนื้อที่ของโรงเรียนสนามเด่น เล่นสนามกีฬาองค์ประกอบ จำเป็นอื่น ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียนรวมถึงอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด หรือห้องอ่าน และสถานที่อำนวยความสะดวกอื่น ๆ สภาพแวดล้อมดังกล่าวต้องได้ตาม มาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับนักเรียนทุกคน โรงเรียนต้องจัดสภาพแวดล้อม

ที่เอื้ออำนวยต่อการอ่านถูกต้องตามหลักสุขอนามัย มีน้ำดื่มน้ำใช้ มีห้องน้ำสะอาดและเพียงพอ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษานิเทศก์ของแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...โรงเรียนตั้งอยู่ที่นักเรียนไปมาสะดวก, สถานที่ไม่แออัด, ไม่เป็นอุปสรรคกีดขวางการสัญจรของคนทั่วไป...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ห่างไกลจากบริเวณที่เป็นอันตราย เช่น น้ำท่วม, น้ำขัง, ดินถล่ม, ระเบิดไม่ทันแตก...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ไม่มีการติดตั้งวัตถุที่แผ่คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า เช่น เสาสัญญาณโทรศัพท์, เสาไฟฟ้าแรงสูงและอื่น ๆ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ปราศจากสิ่งรบกวนเสียง, กลิ่น เช่น ร้านสนุกเกอร์, ร้านบันเทิง, ร้านเกม, โรงงาน, ป้ายโฆษณาและอื่น ๆ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีเนื้อที่และการนำใช้เนื้อที่ดินอย่างเหมาะสม...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีมุมเรียนรู้พร้อมทั้งได้นำใช้อย่างเป็นปกติ, มีการวางแผนแสดงผลงานของนักเรียนอย่างเหมาะสม...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีสวนครัวและสวนชีวภาพพร้อมทั้งได้ดูแลปกป้องรักษาอย่างเป็นปกติ, มีต้นไม้ใหญ่และมีป้ายบอกชื่อแต่ละต้น...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีห้องสมุดหรือห้องอ่านหรือสถานที่อ่านหนังสือ, มีหนังสือให้อ่าน, หนังสือแบบอ่าน, หนังสือนิทานและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ, มีการขึ้นทะเบียนหนังสือ, จัดวางอย่างเป็นระบบและเปิดให้นักเรียนเข้าไปใช้อย่างเป็นปกติ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

#### 4. ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน

ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน 8 ตัวชี้วัด (25-32) ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอนเน้นใส่บรรดาอุปกรณ์พื้นฐานที่โรงเรียนต้องมี เช่น โต๊ะเก้าอี้ กระดานดำ และอื่น ๆ ต้องเพียงพอและได้มาตรฐาน อุปกรณ์การสอนของครูสอนอุปกรณ์ กีฬา ศิลปะ อุปกรณ์การทดลองวิทยาศาสตร์พื้นฐาน อุปกรณ์ฝึกปฏิบัติพื้นฐานวิชาชีพและอุปกรณ์ไอซีทีและได้นำใช้อย่างเหมาะสม โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการ แขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...โรงเรียนมีอุปกรณ์การศึกษาอย่างเพียงพอ มีโต๊ะ, เก้าอี้, กระดานดำ และถูกต้องตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาได้กำหนดไว้, มีตู้หรือฐานที่เก็บเอกสารการเรียน มีการปกป้องรักษาเป็นอย่างดี...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนทุกคนมีอุปกรณ์เพียงพอ, นักเรียนจะมีหนังสือแบบเรียนคนละ 1 ชุด นักเรียนทั้งหมดจะมีหนังสือเรียนครบทุกวิชาเรียน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูมีหนังสือแบบเรียนและคู่มือครูครบทุกวิชา, คู่มือหนังสือการเตรียมบทสอน, มีสมุดบันทึกเรียกชื่อการให้คะแนนนักเรียนและสมุดบันทึกติดตามการเรียนของนักเรียน...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีอุปกรณ์ทดลองวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์, เคมี, ชีวะ และนำใช้อย่างเหมาะสม, มีอุปกรณ์ทดลองวิชาฟิสิกส์, เคมี, ชีวะได้นำใช้อย่างเป็นปกติ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีอุปกรณ์รับใช้การฝึกปฏิบัติพื้นฐานวิชาชีพและได้นำไปใช้อย่างเหมาะสม มีอุปกรณ์และเครื่องมือรับใช้ที่จำเป็นสำหรับฝึกปฏิบัติพื้นฐานวิชาชีพ, มีห้องหรือสถานที่ฝึกปฏิบัติพื้นฐานวิชาชีพ, มีการนำใช้เข้าในการฝึกวิชาชีพให้นักเรียนอย่างเป็นปกติ...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีอุปกรณ์ไอซีที และนำใช้อย่างเหมาะสม, ในห้องไอซีที มีเครื่องรับใช้เกี่ยวกับเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น, มีการนำใช้ห้องไอซีที เข้ากับการเรียนการสอนอย่างเป็นปกติ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

#### 5. ด้านคุ้มครองบริหาร

ด้านคุ้มครองบริหารมี 10 ตัวชี้วัด (33-42) ด้านคุ้มครองบริหารจะ เฉพาะเจาะจงถึงผู้บริหารโรงเรียนพร้อมคณะ โดยเริ่มจากผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำ ที่มีแนวคิดมั่นคงทางด้านการเมืองและต้องเป็นผู้นำที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ที่เหมาะสมผ่านการอบรมงานบริหารคุ้มครอง และงานประกันคุณภาพ การศึกษา โรงเรียนต้องส่งเสริมนักเรียนให้เรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษา โดยไม่จำแนก เพศ ชนเผ่า ศาสนา ฐานะทางสังคม และนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ โรงเรียนต้องส่งเสริม สิทธิเสมอภาคระหว่างหญิงชาย จัดให้มีการบริหารด้านสุขภาพ เผยแพร่ความรู้ทางด้าน หลักโภชนาการ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนเกิดทักษะในการป้องกันตัวเองจากพยาธิ สิ่งเสพติดและสิ่งอันตรายต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการปกป้องนักเรียนจากความรุนแรงและการ กระทบกระเทือนทางด้านร่างกายและจิตใจ โรงเรียนต้องมีระบบคุ้มครองสถิติและข้อมูล ข่าวสารที่ครบถ้วน มีการคุ้มครองทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ รายงานรายรับรายจ่าย อย่างเปิดเผย โปร่งใส และเป็นธรรม มีการติดตามปฏิบัติหลักสูตร และมีการจัดกิจกรรม นอกหลักสูตรเป็นปกติ โรงเรียนจะต้องมีการประเมินตนเอง สร้างแผนพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องกับสภาพเป็นจริง แบ่งความรับผิดชอบให้กับสมาชิกโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดการเมืองที่มั่นคง มีความเข้าใจเกี่ยวกับ นโยบายและกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการเผยแพร่ นโยบายและกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ให้แก่ครูและชุมชนอย่างเป็นปกติ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารโรงเรียนมีการแบ่งงานให้บุคคลรับผิดชอบอย่างละเอียด แจ่มแจ้งมีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและชุมชน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานบริหารคุ้มครองนักเรียนและได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานประกันคุณภาพการศึกษา...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีระบบคุ้มครองสถิติและข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ มีสถิติและข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน, มีการเก็บรักษาเป็นระบบเพื่อนำมาใช้ได้ง่ายทั้งข้อมูลในปัจจุบันและข้อมูลที่ผ่านมา...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีการนำใช้ตัวเลขสถิติต่าง ๆ เข้าในการบริหารอย่างเป็นปกติ ตัวอย่างเช่น อัตราเข้าเรียน, และตัวเลขอื่น ๆ กับครูสอนและชุมชนเพื่อร่วมมือกันปรับปรุงและแก้ไขปัญหา, มีการบันทึกสภาพการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเพื่อให้ถูกต้องกับตัวจริงเสมอมีการรวบรวมหรือบันทึกเป็นหนังสือประวัติของโรงเรียน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนมีการคุ้มครองทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ มีคณะรับผิดชอบงานด้านงบประมาณและทรัพย์สิน, มีบัญชีรายรับ-รายจ่ายที่โปร่งใสตามระเบียบหลักการ, มีบัญชีทรัพย์สินแยกตามแต่ละประเภท, มีการรายงานรายรับ-รายจ่ายและสภาพการนำใช้ทรัพย์สินให้ภาคส่วนเกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

#### 6. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนมี 3 ตัวชี้วัด (43-45) หน้าที่งานการศึกษา ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคน ซึ่งในระดับของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของชุมชนหรือคณะผู้ปกครองนักเรียน คณะสมาคมอุดหนุนการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนจากอำนาจการปกครองบ้าน องค์การจัดตั้งมหาชน ร้านค้า บริษัท ผู้บริหารโรงเรียนและครูสอนภายในโรงเรียน มาตราฐานด้านนี้ ได้เน้นการเป็นเจ้าของงานและมีมีส่วนร่วมของชุมชน ในการคุ้มครองปกป้องรักษาพัฒนาโรงเรียน เพื่อลูกหลานของตน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการเคลื่อนไหวกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้นักเรียนได้เรียนรู้และทั้งเป็นการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้สืบทอดต่อไป ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...โรงเรียนส่งเสริมการร่วมมือกับชุมชน ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูสอนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา, ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูสอนร่วมเคลื่อนไหวกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างเป็นปกติ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้อำนวยการและครูสอนสามารถอธิบายได้ถึงความจำเป็นและความต้องการในการร่วมมือกับชุมชน, มีการปรึกษาหารือเป็นปกติเพื่อร่วมกันพัฒนาการศึกษา...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ชุมชนมีส่วนร่วมในการคุ้มครอง, ปกป้องรักษาและพัฒนาโรงเรียน จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโรงเรียน, การวางแผน, การถอดบทเรียนซึ่งกันและกัน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมผลักดันนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาเข้ามาเข้าเรียนอย่างทั่วถึงและติดตามการเรียน/ผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นปกติ...”

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ให้ชุมชนได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน/ครูสอน และให้การช่วยเหลือทางด้านชีวิตความเป็นอยู่ของครูตามความเหมาะสม, ให้ชุมชนสนับสนุนทุนเพื่อใช้ในการก่อสร้างโรงเรียน, ซ่อมแซม และปกป้องรักษาโรงเรียน...”

(ผู้ปกครอง 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงเรียน จะให้ชุมชนช่วยสอนความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ นักเรียน ให้ชุมชนช่วยในการจัดหา อุปกรณ์การเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน ให้ชุมชนช่วยในการจัดกิจกรรมเคลื่อนไหวนอกหลักสูตร เช่น กีฬา, ศิลปะและอื่น ๆ ให้ชุมชนช่วยในการจัดงานเฉลิมฉลองวันสำคัญต่าง ๆ ของชาติ...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น คือ ผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน และกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษา 6 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการบริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน



## บทที่ 6

### การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ด้านการบริหาร เป็นสภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ ซึ่งได้คงไว้ในมาตรฐานที่สืบเนื่องมาเป็นระยะยาวนาน และมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพแบบสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่อีกรุ่น โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนางาน การมีส่วนร่วมกันในการทำงาน ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งแสดงออกในผลงานต่าง ๆ รางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียน ครู นักเรียนคว้ามมาได้มากมายจากการเข้าร่วมการแข่งขันสอบในระดับภูมิภาคจนถึงระดับชาติจนเทียบเท่าสากล จนกลายเป็นที่ยอมรับจากสังคมและประชาชนทั่วไป และทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองต้องการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งมีแรงจูงใจ โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### การบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

แนวการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนกับทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จของงานจะสำเร็จก็ขึ้นกับองค์ประกอบกันหลายอย่าง โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องมีแรงจูงใจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ นอกจากนี้ทฤษฎีแรงจูงใจยังแสดงถึงความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ได้รับสิ่งจูงใจแล้วการทำงานจะประสบความสำเร็จตามความต้องการของผู้สั่งงาน ซึ่งแรงจูงใจนั้นอาจจะเป็นคำชมเชยหรือรางวัลตอบแทนก็จะแสดงหรือตอบสนองสิ่งเหล่านั้น และที่ได้รับมอบหมายนั้นก็สำเร็จ ผู้บริหารนำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการบริหารโรงเรียน บุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...พัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม การเมืองและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ในการบริหารงานในโรงเรียนปกติจะนำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อยู่ตลอดเวลา เพราะการให้ขวัญและกำลังใจ หรือเสริมแรงจะต้องให้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหลักการ ที่จะต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีในโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...วางแผนทบทวนเป้าหมายของงานที่จะทำสื่อสารให้กับลูกน้องว่าเรากำลัง มุ่งงานที่ทำไปทางไหนให้ชัดเจน ตรงตามเป้าหมายและลูกน้อง ที่จะเป็นกำลังใจสำคัญ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทำความเข้าใจกับความสามารถของตัวเอง ส่วนไหนที่ทำได้ไม่ดีหรือไม่ เต็มที่ จะเปิดโอกาสให้กับลูกน้องเข้ามาทำ เพื่อพวกเขาจะได้ใช้ฝีมือและพัฒนาตัวเอง...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะพยายามเปิดกว้างทุกความคิดเห็นเป็นวิธีที่จะเข้าใจลูกน้องมากขึ้นและ ปัญหาที่เคยมีอยู่ก็จะแก้ไขได้โดยลูกน้องจะเป็นคนแก้ไขปัญหาเองอย่างได้ผลดี...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจในเวลาทีลูกน้องเผชิญปัญหา เราต้องแสดงให้เห็นว่าเราอยู่ตรงนี้เพื่อสนับสนุนลูกน้องและต้องชื่นชมยกย่องลูกน้องด้วย เมื่อทำงานสำเร็จ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...เราต้องรักษาคำพูดตัวเอง และชัดเจนในจุดยืนไม่อย่างนั้นจะไม่มีใครเชื่อ ฟังเราอีก...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะใช้ทฤษฎี เข้ามาปรับใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theory) การทำให้ บุคคลอื่นทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใส่ใจกับบุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้นำ 2) ผู้ตาม ซึ่งด้านผู้นำเป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีและมี ความสามารถเลือกวิธีการบริหารคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ส่วนผู้ตามนั้น ต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ การจูงใจที่ประสบผลสำเร็จนั้นได้ใช้มาอย่างยาวนาน และผลที่ได้รับจากการนำทฤษฎี แรงจูงใจ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ข้าราชการครูมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ, จัดระบบการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม, ชุมชนองค์กร ท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับโรงเรียนมากขึ้น, ลูกน้องมีขวัญและกำลังใจทำงานมากขึ้นทำให้ การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ทำให้คุณภาพ การเรียนการสอนมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ งานก็จะประสบความสำเร็จได้อย่าง ไม่ยาก...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานทุกคนทำให้ทุกคนมีความสุข ผู้ร่วมงานในโรงเรียนมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่เต็มความรู้ความสามารถ โรงเรียน ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ชุมชน/องค์กรในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาโรงเรียนทุก ๆ ด้าน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

สรุปได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจเป็นหลักการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะนำมาใช้ในการ บริหารโรงเรียน เพราะการให้ขวัญกำลังใจและแรงเสริมเป็นสิ่งที่มนุษย์ปรารถนา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ซึ่งถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นที่จะนำพาองค์กรในโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจออกมามากมายและสามารถจัดกลุ่มใหญ่ ๆ ได้สองกลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ 2) ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (David J. Cherrington, 1994, pp. 134-148; Fred C., Lunenburg, and Alland C. Ornstein, 1999, pp. 90-107)

1. ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need theory) ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ ของมนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานจิตวิทยา คือ พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นผลมา จากความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น การจูงใจจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทราบ ว่า ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์มีอะไรบ้าง และสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ได้ตามที่ต้องการ จากแนวคิดดังกล่าวนี้ จึงทำให้มีความพยายามค้นหาลักษณะความต้องการ

ของมนุษย์และวิธีการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการซึ่งสามารถแบ่งได้ตามทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งได้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น โดยระบุว่ามนุษย์มีความต้องการที่ละชั้น โดยเริ่มจากขั้นต้นก่อน คือ ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) และแต่ละชั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการอื่นในระดับชั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการได้บรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self-actualization needs) Abraham H. Maslow เป็นบุคคลแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's general theory of human and motivation) และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) มนุษย์มีความต้องการและความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด 2) ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป และ 3) ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับและขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที ซึ่งจะเห็นได้จากการยกตัวอย่างของทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow กับการทำงานในองค์กรและจากทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของ Maslow กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการความปลอดภัยและได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความต้องการตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 ชั้น ดังนี้

1.1.1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน และอื่น ๆ

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

1.1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการได้รับการชื่นชมจากผู้อื่น

#### 1.1.4 ความต้องการการยกย่องหรือความภาคภูมิใจในตนเอง

เป็นความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ เช่น ความต้องการได้รับการเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถและอื่น ๆ

#### 1.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุด

ของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและอื่น ๆ

จากทฤษฎีข้างต้นผู้บริหารโรงเรียน ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้พนักงานในองค์กรตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงระดับสูง จะยกตัวอย่างการทำงานกับความต้องการที่สอดคล้องกับทฤษฎี ดังนี้

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศ ในโรงเรียน ในห้องเรียน ปลอดภัยไม่อันตราย ไม่มีฝุ่น ไม่มีสิ่งรบกวนในเวลาสอน นักเรียน หรือมีกลิ่นจากข้างนอกเข้ามาในห้องเรียน, เงินเดือนพื้นฐานเพียงพอแก่การดำรงชีวิต, โรงอาหารมีอาหารอร่อยสะอาดราคาไม่แพง
- 2) ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร ได้แก่ สวัสดิการ ที่มั่นคง การขึ้นเงินเดือนตามขั้น-ขั้นที่ถูกต้องตามขั้นตอน
- 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร ได้แก่ ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน การผูกมิตรภาพกับเพื่อนในองค์กรเดียวกัน
- 4) ความต้องการได้รับการนับถือ ยกย่องในองค์กร ได้แก่ การเลื่อนขั้น-ขั้นตำแหน่งตามความเหมาะสม การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าหน่วยงาน จากผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อนร่วมงาน การทำงานในองค์กรอย่างมีอิสระ
- 5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร ได้แก่ งานที่ท้าทาย การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จในการทำงาน และนำเอาความก้าวหน้ามาสู่องค์กร

1.2 ทฤษฎี ERG (ERG theory) เป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ ออกเป็นขั้น ๆ และความต้องการของมนุษย์เริ่มต้น เช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของ Maslow แต่ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ชั้น ชั้นแรก คือ ความต้องการของการอยู่รอด (Existences needs) ชั้นที่สอง คือ ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) และขั้นตอนขั้นสูงสุด คือ การเติบโตก้าวหน้า (Growth needs)

ซึ่งเป็นความต้องการงานที่ทำท่ายและน่าสนใจ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และรับผิดชอบสูง ซึ่งทฤษฎีนี้ได้สรุปว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้วความต้องการก็จะพัฒนาสูงขึ้นต่อไป (Satisfaction progression principle) แต่หากความต้องการในขั้นถัดไปไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะถดถอยความต้องการกลับมาสู่ขั้นต้นก่อน โดยละทิ้งความต้องการขั้นถัดไป (Frustration regression principle) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนทำให้เห็นถึงทักษะที่เราต้องมี และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการเอาตัวรอดในสังคม โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษานิเทศก์แขวงสะพานนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...เราต้องสามารถปรับตัว รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ให้ได้...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เราจะสังเกตได้ว่าหลาย ๆ คน เรียนมาด้วยกัน ตำราเล่มเดียวกัน อาจารย์คนเดียวกัน แต่จบออกมาแล้วมีเงินเดือนและการเติบโตที่ไม่เท่ากัน สาเหตุหนึ่งเพราะคนบางคนไม่หยุดการเรียนรู้ แต่ใช้เวลาว่างในการเสพความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตัวเองตลอดเวลา...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ถ้ามีไอเดียเราต้องลงมือทำอย่าปล่อยให้มันเป็นเพียงแค่อิเดีย...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เราต้องรู้ว่าตัวเองรู้อะไร ไม่รู้อะไร และเราต้องรู้ว่าทำอย่างไรถึงจะสามารถเรียนรู้ในสิ่งที่เราไม่รู้ให้ได้...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องมีทัศนคติในการทำงานที่ดี หลาย ๆ ครั้ง การบอกว่าทำไม่ได้ ต้องถามว่าคุณทำไม่ได้ หรือโลกนี้ทำไม่ได้ ถ้าคำตอบคือ คุณทำไม่ได้คุณต้องไปหาวิธีต่าง ๆ เพื่อให้คุณทำได้ คนที่มีทัศนคติในแง่ลบ มักจะไปไม่รอดไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทุกคนต้องเคยล้มเหลวแม้แต่คนที่ประสบความสำเร็จมาก ๆ ก็ต้องเคยล้มเหลวมาก่อน แต่เราต้องใช้เวลากับความเสียใจให้น้อยที่สุด แล้วลุกกลับขึ้นมาให้เร็วที่สุด เอาเวลามาคิดว่าทำอย่างไรถึงจะเก่งขึ้น ทำอย่างไรถึงจะดีกว่าเดิม...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

### 1.3 ทฤษฎีความต้องการที่เกิดเพิ่มขึ้น (Acquired needs theory)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายความต้องการ ออกเป็น 3 ประเภท ชีวิตมนุษย์ซึ่งล้วนแต่เป็นความต้องการที่มีได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นความต้องการที่พัฒนาหรือเกิดเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เข้ามาในชีวิต ซึ่งความต้องการดังกล่าว ประกอบด้วยประเภทที่หนึ่ง คือ ความต้องการผูกพัน (Need for affiliation) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีความรัก หรือความผูกพัน ยินดีกับบุคคลอื่น ประการที่สอง คือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต และประการที่สาม คือ ต้องการอำนาจ (Need for power) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่ อำนาจเพื่อตนเอง (Personal power) และอำนาจเพื่อองค์การ (Institutional power) ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการดังกล่าวและจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความต้องการอำนาจ เพื่อองค์การในระดับกลางถึงระดับสูง ในขณะที่ความต้องการประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความต้องการ มีความผูกพันเพียงขั้นต่ำเท่านั้น

1.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factor theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของ Federick Herzberg ซึ่งทฤษฎีนี้ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะสนับสนุนความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) และองค์ประกอบที่สนับสนุนความไม่พอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) พวกที่หนึ่ง ตัวกระตุ้น (Motivator) คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ เช่น งานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พวกที่สอง ปัจจัยสุขอนามัยหรือองค์ประกอบที่ไม่สนับสนุนความพึงพอใจในการทำงาน แบบการบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเงินเดือน ค่าตอบแทน นโยบายของการบริหาร สำหรับทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process theory) จะมีความแตกต่างจากทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ เนื่องจากการจูงใจตามทฤษฎีความต้องการสามารถทำสำเร็จผลได้ในขั้นตอนเดียว คือ การตอบสนองความต้องการ แต่ทฤษฎีว่าด้วยการจูงใจ กระบวนการเสนอแนวความคิดการจูงใจเป็นกระบวนการทางความคิดและจิตใจ คือ การจูงใจจะทำสำเร็จผลได้ก็ต่อเมื่อผู้รับกระบวนการจูงใจผ่านกระบวนการทางความคิดและจิตใจตามขั้นตอนต่าง ๆ ครบถ้วนแล้ว

## 2. ทฤษฎีกระบวนการ มี 4 ทฤษฎี ประกอบด้วย

### 2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory)

ทฤษฎีนี้ระบุว่าเมื่อบุคคลได้ใช้ความพยายาม (Effort) ในการทำงานบุคคลนั้นจะคาดหวังถึงผลงาน (Performance) อันเกิดจากความพยายามที่ใช้ไปจากนั้นบุคคลนั้นก็คาดหวังต่อเนื่องไปยังขั้นถัดไป คือ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่จะได้รับจากผลงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้บุคคลนั้นย่อมคาดหวังว่า ผลลัพธ์ที่ได้จะมีค่าสูงตามที่ต้องการ ซึ่งการพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก คือ ความคาดหวังจากผลงาน จากความพยายามที่ใช้ไป (Effort and performance expectancy) ขั้นตอนที่สอง คือ ความคาดหวังในผลลัพธ์จากผลงานที่เกิดขึ้น (performance and outcome expectancy) และขั้นตอนสุดท้าย คือ การเล็งเห็นถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ (Valence of outcome)

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค ซึ่งทฤษฎีตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าสมาชิกทุกคนต้องการความเสมอภาคในองค์กร โดยสมาชิกแต่ละคนจะพิจารณาอัตราส่วนผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (Output) ต่อสิ่งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กร ซึ่งหากในสมาชิกขององค์กรพบว่าเกิดความไม่เสมอภาคดังกล่าวทันที

2.3 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งในทางพฤติกรรม คือ บุคคลที่เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง และสิ่งที่เรียนรู้มาจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลนั้น ดังนั้น การที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สามารถทำได้โดยการกระทำให้บุคคลนั้นได้รับประสบการณ์ในรูปแบบที่ตนเองเคยประสบมาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลที่มีพฤติกรรมในรูปแบบที่เป็นไปตามความต้องการได้ ซึ่งการทำให้บุคคลได้รับประสบการณ์ตามทฤษฎีการเสริมแรงสามารถทำได้ 4 กรณี ได้แก่ 1) การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นประสบการณ์ที่เกิดจากหากบุคคลได้เรียนรู้การแสดงพฤติกรรมนั้นจะนำมาซึ่งสิ่งที่พึงประสงค์ หรือได้รับการเสริมแรงทางบวก บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ 2) การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) 3) ทำให้สูญสิ้น (Extinction) เป็นการนำมาใช้ในกรณีที่ต้องการลดพฤติกรรมบ้าง ด้านของบุคคล และ 4) การลงโทษ (Punishment) เป็นวิธีที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กรได้



2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง Douglas Mc Gregor ได้เสนอในทฤษฎีนี้ โดยเสนอสมมติฐานในทฤษฎี X ว่า 1) ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานพยายาม เลี้ยงงาน ทรมาน บิดพริ้ว เมื่อมีโอกาส 2) มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ 3) โดยทั่วไปนิสัย มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่น และปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น และทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า 1) การที่ร่างกายและจิตใจ ได้พยายามทำงานนั้นเป็นการตอบสนองของความพอใจอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับการเล่นและ พักผ่อน 2) มนุษย์ชอบทำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานความรับผิดชอบให้บรรลุ จุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้น การบังคับ ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการอย่างเดียวที่จะให้มนุษย์ ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ 3) มนุษย์ผูกพันตนเองก็เพื่อหวังสิ่งตอบแทน เมื่อองค์การประสบความสำเร็จ 4) เมื่อสถานการณ์เหมาะสมมนุษย์ทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย 5) มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดี กระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีมโนภาพ มีความฉลาด เฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ และ 6) สถานการณ์ ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่ จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมีการจูงใจและการเสริมแรงที่สามารถ เชื่อมโยงไปสู่มโนทัศน์ (Concept) ในปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจะเป็นคำอธิบาย หรือข้อสรุปเชิงทฤษฎีในการคงอยู่ จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าผู้บริหาร มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาเช่นกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้เป็นที่ยกย่องนับถือจากพนักงาน โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...มีความกล้าหาญยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร กล้าที่จะพูด กล้าที่จะทำ กล้าคิด ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป และต้องกล้าที่จะปกป้อง ลูกน้อง เมื่อเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีกว่านั่งเฉยปล่อยให้ลูกน้องเผชิญชะตากรรมแต่เพียง ลำพัง ลูกน้องต่างก็เคารพรัก...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป้าหมาย คือ ความสำเร็จ ทำงานด้วยความทุ่มเทอุทิศตนเต็มที่กับงาน ทุกอย่าง และต้องมีการเตรียมพร้อมอยู่เสมอสำหรับทุกสถานการณ์ที่สำคัญ หรือมีวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเป็นผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอแล้ว การจะถ่ายทอดความคิดออกไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะการสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ที่สร้างความสับสนให้กับทีมงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมุ่งสู่ความสำเร็จ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...เชื่อมั่นในศักยภาพของทุกคน เชื่อว่าพวกเขาสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ซึ่งจะทำให้ทุกคนเกิดกำลังใจ มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดี และสำเร็จ ด้วยตัวเองจะมี ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เมื่อมอบหมายงานให้แก่พนักงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องคอยตรวจตรา ความเคลื่อนไหว ผลการทำงานตามขั้นตอนว่าสำเร็จเรียบร้อยดีหรือไม่ หากเกิดปัญหา ติดขัดก็ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อหาหนทางแก้ไขปัญหาต่อไป...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีบุคคลภายนอกที่เข้ามาศึกษาดูงาน ผู้ที่เข้ามาศึกษาดูงานให้ความสนใจ เรื่องของการบริหารงานของผู้บริหาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนประสบผลสำเร็จ การสอน ของครูที่สร้างนักเรียนเก่ง...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...กลุ่มคนที่เข้ามาศึกษาดูงานหรือเยี่ยมชม ผู้ที่มาศึกษาดูงานมีความสนใจ ในเรื่องการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน รางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้รับและกิจกรรม ต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้รับรางวัล เป็นผลให้โรงเรียนจะต้องพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้ได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(ครู 4, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมากส่วนมากจะให้ความสนใจกับการบริหารจัดการ และกิจกรรมที่ทำให้ได้รับรางวัล โครงการเด่น และกิจกรรมเด่นของโรงเรียน อุตลักษณ์ของโรงเรียน...”

(ครู 5, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเป็นผู้บริหารที่ดีต้องไม่ยอมจำนนต่อสิ่งต่าง ๆ ง่าย ๆ รวมทั้งไม่นิ่งนอนใจที่จะหาคำตอบให้กับสิ่งที่สงสัย จะตั้งคำถามให้กับตัวเองเพื่อหาคำตอบเป็นการพัฒนาทางด้านแนวคิดอยู่เสมอ ซึ่งเมื่อความคิดได้พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ก็เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์กร...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะมีเพียงแต่อำนาจอย่างเดียวคงไม่ได้ จำเป็นต้องมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพื่อให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานหนักไปด้วยกัน...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...คณะผู้บริหาร คณะครู บุคลากร และนักเรียนได้ร่วมแรงร่วมใจสร้างสรรค์ผลงานจนปรากฏต่อสาธารณชน...”

(ผู้ปกครอง, สัมภาษณ์, 2560)

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ เมื่อพบเจออุปสรรคก็สามารถแก้ไขตรงจุดได้ ทำให้การทำงานราบรื่นไปด้วยดี จนมีผลงานต่าง ๆ มากมายที่ได้รับการชนะเลิศออกสู่สาธารณชนได้รับรู้ และแวดวงทางการศึกษาก็รับรู้จนทำให้โรงเรียนอื่นกลุ่มบุคคล และบุคคลต้องการอยากเข้ามาศึกษาดูงาน ตลอดจนเยี่ยมชมกิจกรรมหรือผลงานดีเด่นของโรงเรียน จากการมาศึกษาดูงาน การเยี่ยมชมผลงาน จึงทำให้ทางโรงเรียนโดยผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารข้อมูลของทางโรงเรียนให้คณะครูที่รับผิดชอบในการรับคณะที่มาศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมนักเรียนโชว์ผลงานที่ได้รับรางวัล เตรียมความพร้อมของคณะครูที่ต้องตอบข้อซักถาม ข้อสงสัยต่าง ๆ ดังนั้น การปฏิบัติงานของหน่วยงานเกี่ยวข้องจะต้องพร้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คณะบุคคลที่เข้ามาศึกษาดูงานได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด ทางโรงเรียนได้ให้การต้อนรับและตอบข้อสงสัยต่าง ๆ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...คณะครูที่รับผิดชอบต้อนรับคณะที่เข้ามาศึกษาดูงาน จะเข้าร่วมให้การต้อนรับทุกครั้งและจะเชิญชวน ให้เข้ามาศึกษาดูงาน เพราะผู้บริหารต้องการให้ทุกโรงเรียนทุกองค์กรที่เข้ามาศึกษาดูงาน ได้รับรู้เกี่ยวกับศักยภาพของการทำงานของโรงเรียนว่ากว่าโรงเรียนจะมาถึงจุดนี้ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่ายงาน และจากคณะครูทุกคน...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ศึกษาธิการจังหวัดพร้อมวิชาการได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ร่วมประชุมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การต้อนรับคณะกรรมการประเมินโรงเรียน เข้าร่วมประชุมเรื่องการย้ายและการประเมินครู การเลื่อนขั้นเลื่อนชั้น...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ได้ต้อนรับเกือบทุกครั้งถ้าตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบจะได้เข้าร่วมต้อนรับทุกครั้ง แต่ถ้าไม่ตรงกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือไม่ตรงตามภาระงาน หากมีเวลาว่างก็จะไปต้อนรับเช่นเดียวกัน...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ได้เข้าร่วมกิจกรรมต้อนรับจากโรงเรียนหรือกลุ่มที่เข้ามาศึกษาดูงาน ทุกครั้ง เพราะได้รับมอบหมายให้ไปอธิบายในงานที่รับผิดชอบตามที่บุคคลภายนอก มาศึกษาดูงาน เช่น งานระบบการประกันคุณภาพการศึกษา งานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในการต้อนรับแขกผู้มีเกียรติ ผู้มาศึกษาดูงาน อยู่เป็นประจำ ด้วยการตอบคำถาม อธิบายให้คำแนะนำของผู้มาศึกษาดูงานที่มีข้อสงสัย และสิ่งที่ต้องการอยากรู้อยากทราบตามงาน กิจกรรมที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายและ ต้องเข้าร่วมเพราะเป็นการให้เกียรติและได้ทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและโรงเรียนของตนเอง...”

(นักเรียน 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เข้าร่วมทุกครั้ง เนื่องจากเป็นภาระหน้าที่งานที่ต้องดูแลผู้มาเยี่ยมชม โรงเรียน และจัดเตรียมห้องประชุมจัดเตรียมเอกสารให้ผู้มาศึกษาดูงานด้วย...”

(นักเรียน 2, สัมภาษณ์, 2560)

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ พบว่า การที่บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมต้อนรับ และตอบข้อซักถามต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำการใช้ภาวะผู้นำลักษณะต่าง ๆ ยังคงดำรงอยู่ นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับผู้ปกครองและชุมชน เพราะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะทางผู้ปกครองได้คอยช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนเสมอมา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านปัจจัย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ร่วมประชุมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การเลื่อนขั้นเลื่อนชั้นของครู การย้ายครู...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอได้เข้ามามีส่วนร่วม เช่น มอบใบเกียรติคุณให้กับท่านผู้บริหาร คณะครูและนักเรียนที่มีผลงานดีเด่น...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอได้เข้ามามีส่วนร่วม เช่น การอนุมัติโครงการ การอนุมัติงบประมาณ การเสนอนโยบาย มีส่วนร่วมในการสนับสนุนโรงเรียนในทุกกิจกรรม...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...สมาคมผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ในแต่ละปีการศึกษา ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน มอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่เรียนเก่งที่มีผลงานให้กับโรงเรียน...”

(ผู้ปกครองนักเรียน 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เข้ามามีส่วนร่วมทุกครั้ง ในการประชุมระดมทรัพยากรและระดมทุน...”

(ผู้ปกครองนักเรียน 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีส่วนร่วมทุกครั้งที่มีการประชุมหารือในเรื่องการส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันผู้ปกครองและชุมชนช่วยเหลือด้านทุน...”

(ผู้ปกครองนักเรียน 3, สัมภาษณ์, 2560)

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ข้างต้น พบว่า โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชนเป็นอย่างดี จึงได้รับความช่วยเหลือจากผู้ปกครอง และชุมชน ในทุกด้าน เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวงจรที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันเป็นวิธีการบริหารจัดการที่ดี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา เอกสาร วิธีการบริหารงาน หรือวงจรการบริหารงาน ประกอบกับที่โรงเรียนสมบูรณ์ ได้รับการรับรองให้เป็นโรงเรียนดีเด่นที่ต่อเนื่องมาหลายปี ตัวอย่างเอกสาร ดังนี้

โรงเรียนมีการบริหารจัดการงานโดยใช้วงจรที่คิดค้นโดย วอลเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น เมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W. Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหาร คุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือ สำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงาน ในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น วงจรคุณภาพนี้มีชื่อว่า PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ P: Plan (วางแผน) D: Do (ปฏิบัติตามแผน) C: Check (ตรวจสอบ/ประเมินผล) A: Action (ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน)

ในการบริหารจัดการ การบริหารงาน การทำงานและผู้ได้รับมอบหมายงาน ต้องปฏิบัติตามวงจร PDCA ดังนี้ (P: Plan = วางแผน) ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจ แจกแจงแนวทางการดำเนินงานในการส่งโรงเรียนให้กลายเป็นโรงเรียนดีเด่น ประชุมเพื่อศึกษาเกณฑ์การประเมินโรงเรียน เพื่อให้ได้เป็นโรงเรียนดีเด่น เป็นการรับรอง จากศึกษาธิการจังหวัด ร่วมกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (D: Do = ปฏิบัติตามแผน) ปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ปฏิบัติงานด้วยการเข้าใจ ปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่น สามัคคี เพื่อความสำเร็จ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน (C: Check = ตรวจสอบ/ประเมินผล) ตรวจสอบแผนงานตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่กำหนดเวลาให้ (A: Action = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน) ร่วมกันพิจารณาผลการปฏิบัติงาน นำผลงานที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ นำผลงานดีเด่นประกาศ และเผยแพร่ ผู้วิจัยได้ศึกษาแผนปฏิบัติการ ปีการศึกษา 2560 และปีการศึกษา 2561 พบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานของโรงเรียนตามแผนงานแผนการ จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน เหมือนกัน ซึ่งตัวอย่างจากเอกสาร ดังนี้ ขั้นตอน (P: Plan = วางแผน) จัดวางแผนงานให้ ดำเนินงานตามลำดับ (D: Do = ปฏิบัติตามแผน) จัดหา จัดซื้อ วัสดุอุปกรณ์ การดำเนินงาน (C: Check = ตรวจสอบ/ประเมินผล) ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหาร

รับรู้ (A: Action = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน) นำผลการประเมินมาแก้ไข และปรับนำมาใช้ในปีการศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นทางโรงเรียน มีการร่วมกันวางแผนงาน ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจ ผู้วิจัยสังเกตเห็นได้ว่าการประชุมแต่ละครั้งผู้บริหารจะมีแผนงานและขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน แนวทางในการดำเนินงาน ร่วมกันคัดเลือกงาน ร่วมกำหนดผู้รับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ ร่วมกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน กำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนตามงานโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ เป็นการปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ และเข้าถึงเนื้อหาของงาน เพื่อการพัฒนางานให้ได้ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สามัคคี เพื่อความสำเร็จมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน ร่วมกันตรวจสอบและประเมิน คุณภาพของงาน และกิจกรรมนอกจากนี้แล้วทางโรงเรียนยังร่วมกันพิจารณาผลการปฏิบัติงาน นำผลงานที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของภาคเรียนต่อไป และนำผลงานดีเด่นประกาศและเผยแพร่ต่อสาธารณชน สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ ยังคงดำรงอยู่ สังเกตได้จากการปฏิบัติงานของทางโรงเรียน คือ 1) ร่วมกันวางแผน โดยประชุมผู้เกี่ยวข้องกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดขั้นตอนการทำงาน และกำหนดแนวทางการประเมินผล 2) ร่วมกันปฏิบัติ โดยร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่โรงเรียนกำหนด ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ และเข้าถึงเนื้อหาของงาน และปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและสามัคคี 3) ร่วมกันตรวจสอบการปฏิบัติงาน 4) ร่วมกันปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา นำผลที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาไปไว้ในแผนปฏิบัติการในปีต่อไป และนำผลงานดีเด่นประกาศและเผยแพร่ต่อสาธารณชน จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยในการเข้าศึกษาดูงานด้านเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพของโรงเรียนและการคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนที่ดีเด่น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ภาระหน้าที่งานบริหารโรงเรียน 4 หน่วยงานอย่างเป็นระบบ เป็นโรงเรียนที่สมบูรณแบบ ที่มีสังคม บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากร วัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและทรัพยากรบุคคลสามารถจัดการศึกษาได้อย่างดีทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานกำหนดและได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้สนองสอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน ทั้งเป็นโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนอื่นได้ ซึ่งผู้บริหาร สามารถสรุปให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ทำให้การคงอยู่ ของการบริหารโรงเรียนดีเด่น

1. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีพัฒนาการทุกด้านเป็นคนดี คนเก่งสามารถ เรียนต่อที่อื่นได้และประกอบอาชีพได้
2. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน
3. โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือโรงเรียนอื่น
4. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
5. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
6. การบริหารจัดการดีเน้นการมีส่วนร่วม
7. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบ บริหารโรงเรียน
8. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีวุฒิการศึกษาและมีจำนวน เพียงพอ
9. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน
10. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
11. สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย
12. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย
13. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
14. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา

### ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยต่อ ความสำเร็จขององค์กร งานจะดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับ ทักษะการบริหารงานที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้กับบุคคลปฏิบัติตาม



คำสั่ง เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

“...คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ Vision มีสติปัญญาต้องมองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น เมื่อมองเห็นภาพแล้วก็ต้องกำหนดเป้าหมายและแผนงานนั้นการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจนมีกำหนดระยะเวลาบรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การเป็นผู้นำที่ดีผู้บริหารจะต้องมีทีมงานที่ดี สมนามศักดิ์ ผู้บริหารจะต้องมีความเฉลียวฉลาดมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวกับข่าวที่เกิดขึ้นในสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การคิดดี พูดดี กระทำดี ตลอดจนผลงานที่ปรากฏ เสมือนมีอิทธิพลในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยงานในโรงเรียนได้ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้คนรอบข้างสามารถทำงานร่วมกัน เห็นถึงความสามารถของแต่ละคน เพื่อมาประยุกต์เข้ากับกิจกรรมที่ทำ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีการทำตัวเด่นเพียงคนเดียว...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องยอมรับเสมอว่างานจะสำเร็จด้วยดีนั้น มีบุคลากรทุกฝ่ายช่วยทำ ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับทุกคนทุกฝ่ายในโรงเรียน...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทักษะผู้นำที่ดี เก่งคน เก่งงานมีความก้าวหน้าในอาชีพนักบริหาร ต้องคอยอบรมชี้แนะ และพัฒนาครูและบุคลากร สร้างการมีส่วนร่วม ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะจะทำให้ทุกคนภาคภูมิใจและเข้าใจได้ว่าทุกคนก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคและความยุติธรรมจะช่วยให้ทุกคนมีความสามัคคีไม่เกิดความขัดแย้งในการทำงาน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทักษะด้านความฉลาดหลักแหลม ความเก่งจะช่วยให้การทำงานง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น ทักษะความฉลาดหลักแหลมเกิดขึ้นจากความเพียรพยายามความขยัน ทักษะผู้นำเกิดจากความเชื่อความศรัทธาในความสามารถของผู้บริหารสามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือ

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

**2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioural Theories of Leadership)** คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนก ศึกษาศึกษาการแขวงสะพานนระเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“... ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำต้องมีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจ คนให้สามารถร่วมมือหรือให้การสนับสนุนเป็นนักประสานของทุกฝ่าย สามารถบริหาร ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้กับองค์กรได้...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีเมตตาธรรมไม่มีอคติ คือ ลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เอามา เกี่ยวข้องด้วยการตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องลงโทษด้วยความเมตตาไม่ใช่ด้วย อารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว ผู้บริหารที่เป็นผู้นำในองค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอัน สมควร และสิ่งสมควรที่จะต้องมีอย่างยิ่ง คือ ความรู้จักอดทนอดกลั้นทั้งทางอารมณ์และ จิตใจสุดท้าย คือ การรู้จักให้อภัย การที่ผู้บริหารมีเมตตาธรรมและรู้จักการให้อภัยจะทำให้ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่แสดง พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น หงุดหงิด รำคาญ ไม่พอใจ โกรธ เป็นต้น...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่น มุ่งผลสัมฤทธิ์และพยายามผลักดัน ขับเคลื่อนหน่วยงานให้เดินไปสู่เป้าหมาย...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารพูดดี ทำดี คิดดี จริงใจกับลูกน้อง ไม่โกหก ซื่อสัตย์ สุจริต...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารโรงเรียนมีความสม่ำเสมอในการใช้ภาวะของผู้นำ  
มอบหมายงานให้ครูด้วยความไว้วางใจทำให้ครูทำงานอย่างเต็มศักยภาพ...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐไอโฮโอ

“...ส่วนใหญ่เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้น  
เมื่อมีการดำเนินงานและเกิดปัญหาขึ้น...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การใช้ภาวะผู้นำมีเป้าหมาย คือ ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลให้งานทุกงานมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“... มีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ  
และภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

### 4. ทฤษฎีเสริมแรง

“...ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการ  
ตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ท่านผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการคิด ตัดสินใจและนำมาหารือกัน  
ในที่ประชุม โดยเชิญครู ผู้ที่เกี่ยวข้อง ชุมชน มาร่วมกันพิจารณา...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีโครงการและเสนอนโยบายใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ ๆ ที่แสดงถึงความ  
แตกต่างและมีประสิทธิภาพ...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...การสั่งการเพื่อให้งานที่มอบหมายเกิดความสำเร็จและบรรลุ  
เป้าหมาย...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

## การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แต่งตั้งและมอบหมายภาระหน้าที่งานอย่างถูกต้องและเหมาะสมให้กับท่านรองผู้อำนวยการ ทั้งสองท่านตามข้อตกลงของรัฐมนตรีเลขที่ 2060/สสท.มย ลงวันที่ 11/06/2013 ซึ่งจะเห็น ได้ชัดเจนว่าการทำงานของท่านผู้อำนวยการโรงเรียน และท่านรองผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งสอง ซึ่งมีการแบ่งภาระหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

ท่านผู้อำนวยการโรงเรียน รับผิดชอบรวม ชี้แนะ, ติดตามหน่วยงานบริหาร และหน่วยงานข้อมูลข่าวสาร, งานห้องสอนภาษาลาว-ฝรั่งเศส, อนุญาตให้ครูหยุดไม่เกิน 5 วัน ผู้อำนวยการสรุปภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เห็น ดังนี้

### หน่วยงานบริหาร มีภาระหน้าที่ 17 หน้าที่

1. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
2. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
3. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
4. การดำเนินงานธุรการ
5. รับผิดชอบงานเข้า-ขาออก งานพิธีการ, การรับแขก
6. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
7. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
8. การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
9. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
10. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
11. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
12. สร้างกฎระเบียบและภาระหน้าที่งานขององค์กรภายในโรงเรียน
13. รวบรวมบทสรุปและแผนการประจำปี, เดือน, ภาคเรียน, และปี ของแต่ละหน่วยงานให้ทันกับเวลาเพื่อส่งให้กับแผนกศึกษา
14. รับผิดชอบงานบุคลากร ตรวจสอบนโยบายการเลื่อนขั้น-ชั้น, การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน, การโยกย้าย, การปฐมนิเทศ, การพัฒนาบุคลากร, การมอบใบเกียรติคุณ และการปฏิบัติมาตรฐานการทางวินัย
15. ตรวจสอบตราคุ้มครองวัสดุอุปกรณ์, พาหนะของโรงเรียนขึ้นทะเบียน ทำบัญชีและใส่รหัสทรัพย์สินของโรงเรียน

16. รับผิดชอบคุ้มครองงานขององค์กรมหาชนและเยาวชน

17. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามการมอบหมายงาน

#### **หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร** มีภาระหน้าที่ 9 หน้าที่

1. ติดตามการพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ติดตามการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
3. จัดระบบการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
4. ติดตามดูแล คุ้มครองห้องคอมพิวเตอร์, ห้อง ICT ห้องเทคโนโลยี หรือพื้นฐานวิชาชีพ, ห้องสมุด, ห้องทดลอง และสวนชีวภาพ
5. ให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเรียนการสอน
6. สร้างฐานข้อมูลและคลังข้อสอบภายในโรงเรียน
7. ปกป้องรักษา ซ่อมแซมคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ
8. สร้างเงื่อนไขและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและนักเรียนในการใช้ห้องสมุด, ห้องทดลอง, คอมพิวเตอร์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ
9. ตรวจงานอื่น ๆ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

รองผู้อำนวยการโรงเรียน ท่านที่ 1 ตามการมอบหมายงานจากผู้อำนวยการโรงเรียน ได้มอบหมายงานภาระหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งเน้นหน่วยงานวิชาการ, อนุญาติให้นักเรียนหยุดไม่เกิน 3-5 วัน งานจิตอาสาช่วยเหลือสังคม เช่น การบริจาคเลือด, ติดตามและตรวจเช็คสินค้าภายในร้านค้าของโรงเรียน ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจน รายละเอียด ดังนี้

#### **หน่วยงานวิชาการ** มีภาระหน้าที่ 19 หน้าที่

1. การพัฒนาหลักสูตรการสอน
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล การประเมินผล ผลการเรียนของนักเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา

องค์กรอื่น

13. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
14. จัดการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
15. จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและนอกโรงเรียน
16. จัดการคัดเลือกนักเรียนเก่งแต่ละชั้น-ชั้น เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันสอบในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และสากล

17. ตรวจสอบการสอนและสื่อการเรียนการสอนของครูและจัดให้ครูสอนพิเศษให้กับนักเรียนพิเศษ

18. ติดตามและตรวจตราการเข้าห้องสอนของครูและสภาพการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นปกติ

19. ติดตามการทำงานอื่น ๆ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย  
รองผู้อำนวยการโรงเรียน ท่านที่ 2 ตามการมอบหมายงานจากผู้อำนวยการโรงเรียน ได้มอบหมายงานภาระหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งเน้นหน่วยงานคุ้มครองนักเรียน งานต่อต้านยาเสพติด, การขับรถเร็วบนท้องถนน, การก่อเหตุทะเลาะวิวาท, งานชุมชนและงานรับแขก มีดังนี้

#### หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน มีภาระหน้าที่ 12 หน้าที่

1. การจัดส่งแม่โนผู้เรียน, จัดการขึ้นทะเบียนนักเรียนของแต่ละปี การศึกษาให้ละเอียดอย่างเป็นระบบ
2. จัดการให้มีคนป้องกันเวรยาม เพื่อรักษาความสงบและปลอดภัย บริเวณรอบโรงเรียน
3. จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับนักเรียนภายในโรงเรียนเป็นประจำ เช่น กีฬา, ศิลปะร้องเพลง
4. จัดการแข่งขันถาม-ตอบวิทยาศาสตร์ทุกสัปดาห์
5. จัดการออกแรงงานอนามัยโรงเรียน, ห้องเรียน, จัดการแข่งขัน การทำความสะอาดห้องเรียนทุก ๆ ตอนบ่ายของวันศุกร์

6. รับการรายงานผลการเรียนของนักเรียน จากครูผู้สอน, ครูประจำห้อง ประจำสัปดาห์, เดือน, แต่ละภาคเรียน
7. ติดตามการปฏิบัติงานของคณะชั้น-ชั้น และครูประจำห้อง
8. การรับนักเรียน, การย้ายนักเรียน
9. ให้คำปรึกษา, แนะนำด้านวิชาชีพ, บริการด้านรักษาสุขภาพ และอื่น ๆ ให้แก่นักเรียน
10. ประสานงานติดต่อกับพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียน สมาคมพ่อแม่ นักเรียนชุมชนและสังคม
11. ศึกษาอบรมและติดตามการประพฤติของนักเรียน
12. ตรวจตราและติดตามร้านค้าของโรงเรียน

จากการเข้าไปสังเกต ศึกษาดูการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสองท่าน จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้อำนวยการโรงเรียน มีการกระจายอำนาจการทำงานในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบสรุปให้เห็นการคงอยู่ การบริหารโรงเรียนดีเด่น

### การทำให้โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์เป็นโรงเรียนดีเด่นอย่างยั่งยืน

การนำหลักสูตรไปสู่การพัฒนาผู้เรียนจะต้องดำเนินการผ่านกระบวนการสำคัญที่เรียกว่าการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรการเรียนการสอนสำหรับนำไปใช้สอนในห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากที่สุดและรูปแบบการสอนนั้นอยู่ภายใต้หลักการของแนวคิดพื้นฐานเดียวกันองค์ประกอบของการสอน ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา และทักษะที่ต้องการสอน วิธีการสอน กระบวนการสอน ขั้นตอนและกิจกรรมการสอน การวัดและประเมินผล ซึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ คือ ครู ซึ่งเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน โดยมีการสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของครู และแนวปฏิบัติของครูในการจัดการเรียนการสอน ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ครูสอนมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม ครูสอนมัธยมต้นต้องจบหลักสูตรสร้างครูมัธยมเทียบเท่าปริญญาขึ้นไป ครูสอนมัธยมตอนปลายต้องจบหลักสูตรสร้างครูมัธยมระดับปริญญาตรีขึ้นไป ครูสอนมีความรับผิดชอบต่อหน้าทำงานของตนเองจะมีแผนการสอนประจำปีและประจำเดือน มีบทสอนครบทุกบทของทุกวิชาที่ตนเองสอนมาสอนปกติ

ทันเวลาและครบตามหลักสูตร ผลิตหรือจัดหาสื่ออุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนอย่างครบถ้วน ครูจะมีการวิจัยภาคปฏิบัติอย่างน้อย 1 บท/ต่อหนึ่งเทอม ครูสอนติดตามช่วยเหลือนักเรียนตามสภาพจุดพิเศษแต่ละคน ครูประจำชั้นและครูสอนจะมีบัญชีรายชื่อนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ จัดกิจกรรมการเรียนที่เหมาะสมกับความต้องการ ประเมินความก้าวหน้าในการเรียนเป็นปกติ จัดกิจกรรมเสริมเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีจุดพิเศษ...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนมีอัตราส่วนเพียงพอต่อนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน อัตราส่วน  
ของนักเรียนในชั้นมัธยมตอนต้นต่อครูสอนไม่เกิน 35:1 อัตราส่วนในชั้นเรียนมัธยมตอนปลาย  
ต่อครูสอนไม่เกิน 25:1 ครูต้องสอนถูกต้องตามวิชาที่ตนเรียนจบมา ครูมัธยมตอนต้นสอน  
ตัวจริงไม่เกิน 18 ชั่วโมง/อาทิตย์ ครูมัธยมตอนปลายสอนตัวจริง 16 ชั่วโมง/อาทิตย์ ครูสอน  
ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ครูสอนจะจัดกิจกรรม โดยมีการใช้สื่อเข้าใน  
การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ครูสอนจะจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนได้ค้นคิด ค้นหา  
ข้อมูล ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ครูสอนใช้หลักสูตรที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น  
การใช้เนื้อหาที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นสอดคล้องมาตรฐานท้องถิ่นเข้าในการสอน  
อย่างเหมาะสม ใช้สื่ออุปกรณ์ที่มีในท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการเรียนการสอน ครูสอนใช้  
หลักสูตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่น...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูสอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โรงเรียน  
มีแผนยกระดับ มีการบำรุงและฝึกอบรมครูสอน ครูสอนได้รับการนิเทศภายในเกี่ยวกับการ  
การเรียนการสอน การแต่งบทสอน การผลิตอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนอย่างเป็น  
ปกติ ครูสอนได้สร้างผลงานและเข้าร่วมกิจกรรมการเผยแพร่ผลงาน/ประสบการณ์  
มีการประเมินครูสอนอย่างเป็นระยะปกติ ครูสอนมีการวัดประเมินผลการเรียน และนำใช้  
ผลไปปรับปรุงการเรียนการสอน มีการวัดประเมินผลระหว่างการสอนอย่างเป็นปกติ,  
วัดประเมินหลังการสอนอย่างเป็นปกติ ครูจะนำใช้ผลของการประเมินเพื่อช่วยนักเรียน  
และใช้ผลของการประเมินปรับปรุงการสอนของตนเอง...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)



จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ครูจะต้องมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม ได้รับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่องานที่งาน ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีการวัดประเมินผลการเรียน ติดตามช่วยเหลือนักเรียน และสามารถใช้หลักสูตรที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

### **การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู**

การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู เป็นปัจจัยพยานสำคัญที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารหลักสูตร เพราะการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงทำให้เกิดองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จะมาเติมเต็มในการปฏิบัติการของผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู การพัฒนาตนเองนี้จะทำให้การบริหารหลักสูตรมีการพัฒนาขึ้นไปด้วยอย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น ในประเด็นนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารหลักสูตรของผู้อำนวยการโรงเรียน ไม่ได้อยู่กับที่แต่มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การคงอยู่ของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์โรงเรียนดีเด่นด้านการบริหารหลักสูตร ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากการพัฒนาตนเอง ก่อให้เกิดองค์ความรู้และทักษะการบริหารใหม่ ๆ นวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การประยุกต์ในการบริหารงานในโรงเรียนได้จากการลงพื้นที่เป้าหมาย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในตัวเอง ที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อย่างไม่มีความหยุดนิ่ง การพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู สามารถทำได้หลายประการ ทางการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสั่งสมประสบการณ์ การพัฒนาตนเองจากการเข้าร่วมกิจกรรม การประชุมสัมมนา การพึ่งพาตนเองจากการสร้างโลกทัศน์ การศึกษาดูงาน หรือการพัฒนาตนเองมีการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาตนเองนี้ ทำให้การบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอนของครูมีการพัฒนาตามไปด้วย มีการยกระดับการปฏิบัติงานรวมถึงการปฏิบัติทางการบริหารที่ดีขึ้น การพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้หลายประการ ซึ่งการฟังเพื่อรับองค์ความรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู ใช้การฟังในการเพิ่มพูนความรู้แนวคิดและข้อเสนอแนะที่ดีในการบริหารการศึกษา โดยยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากทุกฝ่าย

ซึ่งการฟังนี้เป็นการสะสมข้อมูลที่สำคัญที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และวางแผนดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น ผู้อำนวยการและคณะครู จึงต้องเป็นนักฟังที่ดี หรือที่เรียกว่าพหูสูต ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจนักปราชญ์วิธีการในการรับฟังของผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ เช่น ในการประชุม จากการสอบถามหรือสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่จะต้องตามมาจากการฟัง คือ จะต้องคิดพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการฟัง เพื่อดึงเอาเฉพาะข้อเท็จจริง อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียน ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและขับเคลื่อนธุรกิจทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการทำงานแล้วยังแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติการทางการบริหาร และควมมีเหตุผลทำให้เกิดการยอมรับและเกิดศรัทธาบาร์มิตัวด้วย การสั่งสมประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำรงอยู่และพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์เป็นการเรียนรู้สู่บุคคลที่เกิดจากการผสมผสานทักษะการเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านประสบการณ์ทำงานผ่านร้อนผ่านหนาวมาอย่างโชกโชน บทเรียนต่าง ๆ ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวที่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้ลองให้ผู้บริหารมีความเข้มแข็งและไม่ย่อท้อต่อการทำงานไม่ต้องพึ่งพาอุปสรรคเพียงใด ประสบการณ์ของผู้บริหาร และคณะครู แต่ละท่านแตกต่างกันออกไปจากการสนทนากับผู้อำนวยการ กลุ่มเป้าหมายทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับการสั่งสมประสบการณ์อันยาวนานของผู้บริหารหลายท่าน และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จการใช้ประสบการณ์ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานของผู้บริหาร และคณะครู คือ ประสบการณ์ด้านบวกใช้เป็นกำลังใจและแรงบันดาลใจให้ก้าวไปข้างหน้าและพัฒนาตนเองต่อไป ส่วนประสบการณ์ด้านลบใช้เพื่อเป็นอุทาหรณ์สอนใจ หรือเตือนใจ ให้มีสติและมีความรอบคอบในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าทุกประสบการณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานได้ทั้งสิ้น การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาตนเองที่ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู ควรให้ความสำคัญแนวทางการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจุบันนี้กระแสการศึกษาต่อกำลังขยายตัวมากยิ่งขึ้น และการศึกษาดอนนี้ถือว่าเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู เพิ่มคุณวุฒิ และความสามารถในการบริหารงานรวมถึงความโดดเด่นในการนำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู ก็จะเหนือกว่าปีที่ไม่ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่วนหนึ่งของผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการบริหารงานของโรงเรียน พื้นที่เป้าหมาย

คือ การบริหารแบบบูรณาการและอิงการวิจัย ซึ่งทำให้การบริหารมีความเป็นวิชาการและมีหลักการ รวมถึงมีการใช้กระบวนการวิจัยมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านการบริหารหลักสูตร ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงานองค์กร โดยมีการกระจายอำนาจให้แก่ คณะครู และบุคลากรภายในโรงเรียน มีหลักสูตรการเรียนการสอนสำหรับนำไปใช้สอนในห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด และรูปแบบการสอนนั้นอยู่ภายใต้หลักการของแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน องค์ประกอบของการสอน ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา และทักษะที่ต้องการสอน วิธีการสอน กระบวนการสอน ขั้นตอนและกิจกรรมการสอนการวัดและประเมินผล ซึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ คือ ครู ซึ่งเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู เป็นปัจจัยพยานสำคัญที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารหลักสูตร เพราะการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงทำให้เกิดองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ จึงทำให้เกิดความยั่งยืนในโรงเรียนมัธยมสมบูรณ ในการที่เป็นโรงเรียนดีเด่น

สรุปได้ว่า การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเป็นสภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนา การมีส่วนร่วมกันในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งปรากฏผลงานและรางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียน ครู นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับจังหวัดจนถึงระดับชาติ และนานาชาติ จนเป็นที่ยอมรับจากสังคมและประชาชนทั่วไป และทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน

## บทที่ 7

### ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

ข้อมูลที่น่าสนใจแสดงให้เห็นถึงผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น คือ การดำเนินงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ที่ได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จนทำให้ผลงานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายได้รับคำยกย่องชื่นชมให้เป็นโรงเรียนดีเด่น ที่มีผลงานและรางวัลต่าง ๆ ออกสู่สาธารณะให้ประชาชนรับรู้ จนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปในสังคม พ่อแม่ผู้ปกครองต่างก็ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนทำให้มีนักเรียนจำนวนมาก ทำให้มีนักเรียนเพิ่มขึ้น สิ่งที่ทำให้เกิดผลติดตามมา มีดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียน
2. ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน
3. ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู
4. ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน
5. ผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

### ผลที่เกิดขึ้นต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียน

จากการร่วมมือในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเป็นเป็นความภาคภูมิใจ ของผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุกหน่วยงานให้การยอมรับในคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนผู้ปกครอง และชุมชนเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพทุกด้าน ผลงานของครู นักเรียน และโรงเรียน ระดับภาค และระดับประเทศมากมาย กลายเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีผู้มาศึกษาดูงานในด้านต่าง ๆ มากมาย เป็นสถานที่ศึกษาและทำวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...รางวัลผู้บริหารดีเด่นที่อุทิศตนเพื่อพัฒนางานทางด้านการศึกษา  
ได้รับใบยกย่องจากรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นความภาคภูมิใจของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน  
ทุกหน่วยงานให้การยอมรับคุณภาพของโรงเรียนสมบูรณ์...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...เป็นที่ศึกษาดูงานของโรงเรียนต่าง ๆ เป็นฐานทำวิจัยของนักศึกษาทั้งใน  
ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...การแข่งขันความรู้รอบตัวที่จัดขึ้นที่ประเทศอินโดนีเซียก็คว้าได้อันดับ 2  
ของโลก...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...โรงเรียนได้รับรางวัลอื่น ๆ มากมาย ทำให้โรงเรียนเป็นที่ศึกษาดูงาน  
ในด้านต่าง ๆ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจและดีใจมากที่ตัดสินใจเลือกมาเรียนที่โรงเรียน  
แห่งนี้ เพราะเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในด้านการบริหารหลักสูตรงานวิชาการ การบริหาร  
จัดการ ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นที่รับรู้ของบุคคลภายนอก และอยากที่จะส่งบุตรหลาน เข้ามา  
เรียนที่โรงเรียนแห่งนี้...”

(นักเรียน 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การบริหารโรงเรียนดีเด่นก็คือ ด้านวิชาการได้รับรางวัลระดับประเทศ  
ซึ่งได้รับเหรียญเกียรติยศจากรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ด้านครูตัวแบบ  
ที่อุทิศตนเพื่อการศึกษา...”

(นักเรียน 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ความดีเด่นของสถานศึกษาก็คือโรงเรียนมีดีเด่นหลายอย่าง ด้านกีฬา  
กีฬาระเลิศ ได้รับเหรียญทองจากการวิ่ง ที่จัดแข่งขันทั่วประเทศ (กีฬาเขต)...”

(นักเรียน 3, สัมภาษณ์, 2560)

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร พบว่า ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา ทำให้กลุ่มคนและโรงเรียนจากที่อื่นต้องการอยากเข้ามาศึกษาดูงานมากมาย รางวัลที่ได้รับ เช่น โรงเรียนสมบูรณ ที่มีผลงานดีเด่นในการประกอบส่วนเข้าในพัฒนาการศึกษา และสร้างนักเรียนเก่งระดับประเทศ วิชาคอมพิวเตอร์ และนักเรียนเก่งระดับภาคพื้น (ASIAN QUIZ) วิชาภาษาอังกฤษ และความรู้รอบตัว ปีพุทธศักราช 2559 ผลงานดีเด่นของนักเรียนมัธยมศึกษา ม.ปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันความสามารถด้านการใช้ Microsoft Word ประจำปี 2558 ระดับระดับชาติ นักเรียนมัธยมศึกษา ม.ปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันความสามารถด้านการใช้ Microsoft Word 2559 ประจำปี 2560 ระดับประเทศ นักเรียนมัธยมศึกษา ม.ปลาย ได้รับรางวัลที่ 1 การแข่งขันถาม-ตอบความรู้เกี่ยวกับอาเซียนระดับภาคพื้นครั้งที่ 8 ที่เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ประจำปี 2018 นอกจากนี้ทางโรงเรียนยังมีผลงานดีเด่นอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งและได้รับรางวัลอีกมากมาย ทำให้โรงเรียนเป็นที่ศึกษาดูงานในด้านต่าง ๆ เป็นฐานทำวิจัยของนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญกันทั่วไปว่า โรงเรียนมัธยมสมบูรณ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

สรุปได้ว่า ผลที่ติดตามมาจากการบริหารโรงเรียนดีเด่นได้จากการบริหารสถานศึกษาจนกลายเป็นโรงเรียนดีเด่นทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งศึกษาดูงานของโรงเรียนและหน่วยงานอื่นในอันที่จะนำไปปรับใช้ในโรงเรียน นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลไปประกอบการศึกษาในการทำวิจัยด้านการศึกษา จากการพัฒนาผู้เรียนด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการคัดกรองนักเรียนเพื่อให้ทราบถึงระดับความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละบุคคลจัดการเรียนการสอนเต็มหลักสูตร โดยเน้นการสอนซ่อมเสริมและประเมินผลตามสภาพจริง ส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นโรงเรียนดีเด่น มีชื่อเสียง ผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่น ส่งลูกหลานมาเข้าเรียนส่งผลให้มีนักเรียนจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี จากเดิมที่เคยเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจนกลายเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

## ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน

ถือเป็นผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายการจัดการศึกษา และเป็นผลพลอยได้จากการบริหารจัดการหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน เพราะเมื่อผู้อำนวยการมีความโดดเด่นทางการบริหาร ก็ย่อมส่งผลต่อความโดดเด่นทางการบริหาร มีการแสวงหาความรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ได้รับการฝึกฝนและได้ประสบการณ์ที่ทางโรงเรียน จนได้จัดการเรียนการสอนให้ เช่น ด้านความรู้ ความคิด ด้านทักษะ ด้านความรู้สึกรู้ใจ ซึ่งได้แก่ การพูด การกระทำ มีการพัฒนาทุกด้านผลการเรียนก็ผ่านตามเกณฑ์ที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...นักเรียนมีความภาคภูมิใจกับรางวัลนักเรียนเก่ง ระดับชาติ ระดับประเทศ ทำให้นักเรียนแข่งขันมากขึ้น กล้าแสดงออก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนได้มีโอกาสในการแสดงออก และกล้าแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเต็มที่...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...คุณภาพนักเรียนก็ดีขึ้นทั้งด้านการเรียน และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่แสดงออกต่อสังคม มีความมั่นใจในการแสดงออก และกล้าแสดงบทบาทของตนออกมาอย่างเต็มที่...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนรู้สึกภูมิใจและดีใจกับผลงานต่างที่นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศ ที่เป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนและเป็นความภาคภูมิใจของพ่อแม่ด้วย...”

(นักเรียน 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนมีจิตอาสา ถ้ามีแขกจากภายนอกมาเยี่ยมโรงเรียน นักเรียนก็จะไปทำความสะอาด นักเรียนให้การต้อนรับแขกด้วยการพาแขกผู้มาเยี่ยมเยือนไปพบคุณครูที่ห้องรับแขก...”

(นักเรียน 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนทุกคนแต่งกายเรียบร้อย สะอาด ถูกระเบียบ มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน และช่วยกันรักษาความสะอาดภายในโรงเรียนของเราให้สะอาดอยู่ตลอด...”

(นักเรียน 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...พวกเราทุกคนมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

(นักเรียน 4, สัมภาษณ์, 2560)

“...พวกเราทุกคนพร้อมใจทำความสะอาดดูแลปกป้องรักษาโรงเรียนให้มีความสะอาดอยู่ตลอดเวลา...”

(นักเรียน 5, สัมภาษณ์, 2560)

“...พวกเราทุกคนมีความตั้งใจมากในเวลาเรียน รักษากฎระเบียบของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด...”

(นักเรียน 6, สัมภาษณ์, 2560)

“...พวกเราทุกคนช่วยกันรักษาความสะอาดของโรงเรียนของห้องเรียนให้สะอาดงามตาอยู่ตลอดเวลา...”

(นักเรียน 7, สัมภาษณ์, 2560)

“...ความแตกต่างจากก่อน เพราะนักเรียน มีความรับผิดชอบสูงขึ้น มีระเบียบ มีความสามัคคี...”

(นักเรียน 8, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีผลการเรียนดีขึ้น มีความตั้งใจเรียนดีขึ้น แม้จะต้องทำกิจกรรมมากมาย และมีจิตอาสาด้วย...”

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...คุณภาพในด้านการเรียน แสดงออกในระดับดีและดีมาก...”

(ผู้ปกครอง 2, สัมภาษณ์, 2560)

การศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล การสังเกต และเอกสาร พบว่า ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน ถือเป็นผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายการจัดการศึกษา และเป็นผลพลอยได้จากการบริหารจัดการจัดการหลักสูตรของผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะเมื่อผู้อำนวยการมีความโดดเด่นทางการบริหารก็ย่อมส่งผลต่อด้วยความโดดเด่นของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า นักเรียนมีความภาคภูมิใจกับรางวัลนักเรียนเก่ง ระดับชาติ ระดับประเทศ ทำให้นักเรียน แข่งขันกันเรียนมากขึ้นกล้าแสดงออก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น



## ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู

เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้วยความรู้ ความสามารถและจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาจนมีผลงานดีเด่นจนกลายเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปในสังคม ซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน (Devid J. Cherrington, 1994, p. 134) เป็นสภาวะของอารมณ์ ความรู้สึก และความพอใจของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ และสนุกสนาน ร่าเริง เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจกับงานที่เขาทำ เขาจะมีความสุข และมีความพยายาม อุทิศสภาวะที่จะทำงาน และพัฒนางานต่อไปให้สำเร็จตามเป้าหมาย การที่บุคคลในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกัน ได้แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ได้ช่วยกันออกความคิดเห็นในการพัฒนางาน มีความสามัคคีมีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่คณะ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นประจำ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ และการทำงานก็จะเป็นไปทางเดียวกันเป็นการพัฒนาศักยภาพของการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเปรียบเสมือนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานระหว่างกันและกันที่นำไปสู่ความสำเร็จทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศ และสร้างคุ่มค่าให้กับทีมโดยการนำความแตกต่างของแต่ละคนในทีมมาผสมผสาน เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านั้นให้เกิดเป็นพลังแห่งความหลากหลาย ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นประโยชน์มากต่อองค์กร (Sergiovanni, 1980, pp. 119-120) เหมาะสมอย่างยิ่งกับการนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ของครู ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ด้านโรงเรียน การเป็นโรงเรียนดีเด่นที่มีผลงานทางด้านโรงเรียน, ผู้บริหาร, ครู, นักเรียน ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นมีผลติดตามมา ดังนี้ การมีชื่อเสียง การพัฒนาโรงเรียนดีเด่นต้องมีการพัฒนานับตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียน, ครู, ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการระดมทรัพยากร ให้มีความพร้อมจากทุกภาคส่วนตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนดีเด่นทำให้นักเรียนมีคุณภาพโดยผ่านการจัดการด้านวิชาการ การเรียนรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐาน การสร้างผลงานดีเด่นของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ในวงกว้าง เป็นเครื่องชี้บอกถึงการมีศักยภาพในการทำงานของโรงเรียนทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป วัฒนธรรมในการทำงาน ที่มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสำเร็จของงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีมให้เกิดยึดหยุ่นและให้อิสระแก่สมาชิก

ในองค์กร ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ ซึ่งช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ วัฒนธรรมเป็นรูปแบบที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อผู้บริหาร ครู และนักเรียน วัฒนธรรมเป็นประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ การยอมรับในวัฒนธรรมทำให้เกิดความสามัคคี พร้อมเพียง และยึดมั่นในเป้าหมาย โรงเรียนมุ่งมั่นที่จะพัฒนา เพื่อก้าวไปสู่การบริหารโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนมีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการที่ทำงานมีประสิทธิภาพและมีผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลโดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมสร้างกระบวนการในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและให้โอกาสทีมแสดงความสามารถให้อำนาจแก่ทีมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการณ์แข่งขัน จากการทำดำเนินงานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นโรงเรียนดีเด่น ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองอยู่ในชุมชน เป็นความรู้สึกรับเป็นการยอมรับ ความรู้สึกยินดีการชื่นชมกับผลงานของการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความพึงพอใจในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานจัดงานกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดขึ้น ผู้ปกครองและชุมชนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ได้ร่วมสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียน เช่น ให้การช่วยเหลือทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ จากความพึงพอใจของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อผลสำเร็จของการทำงานโรงเรียนแล้ว ความพึงพอใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหาร ครูในโรงเรียนได้มุ่งมั่นที่จะสานต่อความสำเร็จนั้น ๆ ให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกที่เกิดจากการร่วมมือกันทำงานซึ่งตรงกับทฤษฎีในการจูงใจ ที่ทำให้บุคคลอื่นเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดการคล้อยตามกับผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งตรงกับ Herzberg ที่ได้อธิบายไว้ (Motivation factor) จากการร่วมมือกันในการบริหารจัดการศึกษาจนโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยในการบริหารงานที่มีส่วนสำคัญก็คือ การได้รับการร่วมมือร่วมแรงจากผู้ปกครองและชุมชนเป็นกระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้และทำความเข้าใจ ร่วมเสนอปัญหา ร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกัน ร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน การนำผู้ปกครองในการศึกษานอกจากช่วยให้งานทั่วไปของโรงเรียนเป็นไปด้วยดีแล้ว ยังทำให้ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นตามมาด้วย นอกจากนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมยังช่วยทางด้านระดมทรัพยากร มีการประสานงานกันดี และมีความสามัคคีแน่นแฟ้นระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองและชุมชน ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ตั้งแต่โรงเรียนได้รับการรับรองได้รับรางวัลด้านผลงานต่าง ๆ จนกลายเป็นโรงเรียนดีเด่น นักเรียนให้ความสนใจมากและตั้งใจเรียนมากขึ้น มีผลการเรียนดีขึ้น นักเรียนมีการแข่งขันกันเองมากขึ้น...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนต้องเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเองให้ได้ว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนร่วมในผลงานต่าง ๆ ที่ชนะมาได้...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนมีความภาคภูมิใจมากที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่สร้างผลงานให้กับโรงเรียนโดยการไปแข่งขันและได้ชนะเลิศ...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนมีความเคารพครูบาอาจารย์เป็นอย่างดีรู้จักสัมมาคารวะ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...นักเรียนส่วนมากจะกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้องรู้จักปรับตัวเองให้ทันกับสภาพต่าง ๆ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะสอนให้นักเรียนมีศีลธรรมประจำตัว ให้ความรับผิดชอบในตัวเองให้รู้จักกล้าแสดงออก...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะสอนให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และคุณธรรม...”

(ครู 4, สัมภาษณ์, 2560)

จากการศึกษา การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร พบว่า ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนรางวัลสมบรมดีเด่น ด้านนักเรียน ที่ได้รับรางวัลด้านผลงานต่าง ๆ ของนักเรียน ของโรงเรียน นักเรียนจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจว่าตัวเองก็เป็นส่วนหนึ่งที่ได้ร่วมพัฒนาโรงเรียนและให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจกรรมทุกอย่างที่โรงเรียนจัดขึ้น เพราะว่าทุกกิจกรรมล้วนแล้วเป็นกิจกรรมที่เน้นให้นักเรียนกล้าแสดงออกในความสามารถของนักเรียนล้วน ๆ ทำให้นักเรียนมีกิจกรรมโดดเด่นหลาย ๆ กิจกรรม เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมนักเรียนตัวแบบหรือนักเรียนเก่ง กิจกรรมออกค่ายชวหนุ่ม กิจกรรมนำใช้สิ่งเศษเหลือให้เป็นประโยชน์ กิจกรรมรักษาสีสิ่งแวดล้อม

ช่วยกันดูแลความสะอาดของโรงเรียน กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนเหล่านี้ เกิดจากความสามัคคี การมีส่วนร่วม ในการพัฒนาโรงเรียน ของนักเรียนโรงเรียนสมบูรณ มีความภาคภูมิใจเป็นอย่างมาก ผลทางการเรียนมีการพัฒนาดีขึ้น นักเรียนก็ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นักเรียนกล้าแสดงออกถึงบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ มีความมั่นใจในตนเองไปสอบแข่งขัน จนได้รางวัลมากมายกลับมาให้โรงเรียน จนได้รับการยอมรับ และสร้างความไว้วางใจ และความชื่นชมยินดีให้แก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ เหมาะสมที่ได้รับการยกย่องการยอมรับจากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาให้กลายเป็นโรงเรียนตัวแบบที่มีการบริหารโรงเรียนดีเด่น

### ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน

การที่โรงเรียนมัธยมสมบูรณได้รับการรับรองให้เป็นต้นแบบที่มีการบริหารด้านหลักสูตรดีเด่น ทางโรงเรียนได้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถเห็นผลได้จากการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่อง และชัดเจน ดังผลการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ครูจะเอาใจใส่ช่วยเหลือนักเรียนอย่างเต็มที่ ทั้งโรงเรียนจะมีการทำงานกันเป็นทีม...”

(ผู้บริหาร 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...คุณครูทุกคนจะสอนนักเรียนเต็มที่และให้การช่วยเหลือนักเรียนตลอด เพราะครูจะรู้จักจุดพิเศษของนักเรียนตนเอง...”

(ผู้บริหาร 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะมีการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น งานวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะดีขึ้น...”

(ผู้บริหาร 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...จะมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการสอนด้านหน่วยงานวิชาการเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะดีขึ้น...”

(ครู 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...การบริหารหลักสูตรการสอนก็มีการพัฒนาดีขึ้นและการบริหารงานวิชาการก็มีการพัฒนาดีขึ้นตามลำดับ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...การบริหารหลักสูตรการสอนและงานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน...”

(ครู 3, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการให้ครูผู้สอนไปยกระดับเพิ่มเติมวิชาความรู้ในบางวิชาเพื่อมุ่งยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้รับประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น...”

(ครู 4, สัมภาษณ์, 2560)

“...ครูจะคอยแนะนำวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ วิธีเอาตัวรอดเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่คับขัน...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ด้านการบริหารการจัดการของโรงเรียนมีการจัดระบบการทำงานไว้อย่างเป็นระบบโดยเฉพาะด้านวิชาการ เห็นได้จากผลการไปสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่องอย่างเห็นได้ชัดเจน...”

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนมีการประชุมผู้ปกครองประจำภาคเรียน เกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนและการพัฒนาโรงเรียน

(ผู้ปกครอง 2, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทางโรงเรียนมีการจัดการด้านการบริหารได้เป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว...”

(ผู้ปกครอง 3, สัมภาษณ์, 2560)

การศึกษาจากผู้ให้ข้อมูล การสังเกต และเอกสาร พบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน การที่โรงเรียนมัธยมสมบูรณ ได้รับการรับรองให้เป็นต้นแบบที่มีการบริหารด้านหลักสูตรดีเด่น ทางโรงเรียนได้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาหลักสูตรการสอนปรับโครงสร้างของบุคลากรให้เข้ากับวิชาความรู้ที่ได้เรียนมา มีการยกระดับครู ส่งครูไปฝึกอบรมเพิ่มเติมเทคนิคการสอน การบริหารจัดการผู้บริหารจะใช้หลักการ การมีส่วนร่วม การวางตัวผู้รับผิดชอบในภาระงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

## ผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนมีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายจนทำให้โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ กลายเป็นโรงเรียนดีเด่น โดยมีบุคลากรทางการศึกษา จากแผนกศึกษาธิการแขวงสะหวันนะเขต ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชนเป็นไปอย่างพึ่งพาอาศัยกัน มีการช่วยเหลือด้านปัจจัย และสิ่งของต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทุกครั้งที่ทางโรงเรียนเชิญผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมประชุม ผู้ปกครองและชุมชนจะให้การช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียนทุกครั้ง...”

(ครู, สัมภาษณ์, 2560)

“...นับเป็นการดียิ่งที่ทางโรงเรียนและผู้ปกครองและชุมชนนั้น ได้มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(บุคลากรทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...มีการประชุมผู้ปกครองและชุมชนทุกต้นเทอมและท้ายเทอมของการเรียน เพื่อรับทราบผลการเรียนของนักเรียน...”

(นักเรียน, สัมภาษณ์, 2560)

“...ทางผู้ปกครองและชุมชนกับโรงเรียนมีความสามัคคีและรักแพงกัน ทางผู้ปกครองก็ให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนกับโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ...”

(คณะกรรมการสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อมั่นกับโรงเรียนสมบูรณ์ (นามสมมติ) เพราะมีการบริหารจัดการการศึกษาที่ดี เห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของนักเรียนแต่ละปี...”

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, 2560)

“...ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนมีการประสานงานกันได้ดี...”

(ผู้ปกครอง 2, สัมภาษณ์, 2560)

จากการศึกษา การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร พบว่า ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น โรงเรียนต้นแบบที่มีการบริหารดีเด่นจนเป็นที่ยอมรับและได้รับการรับรองจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

และภาคเอกชน และจากผู้ปกครองและชุมชน ทางภาครัฐก็จะเป็นแผนกศึกษาธิการและกีฬาฯ ได้ยอมรับและการยกย่อง และได้รับรางวัลจากกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และการได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองชุมชน มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ทางโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของโรงเรียน และให้ความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะเห็นได้จากการที่โรงเรียนขอความช่วยเหลืออะไรผู้ปกครองและชุมชนก็ให้ความช่วยเหลือเกือบทุกครั้ง จึงทำให้เกิดความสามัคคีกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนชื่นชมและภาคภูมิใจกับโรงเรียน และเชื่อมั่นในคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงให้ความไว้วางใจส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียนทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี การสื่อสารระหว่างทางโรงเรียนและผู้ปกครองและชุมชนส่วนใหญ่จะสื่อสารผ่านนักเรียนภายในโรงเรียน เมื่อทางโรงเรียนมีภารกิจใด ๆ ทางโรงเรียนจะออกหนังสือเชิญทุกภาคส่วน ผู้นำท้องถิ่น สมาคมผู้ปกครองและชุมชน และประชาชนที่อยู่ใกล้เคียงโรงเรียนต่างก็ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น คือ

- 1) ภาพลักษณ์ของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในทุกด้าน ผลงานของครู นักเรียน และโรงเรียน ระดับจังหวัดและระดับชาติ เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีผู้มาศึกษาดูงาน ในด้านต่าง ๆ จำนวนมาก
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครู เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปในสังคม
- 3) ผู้เรียน มีการพัฒนาทุกด้าน รวมทั้งด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านทักษะ ผลการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด ซึ่งสามารถเห็นผลได้จากการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่อง
- 4) การบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน มีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการปรับโครงสร้างการบริหารบุคลากร มีการยกระดับคุณภาพครู เพิ่มเทคนิคการสอน และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน
- 5) ผู้ปกครองและชุมชน มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

## บทที่ 8

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาลักษณะและเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น 3) ศึกษาการคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น และ 4) ศึกษาผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ที่ศึกษาโดยใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎีเป็นโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาและจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และจดบันทึก และการจัดกลุ่มสนทนาผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนกรอบคำถามของการวิจัยที่สำคัญอันจะนำมาสู่ข้อสรุปซึ่งเป็นผลของการวิจัยครั้งนี้

1. ลักษณะการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ตามบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกิดจากการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการบริหารดีเด่น ประกอบด้วย การบริหาร 4 งานหลัก ได้แก่ 1) งานบริหาร 2) งานวิชาการ 3) งานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี และ 4) งานคุ้มครองนักเรียน และการเกิดเกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทฤษฎีที่สำคัญและปรากฏชัดเจน ประกอบด้วย ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ



2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น คือ ผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน และกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษา 6 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการบริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

3. การคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เป็นสภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งปรากฏผลงานและรางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียน ครู นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับจังหวัดจนถึงระดับชาติ และนานาชาติ จนเป็นที่ยอมรับจากสังคมและประชาชนทั่วไป และทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน

4. ผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น คือ

- 1) ภาพลักษณ์ของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในทุกด้าน ผลงานของครู นักเรียน และโรงเรียน ระดับจังหวัดและระดับชาติ เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีผู้มาศึกษาดูงาน ในด้านต่าง ๆ จำนวนมาก
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครู เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป ในสังคม
- 3) ผู้เรียน มีการพัฒนาทุกด้าน รวมทั้งด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านทักษะ ผลการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด ซึ่งสามารถเห็นผลได้จากการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่อง
- 4) การบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน มีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการปรับโครงสร้างการบริหารบุคลากร มีการยกระดับคุณภาพครู เพิ่มเทคนิคการสอน และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน
- 5) ผู้ปกครองและชุมชน มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว : การสร้างทฤษฎีฐานราก สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาลักษณะการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ซึ่งทำให้โรงเรียนนี้โดดเด่น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเป็นโรงเรียนที่มีระบบการบริหารงานดี ด้านงานวิชาการดี

ด้านการคุ้มครองนักเรียนดี และมีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตาม ศักยภาพของผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม เป็นเช่นนี้ เพราะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ ได้กำหนดความสำเร็จของ โรงเรียนไว้ตามมาตรฐาน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกแห่งที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหาร ครู จึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพก้าวทันโลก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ พลเจตต์ (2557, หน้า 143-145) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น : การวิจัยเพื่อสร้าง ทฤษฎีฐานราก พบว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่นโดยภาพรวม ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตร การเรียนการสอน ด้านคุณภาพผู้เรียน ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 249-254) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อการสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ขนาดกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ลักษณะการเกิดการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ตามบทบาท หน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกิดจากการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการบริหารดีเด่น ประกอบด้วย การบริหาร 4 งานหลัก ได้แก่

1.1 หน่วยงานบริหาร ลักษณะด้านการบริหารงานของผู้อำนวยการ แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบและชัดเจน เช่น การจัดทำหลักสูตรไปสู่การพัฒนา ผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูสอนมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม ครูสอน มีอัตราส่วนเพียงพอต่อนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน ครูสอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพครู อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีการจัดชั้นเรียนตามระดับคะแนน มีการติวนักเรียนเก่ง ที่จะเตรียมตัวไปแข่งขัน มีครูที่เก่ง จบวิชาเฉพาะทาง มีการจัดติวพิเศษให้กับนักเรียน แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน ครู บุคลากรภายใน โรงเรียน ทำงานลักษณะเป็นทีม มีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ยินดีตอบคำถาม นักเรียนด้วยความเต็มใจ ให้ความสนใจใต้อาถามทุกข้อสงสัยของนักเรียนเสมอ ผลการวิจัย

สอดคล้องกับแนวคิดของ Weaver (2002, pp. 153–172) ได้อธิบายถึงลักษณะการสอนที่มีประสิทธิภาพของครู จากความสามารถของครูที่จะเข้าใจนักเรียน จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Yuki (2001, pp. 102–105) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ แนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและการเรียนรู้ภายหลังจากการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่ว ๆ ไป ในด้านต่าง ๆ และทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมมั่น ศรัทธา มีความยินดีปฏิบัติงาน

1.2 หน่วยงานวิชาการ ในการบริหารงานโรงเรียน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพิจารณาได้จากความสำเร็จของงานวิชาการจะเห็นได้ว่า ครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำพานักเรียนประสบผลสำเร็จทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารกิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การปรับปรุง กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อ งานการควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การวัดผลการศึกษา การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา จะเห็นได้จากการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้ได้ผลดี เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน ที่สอดคล้องกับคำกล่าวของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 1)

1.3 หน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี จะเห็นว่าการทำงานของหน่วยงานข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานตั้งแต่การวางแผน การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ การบำรุงรักษา การจัดเรียงรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บเอกสารข้อมูลงานต่าง ๆ ทั้งหมดในโรงเรียน จะเห็นได้ว่ามีความละเอียดชัดเจนอย่างเป็นระบบ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีความชัดเจน การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และกระบวนการใช้สื่อเข้ามาในกระบวนการเรียนการสอน มีความทันสมัยรวดเร็วทำให้นักเรียนเข้าถึงยุคแห่งเทคโนโลยีและได้รับข้อมูลข่าวสาร แสดงให้เห็นถึงการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจในงานที่ทำ การเก็บข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยี เป็นการใช้สื่อแบบใหม่ที่นำมาใช้ในโรงเรียนให้มีความทันสมัยรวดเร็วและว่องไวในการรับข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีเหล่านี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการรับรู้

ของครู บุคลากร และนักเรียน นำมาใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการในโลกสังคมออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเทคโนโลยีสื่อเป็นตัวกำหนด ของมาร์แชล แม็ทลูฮัน (พีระ จีระโสภณ, 2557 อ้างอิงมาจาก McLuhan, M. 1992) และทฤษฎีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดสังคม หรือชั้นนำสังคมของ McQuail (กมลรัฐ อินทรทัศน์, 2557 อ้างอิงมาจาก McQuail, 1994) ว่าเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดสังคมหรือชั้นนำสังคม คือ ความเชื่อมโยงกันระหว่างศักยภาพของเทคโนโลยีและทฤษฎีการสื่อสารในยุคนั้น ๆ ที่จะต้องเชื่อมโยงกับโครงสร้างหลักของสังคม กระบวนการทำงานพัฒนาและเพิ่มเติมบทบาทในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการปฏิบัติงานด้านการข้อมูลข่าวสาร ควบคู่กับการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกฤษศรี ศรีสารคาม (2554, หน้า 85) ว่าสื่อสังคมออนไลน์ มีส่วนทำให้กระบวนการสื่อข่าวเปลี่ยนแปลงไปทำได้หลากหลาย การได้มาจากแหล่งที่แตกต่างกัน และตรวจสอบข่าวได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องตรงตาม (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 25)

1.4 หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน นักเรียน คือ หัวใจของการจัดการศึกษา จะเห็นได้ว่าครูบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข เป็นไปตามหลักสูตร มีทักษะดูแลตนเอง หน่วยงานคุ้มครองนักเรียน ของโรงเรียนมัธยมสมบูรณณ์จะแตกต่างกับโรงเรียนอื่น เช่น โรงเรียนมัธยมสมบูรณณ์มีฐานจัดเก็บประวัตินักเรียน โดยการจัดเก็บเป็นไฟล์เอกสารลงในฐานข้อมูลของโรงเรียน มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบละเอียดชัดเจน ที่ตรงตามกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ว่าด้วยหลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา หน้าที่และสิทธิ ของครูบุคลากร (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 27) จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าปัจจัยที่ให้เกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่น เกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน บุคลากร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทฤษฎีที่สำคัญและปรากฏชัดเจน ประกอบด้วย ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ทำให้โรงเรียนมัธยมสมบูรณณ์เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำจังหวัด สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, กรมมัธยมศึกษา ว่าด้วยหลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 18-20) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญในการจัดการโรงเรียน ไม่เพียงแต่เฉพาะภารกิจที่กฎหมายกำหนด แต่จะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชุมชน

ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวทำให้โรงเรียนมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้จากการที่โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา และมีความสำคัญมากที่สุดเป็นหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และภาวะเป็ยบทางการศึกษา ซึ่งพบว่าผู้บริหาร ครู บุคลากร มีการร่วมมือกันในการทำงานอย่างเป็นที่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการทำงานอย่างมีแบบแผน ผู้ปกครองและชุมชนก็ได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น คือ ผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน และภาวะเป็ยบของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษา 6 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการบริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนทิพร สำน้อย (2559, หน้า 91-94) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมแนวคิดผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา การบริหารงานโรงเรียนในปัจจุบัน ได้กำหนด แผนงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนการทำงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาระหน้าที่ของครู และบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงาน กำกับติดตามผลการดำเนินงานและขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายมาร่วมกิจกรรมบริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง กระตุ้นให้ครู บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจถึงระบบงาน พบว่านโยบายแผนงาน การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาโดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาประเทศ และที่สำคัญสถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ งามพิศ ลวากร (2555, หน้า 43-53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร

พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า โดยภาพรวมรายด้าน จากมากหาน้อย โดยเรียงลำดับดังนี้ พัฒนาด้านสถานศึกษาและสภาพแวดล้อม ด้านผู้เรียน ด้านจัดการเรียนการสอน ด้านบริหารจัดการ ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน มีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

2.1 ด้านผู้เรียน พบว่า เป็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือ การวิจัยที่ทำ โดยครูผู้สอนในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนและนำผลมาใช้ในการปรับปรุง การเรียนการสอนหรือส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น เป็นการวิจัยที่ต้องทำ อย่างรวดเร็ว นำผลไปใช้ทันทีและมีการสะท้อนข้อมูลเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับกลุ่ม เพื่อนร่วมงานในโรงเรียนวิพากษ์ อภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแนวทางที่ได้ปฏิบัติและ ผลที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทั้งครูและนักเรียนที่สอดคล้องกับ หลักการในการสร้าง มาตรฐานคุณภาพการศึกษาสำหรับมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาดา ศรีเจริญ (2554) ได้ศึกษาการศึกษาแบบ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพเบื้องต้น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งแสดงออก ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนดีขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชีรา มะหิเมือง (2556) ได้ศึกษาหลักสูตรพัฒนาความสามารถทางการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครู ประจำการ ผลการวิจัยพบว่า งานวิจัยสามารถพัฒนาผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจนสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์

2.2 ด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูสอนมีวุฒิที่เหมาะสม ครูสอน มีอัตราส่วนที่เพียงพอต่อนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน ครูสอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพครู อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ครูสอนมีความรับผิดชอบต่องานที่งานของตน ครูสอนได้ใช้เทคนิค ในการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มีการวัดประเมินผลการเรียนและนำไปปรับปรุง การเรียนการสอน ครูสอนติดตามช่วยเหลือนักเรียนตามสภาพและจุดพิเศษของแต่ละคน ที่สอดคล้องกับหลักการในการสร้างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสำหรับมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 9-10) และยังสอดคล้องกับ รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 94) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พบว่า การเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาและเต็มศักยภาพ เน้นการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ให้ความสำคัญกับการบูรณาการ ความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสมของระดับการศึกษา โดยเฉพาะ ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และ ประสบการณ์เรื่องของการจัดการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืนในส่วนของจัดการกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งได้จัดความสำคัญ ดังนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและ เกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังและค่านิยมที่ดีงามและลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ ผู้สอนและผู้เรียน อาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.3 ด้านสภาพแวดล้อม ผลจากการศึกษาด้านสภาพแวดล้อม พบว่า โรงเรียนมีที่ตั้งที่เหมาะสมและปลอดภัย โรงเรียนมีเนื้อที่การใช้สอยที่เหมาะสม โรงเรียน มีองค์ประกอบจำเป็นที่เป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน โรงเรียนมีอาคารได้มาตรฐานและ เหมาะสมกับนักเรียนทุกคน โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมเองต่อการเรียนการสอน โรงเรียน จัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการอ่าน โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมถูกหลักอนามัย โรงเรียน มีน้ำดื่มน้ำใช้และห้องน้ำที่สะอาดเพียงพอ ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา สำหรับชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 11-13) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 58-61) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อ การสร้างทฤษฎีรากฐาน พบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การศึกษา ขั้นพื้นฐาน : มัธยมศึกษา ให้ครบทุกมาตรฐานและตัวบ่งชี้ และสอดคล้องกับสดมภ์ของ

การประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมที่ดีเด่นของสถานศึกษา ที่ควรได้รับความเห็นชอบและสนับสนุน ในการส่งโรงเรียนประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน และประชาสัมพันธ์ โดยประชาสัมพันธ์ให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รู้ถึงการส่งโรงเรียนเข้ารับการประเมิน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน เพื่อให้เกิดความรู้อีกขึ้นดี และเต็มใจในการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการในการส่งโรงเรียนเพื่อเข้ารับการประเมิน เพื่อรับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ผลจากการศึกษางานวิจัยด้านอุปกรณ์ การเรียนการสอน พบว่า โรงเรียนมีอุปกรณ์การศึกษาที่เพียงพอ นักเรียนทุกคนมีอุปกรณ์ การเรียนที่เพียงพอ ครูสอนมีอุปกรณ์การสอนที่เพียงพอ โรงเรียนมีอุปกรณ์การกีฬา ที่เพียงพอ โรงเรียนมีอุปกรณ์ด้านศิลปะที่เพียงพอและใช้อย่างเหมาะสม ที่สอดคล้องกับ กฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าด้วยมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสำหรับ ชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 14) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วันไซ ยงบัณฑิต (2552, หน้า 58) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์สังกัดแผนกศึกษาประจำนครหลวงเวียงจันทน์สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ประจำนครหลวง เวียงจันทน์มีระบบการบริหารที่ดี มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นคนจัดระบบโครงสร้างภายใน โรงเรียนรายด้านที่มีการบริหารดีเด่นเหมือนกัน เช่น ด้านการเรียนการสอนที่ดี การบริหาร ด้านวิชาการก็ดี ด้านสภาพแวดล้อมก็เอื้อต่อการเรียนการสอน ด้านอุปกรณ์การเรียน การสอนเพียงพอกับนักเรียนและครูสอน มีการบริหารโรงเรียนที่เด่นเหมือนกัน

2.5 ด้านการบริหาร ผลการศึกษาด้านการบริหารแสดงให้เห็นถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวคิดลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ผู้อำนวยการมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสม โรงเรียนมีระบบคุ้มครองสิทธิและข้อมูลข่าวสารอย่างเป็น ระบบ โรงเรียนมีระบบที่คุ้มครองทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ โรงเรียนติดตามการปฏิบัติ หลักสูตรอย่างเป็นปกติ โรงเรียนได้ส่งเสริมสิทธิเสมอภาคระหว่างหญิงชายในการจัด กิจกรรมต่าง ๆ โรงเรียนมีการปกป้องนักเรียนจากความรุนแรงและการกระทบกระเทือน ทางด้านจิตใจ โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับสภาพตัวจริงอย่างเป็นระบบ



โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตรอย่างเป็นปกติ ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าด้วยมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำหรับชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 17-18) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ พลละจิตต์ (2557, หน้า 18-19) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ในโรงเรียนดีเด่น : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น วัฒนธรรมในการใฝ่รู้วินัยเด่น การบริหารเวลาผู้นำ ผู้ตามที่ดี ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน ตัวแบบนวัตกรรม ความมีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับในสังคม สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิแตกต่างกันแต่มีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2.6 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ผลการศึกษาพบว่าการมีส่วนร่วมกับชุมชนแสดงให้เห็นถึงชุมชนมีส่วนร่วมในการคุ้มครองปกป้องรักษาและพัฒนาโรงเรียนชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ชุมชนช่วยสอนความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้นักเรียน ชุมชนช่วยในการจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้นักเรียน ให้ชุมชนช่วยจัดกิจกรรมการเคลื่อนไหวนอกหลักสูตร เช่น กีฬา ศิลปะและอื่น ๆ สอดคล้องกับกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าด้วยมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำหรับชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 19) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 171-173) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อการสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ในมุมมองของชุมชนและโรงเรียนในเครือข่ายต่างเห็นว่า โรงเรียนประชาสุขสันต์ เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยั่งยืน การทำงานที่มีกระบวนการ และมีการวางแผน ดำเนินงานเชิงระบบ คือ ใช้ระบบ PDCA โดยการแบ่งงานกันเป็นทีม มีการประชุม ประเมินการทำงานและรายงานผลการทำงานเป็นประจำ เมื่อมีปัญหา ก็จะประชุมให้ข้อเสนอแนะแก้ไขจากผู้บริหาร ชุมชน และบุคลากรต่าง ๆ จนเป็นที่ยอมรับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมมีระบบบริหารและการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีระบบการประกันคุณภาพ การบริหารที่เข้มแข็ง จุดเด่น คือ มีความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการสูง ครูมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ นักเรียนมีคุณภาพ มีผลงานของนักเรียน ครู ผู้บริหารและผลงานของโรงเรียนเป็นที่น่าพอใจ อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารเน้น

การมีส่วนร่วมของภาคส่วน โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมทุกครั้งทุกกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น จะมาร่วมกิจกรรมในโรงเรียนเครือข่ายเป็นอย่างดี และโรงเรียนก็เป็นต้นแบบในทุก ๆ ด้าน

3. ผลจากการศึกษาการคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เป็นสภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนางาน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งปรากฏผลงานและรางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียน ครู นักเรียนได้รับการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับจังหวัดจนถึงระดับชาติ และนานาชาติ จนเป็นที่ยอมรับจากสังคมและประชาชนทั่วไป และทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับกฏระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าด้วยมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำหรับชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 20)

3.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน ผลการศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นที่ดำรงการคงอยู่ของการบริหารดีเด่นเป็นสภาพการณ์ที่คงความเป็นมาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ โดยเกิดจากความต่อเนื่องในการพัฒนางาน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ กิจกรรม เป้าหมาย และความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมเป็นไปตามการประเมินของโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เป็นไปตามการสร้างแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี ตามข้อกฏระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาได้กำหนดไว้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้นลำดับ มีการติดตามความคืบหน้าและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน มีการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษาและระดมทุนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ที่สอดคล้องกับกฏระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ว่าด้วยมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำหรับชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2013, หน้า 20) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนทิพร สำน้อย (2559, หน้า 28-30) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ

การบริหารการศึกษาและการจัดการต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากสถานศึกษา เป็นหน่วยงานของสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจสังคม อีกทั้งความก้าวหน้าจะต้องมีบุคคลหนึ่งเป็นหัวหน้าที่เรียกว่า ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ซึ่งได้กำหนดหลักการในการทำงาน 10 ประการ คือ 1) มีการเตรียมการ 2) กำหนดเป้าประเด็นร่วมกัน 3) กำหนดเวลาชัดเจน 4) สร้างสรรค์ ความเข้าใจที่ดี 5) ยึดมั่นในหลักการ 6) ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ดีอยู่เสมอ 7) หาวิธี แก้ปัญหาที่เหมาะสม 8) ตรวจสอบข้อตกลงของทีมงาน 9) บทบาทการทำงานของทีม และ 10) บทบาทของสมาชิกชัดเจน ซึ่งสรุปให้เห็นว่า ผู้อำนวยการที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน แต่มีลักษณะแนวคิดและหลักการในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

3.2 ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน การเป็นครูที่ดี หรือบุคลากรที่ดี ภายในโรงเรียนนั้นจะต้องรู้จักเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีจิตใจเมตตากรุณาและมีจิตที่เป็นกุศลรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ตั้งใจ อบรมสั่งสอนศิษย์เหมือนลูก สื่อสารตรงไปตรงมาไม่ทำตัวแตกต่างมีความเป็นกันเองกับ นักเรียน เป็นคนใจดีมีความอดทนอดกลั้นใจเย็นมีสติในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอนในเนื้อหาหรือสอนเรื่องราวในชีวิตจริง เพื่อให้ นักเรียนได้รับสิ่งที่ดีที่สุดที่ครูมอบให้ และรอยยิ้มความสำเร็จของลูกศิษย์ในอนาคตอันใกล้และสำคัญที่สุดต้องมีความสุข ในการประกอบอาชีพในการเป็นครู ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของหลักการคุ้มครอง โรงเรียนมัธยมศึกษา หมวดที่ 2 ว่าด้วยอำนาจและสิทธิของครู (กระทรวงศึกษาธิการและ กีฬา, 2013, หน้า 3) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาวี ตั้งดวงดี (2559, หน้า 97) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูกับประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน กรณีศึกษา โรงเรียนประถมสวนขยายแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าครูและ บุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมที่จะถ่ายทอด ความรู้ให้แก่ศิษย์ เนื่องจากเมื่อสังคมโลกเปลี่ยนไปผู้เรียนไม่ได้เรียนรู้จากโรงเรียน เพียงแห่งเดียวแต่สามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกที่เป็นสังคมรอบตัวโดยเฉพาะ อย่างยิ่งจากอินเทอร์เน็ต เมื่อเป็นเช่นนี้ครูควรตรวจสอบความรู้เดิมของนักเรียนแต่ละคน และพยายามแก้ไขความรู้ที่ผิดเพื่อความรู้ที่ผิด ๆ จะไม่ติดตัวเขาไป ซึ่งสามารถสรุปได้ 8 ประการ 1) Content ครูต้องมีความรู้ในทักษะที่สอนเป็นอย่างดี หากไม่รู้จริงในเรื่องที่สอน แล้วก็ยากที่นักเรียนจะมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหานั้น ๆ 2) Computer Integration

ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีจะช่วยกระตุ้นความสนใจให้กับนักเรียนและหากออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมความรู้และทักษะที่ต้องการได้เป็นอย่างดี 3) Constructionist ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่าผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวเอง โดยเชื่อมโยงความรู้ที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น ครูจึงควรนำแนวคิดนี้ไปพัฒนา เพื่อให้นักเรียนเกิดความรู้ที่คงทนและเกิดทักษะที่ต้องการ 4) Connectivity ครูต้องสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกันผู้เรียนกับครู ครูอยู่ในสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษา 5) Collaboration ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้การร่วมมือระหว่างนักเรียนกับครู นักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม 6) Communication ครูต้องมีทักษะการสื่อสารทั้งการบรรยายและการยกตัวอย่างการเลือกใช้สื่อและการนำเสนอ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม 7) Creativity ครูต้องออกแบบสร้างกิจกรรมการเรียนรู้จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 8) Caring ครูต้องมีมุทิตาจิตต่อนักเรียนต้องแสดงออกถึงความรักและความห่วงใยอย่างจริงใจต่อนักเรียน

#### 4. ผลของการศึกษาจากผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยม

สมบูรณ์ดีเด่น คือ

4.1 ภาพลักษณ์ของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในทุกด้าน ผลงานของครู นักเรียน และโรงเรียน ระดับจังหวัดและระดับชาติ เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีผู้มาศึกษาดูงานในด้านต่าง ๆ จำนวนมาก

4.2 ผู้บริหารโรงเรียนและครู เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปในสังคม

4.3 ผู้เรียน มีการพัฒนาทุกด้าน รวมทั้งด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านทักษะ ผลการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์ที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด ซึ่งสามารถเห็นผลได้จากการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่อง

4.5 การบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน มีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการปรับโครงสร้างการบริหารบุคลากร มีการยกระดับคุณภาพครู เพิ่มเทคนิคการสอน และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน

4.5 ผู้ปกครองและชุมชน มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง จากคุณลักษณะ ที่กล่าวไว้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กับ Stogdill (1974, อ้างถึงใน จตุรงค์ ธนะสีสังกูร, 2554, หน้า 10) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984–1970 จนทำให้สามารถระบุได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ประกอบด้วย 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี ฐานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่งและเป็นคนเฉลียวฉลาด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีลักษณะเฉพาะของผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละคน และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น บทบาทดังกล่าวคือ บทบาทตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมการประชุม การเป็นประธานในการมอบรางวัล ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง จูงใจและพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับ (Westley, P., 1989, pp. 17–31) ได้กล่าวถึงผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็น 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) คือ การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา 2) เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision marker) คือ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของการศึกษา 3) เป็นนักจัดองค์การ (Organizer) คือ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 4) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) คือ การเป็นผู้นำงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และเป็นผู้มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม 5) เป็นนักวางแผน (Planner) คือ เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของโรงเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้อง

6) เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำองค์กรในการจูงใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 7) เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) คือ เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) คือ เป็นผู้ที่ติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 9) เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) คือ เป็นคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนภายในโรงเรียนและชุมชน 10) เป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) คือ เป็นผู้ดำเนินการจัดระบบงานและการพัฒนาโรงเรียน 11) เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) คือ เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา และ 12) เป็นประธานในพิธี (Ceremonial) คือ เป็นผู้นำในพิธีการเปิดงานเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในและนอกโรงเรียน โรงเรียนมีการพัฒนาทุกด้าน รวมทั้งด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้เป็นไปตามเกณฑ์ที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด ซึ่งสามารถเห็นผลได้จากการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ได้ผลสำเร็จกลับมาอย่างต่อเนื่อง ผู้ปกครองและชุมชน มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนและการคงอยู่การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ

จากการวิจัยการบริหารงานโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น มีข้อค้นพบสามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนควรตั้งอยู่บนพื้นฐานและบริบทและศักยภาพของโรงเรียนที่จะสามารถดำเนินการได้ เนื่องจากผลการวิจัยในประเด็นการปฏิบัติพบว่า โรงเรียนควรคำนึงถึงขีดความสามารถของโรงเรียนถึงความพร้อมของโรงเรียน
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่ที่การวางแผนที่ดี และมีการทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ดังนั้น โรงเรียนควรมีการจัดทำทั้งแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้การวางแผนการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ควรมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพราะจะทำให้โรงเรียนสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้ นอกจากนี้จะต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. การบริหารบุคคลถือเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการจะต้องให้ความสำคัญ เพราะถือเป็นกำลังขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา งานทุกงานจะต้องขับเคลื่อนโดยบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลเป็นการปฏิบัติที่ผู้อำนวยการจะต้องดำเนินการ ซึ่งหากสามารถสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนจึงมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร เช่น งานเลี้ยง สร้างสรรค์ การให้ของขวัญหรือรางวัลตามโอกาส กิจกรรมทัศนศึกษา เป็นต้น

4. ผู้อำนวยการควรจะทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานรวมถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการประเมินผลการทำงาน และคณะกรรมการภายในโรงเรียน เพื่อประเมินองค์รวมตลอดปีการศึกษา

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากนั้น ตัวผู้วิจัยซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการวิจัยต้องการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์ความรู้ทางทฤษฎี จะทำให้ตีความทางทฤษฎีจากปรากฏการณ์ที่เข้าไปศึกษา นอกจากนี้ความชำนาญในการใช้เครื่องมือวิจัย การจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยจะต้องเตรียมตนเอง ให้มีความพร้อมและสามารถดำเนินการวิจัย อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อได้ข้อมูลตามความเป็นจริงและลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้ค้นพบประเด็นการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันรวมถึงโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างการบริหารที่คล้ายคลึงกันและโรงเรียนสามารถหยิบยกเอาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอันจะนำไปสู่การบริหารที่มีคุณภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2008).  
นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ.
- กรมสามัญศึกษา. (2004). *ผลสัมฤทธิ์การศึกษาเพื่อทุกคนปี 1990 และปัญหาท้าทาย  
สำหรับปี 2004-2015*. นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ
- \_\_\_\_\_. (2010). *แผนปฏิบัติงานแห่งชาติการศึกษาเพื่อทุกคน*. นครหลวงเวียงจันทน์:  
โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา. (1995). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 2006-2020*.  
นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- \_\_\_\_\_. (1997). *หลักการคุ้มครองและระเบียบโรงเรียนสามัญและอนุบาลศึกษา*.  
เวียงจันทน์: โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ.
- \_\_\_\_\_. (2000). *แผนยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อทุกคน*. นครหลวงเวียงจันทน์:  
โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ.
- \_\_\_\_\_. (2006). *แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการศึกษาแห่งชาติ 2006-2015*.  
นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์สี่สหवाद.
- \_\_\_\_\_. (2007). *แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการศึกษาแห่งชาติ 2006-2015*.  
นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์สี่สหवाद.
- \_\_\_\_\_. (2013). *มาตรฐานคุณภาพการศึกษาสำหรับชั้นมัธยมศึกษา*.  
นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- \_\_\_\_\_. (2013). *สี่บุทกะของแผนการศึกษาและกีฬา*. นครหลวงเวียงจันทน์:  
โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- \_\_\_\_\_. (2013). *หลักการคุ้มครองของโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษา*. นครหลวงเวียงจันทน์:  
โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2013). *เอกสารสามข้อแข่งขันของแผนการศึกษาและกีฬา*.  
นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- คำอาน ไชยะสอน. (2550). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดแผนกศึกษานครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชน  
ลาว*. วิทยานิพนธ์ ค.ด อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- คู่มือผู้บริหารการศึกษา. (1996). *การคุ้มครองโรงเรียน*. เวียงจันทน์: วิสาหกิจการพิมพ์  
จำหน่ายศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2009). *รายงานการประชุมผู้บริหารการศึกษาแขวงหลวงพระบาง  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. นครหลวงเวียงจันทน์:  
โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ.
- งามพิศ ลวากร. (2555). *ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยสยาม.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. (2554). *ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน:  
การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาย โปธิลิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชร สุนทรยุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพลซ.
- นนทิพร สาน้อย. (2559). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นเรศ บุญช่วย. (2555). *แผนกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์.*
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ :พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  
(พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ปภาวี ตั้งดวงดี. (2559). *คุณลักษณะของครูกับประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน  
กรณีศึกษา โรงเรียนประถมส่วนขยายแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร.  
การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- “ประกาศการใช้กฎหมายว่าด้วยการศึกษา ฉบับปรับปรุง,” *รัฐดาร์สของประธานประเทศ*.  
เลขที่ 133/ปปบ. หน้า 1. 28 สิงหาคม 2015.

- แผนกศึกษาประจำจังหวัด. (2005). *ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพื่อทุกคน*. นครหลวง  
เวียงจันทน์: โรงพิมพ์รัฐวิสาหกิจ.
- ไพฑูริย์ ชัยประโคน. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล  
ในการบริหารจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง :*  
*พหุกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่  
และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัชฎาพร พิมพิชัย. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- “รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว,” รัฐธรรมนูญ. เล่ม 1.  
หน้า 7-10. 25 มิถุนายน 1989.
- วันไช ยงบัณฑิต. (2552). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์  
สังกัดแผนกศึกษาประจำนครหลวงเวียงจันทน์สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิภาดา ศรีเจริญ. (2554). *การศึกษารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน  
เป็นศูนย์กลางวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพเบื้องต้น. พิษณุโลก:  
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*.
- วิรวรรณ มีมัน. (2557). *ความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2550). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิดและกรณีศึกษา*.  
ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- \_\_\_\_\_. (2553). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.
- \_\_\_\_\_. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหาร  
ที่มีประสิทธิผล (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2554). *การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- ศรีสุข วงศ์วิจิตร. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- \_\_\_\_\_. (1998). *รายงานการปฏิบัติงานในโครงการการปกครองและคุ้มครองการศึกษา*. เวียงจันทน์: กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- ศุภกร ศรเพชร. (2557). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถาธิบายของครุภูมิปัญญาไทยดีเด* *ทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศุภเกียรติ วัฒนกแผนการและการลงทุน. (2017). *สถิติพลเมืองแขวงสะหวันนะเขต*. สะหวันนะเขต: ศูนย์สถิติแผนกแผนการและการลงทุน.
- สกุลศรี ศรีสารคาม. (2554). *รายงานผลการวิจัย สื่อสังคม (Social Media) กับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมเกียรติ พลเจ็ด. (2557). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น : การวิจัยเพื่อสร้าง* *ทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพ้อยท์.
- สีตู่ บัวขาว. (2013). *หลักการคุ้มครองโรงเรียนมัธยมศึกษา*. นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- สุชีรา มะหิเมือง. (2556). *หลักสูตรพัฒนาความสามารถทางการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครู* *ประจำการ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 24(2), หน้า 62-78.
- สุรจิต พิวงเงิน. (2558). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น :* *พหุกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทาน* *ระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อการสร้างทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ม.ป.ท.
- อ่ำรุ่ง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษา* *คุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

- อนันต์ พงสะหวັນ. (2552). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
แขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.  
เลข: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Alig-Mielcarek, Janna M. and W. K. Hoy. (2005). *A Theoretical and Empirical Analysis  
of The Nature, Meaning, and Influence of instructional Leadership*.  
*The Ohio State University*. Available from [http://72.14.235.104/search?q  
=caheP2iwpAZ4GwJ:www.coe.ohio-state.edu](http://72.14.235.104/search?q=caheP2iwpAZ4GwJ:www.coe.ohio-state.edu) (June 3, 2007).
- Amthai. (2008). *Education*. Available from <http://www.amthai.co.uk/>
- Andrew, R. and Soder R. (1987). Principle Leadership and student achievement.  
*Education Leadership*, 44(6), 9–11.
- Atony Bryant and Kathy Chamaz. (2007). *The SAGE Handbook of Grounded Theory*.  
Singapore: SAG Publication Asia-Pacific.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York:  
Free Press.
- Bass, B.M. & Stogdill. (1990). *Handbook of Leadership: Theory Research and  
Managerial Applications* (3<sup>rd</sup> ed). New York: Free Press.
- Bennett, Nigel Crawford, Megan and Cartwright, Marion, edited. (2003). *Effective  
Educational Leadership*. London: Paul Chapmon.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey.
- Blake, R.R., and mouton, J.S. (1986). *Executive Achievement: Making It at the top*.  
Singapore: McGraw-Hill.
- Blasé, J. and Blasé, J. (2001). *Empowering teachers; What successful principals do  
(2<sup>nd</sup> ed.)*. Thousand Oak, CA: Corwin.
- Bovee, L. C, Thill, V.J., Wood, B.M. and Dovel, G.P. (1993). *Management International*.  
New York: McGraw-Hill.
- Buzzi, Michael. (1991). The Relationship of School Effectiveness to Selected Dimension  
of Principal's Instructional Leadership in Elementary School in the State of  
Connecticut. *Dissertation Abstract International*, 51, 3167-A.

- Certo, S. C. (1998). *Modern Management* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall International.
- Chammaz, Katthy. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. California: Sage.
- Cheng, C. (2002). Leadership and Strategy in Bush, T., and Bell, L. (Eds). *The Principle and Practice of Education Management* (pp. 51–69). London: Paul Chapman Publishing.
- Cheng, Y. C. (1996). *School Effectiveness and School–Based Management: A Mechanism for Development*. London: The Flamer Press.
- Cotton, K, and Savard, N. (1993). The principal as instructional leadership. *Educational Leadership*, 2, 1–10.
- Covey, S.R. (1996). Three Roles of the Leader in the New Paradigm.
- Creswell, J.W. (2008). *Education Research: Planning, Conducting, and evaluation Qualitative and qualitative research* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Merrill Hall.
- Culkin, M.L. (1997). *Administrative leadership*. (pp. 23–32) Washington, D.C National Association for the Education of young Children.
- Daft, R. L. (1990). *Leadership theory and practice*. London: Harcourt Brace College.
- Daft, Richard L. (2005). *The Leader Experience* (3<sup>rd</sup> ed.). Canada: Thomson Coporation.
- David Ulrich. (2012). Five Rute of Effective leader. In *Michigan Ross School Executive Education Online : University of Michigan*. Retrieved from [www.execed.bus.umich.edu](http://www.execed.bus.umich.edu)
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Devid J. Cherrington. (1994). *Organizational Behavior Massachusett*: Allyn and Bacon.
- Doyle, EM and Rice, DM. (2002). *A model of instructional leadership Principal Leadership November*.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research finding, practice and skills*. Boston: Houghton Muffling.
- Farren, C., and Kaye, B. L. (1996). *New Skills for New Leadership Roles*.

- Fiedler, F.E. (1974). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Field, K, Holden P., and Lawlor, H. (2000). *Effective Subject Leadership*. London.
- Foster, W.P. (2004). The Decline of the Local a Challenge to Education Leadership. *Education Administration Quarterly*, 40(2), 176–191.
- Fred. C. Lunenburg, and Allan C. Omstein. (1999). *Education Administration : Concept and Practice*. Stamford: USA.
- Fullan, Michael. (2000). *Leadership for the Twenty-First Century : First Century: Breaking the Bonds of Dependency In the Jossey-Bass Reader on Education Leadership*. pp. 156–163. San Francisco Jossey-Bass.
- Ghiselli, E.E. (1971). *Exploration in Management Talent*. California: Goodyear.
- Giammatteo, M. C. & Colours Giammatteo, M. (1981). *Force in Leadership*. The National Association of Secondary School Principals.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: Aldine Waters, T. and other. (2003).  
Balanced leadership : what 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement A working paper McRel.
- Glaser, Barney G., and Strauss, Anselm L. (1967). *The Discovery Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Greenberg, J.L. and Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organizations* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education.  
*Journal*, 40(April), 28.
- Harris, P. (1985). Building a High Performance Management. *Training and Development*
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). *Management of Organization Behavior* (7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R.J. (1974). A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.

- John Van Maurik. (2001). *Leadership Development*. London.
- Katzenbach, J. R. and Smith, K.S. (1993). *The Wisdom of Team : Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business.
- Larson, C.E. Lafasto, F.M.J. (1989). *Team work*. Newbury park, CA: Sage.
- Lussier, R.N. and others. (2001). *Leadership : Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
- Manasse, A. L. (1986). Principals as leaders of high-performing systems. *Educational Leadership*, 41(5).
- Manz, C.C. and Sims, H. H. (1991). Supper Leadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organization Dynamics*, 20, 18-35.
- Mans, C. C. & Sims, H. J. (1991). *Leadership and Information processing Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- Mintzberg, H. (1973). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Mitchell, C. and Castle, J. (2005). The instruction role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.
- Moonsbrugger, D. P., & Patterson, K. (2008). *The servant Leadership of a law enforcement chaplain*. Paper present Leadership Research Roundtable, Regent University, U.S.A.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. *Advances in Educational Administration*, 1 (B: Changing perspectives on the school), 163-200.
- Peterson, D. (1991). *Teamwork : New Management Ideas for the Nineties*. Victor Golan: London.
- Reddin, W.J. (1970). *The 3-D Management Style Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ruffin, Cassandra A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership and preparation: perspective of urban principals*. Retrieved from <http://idea.library.drexel.edu/handle/1860/1796> (September 15, 2007).



- Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand oaks, CA: Sage.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free.
- Struass, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basic of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: Sage.
- Trewatha, Robert L. (1982). *Management*. Texas: Business Publication.
- Weaver, D. (2002). *Defintion and Typology*. Paper for S-PSS Workshop INSEAD.
- Weber. (1996). *Leading the instructional program*. In. S Smith. P. Piele. (Eds). School leadership (pp. 253–278) Cleanling house of Educational Management Eugene.
- Westley, F. & Minsberg, H. (1989). Visionary Leadership and strategy management. *Strategic Management Journal*, 10, 17–31.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New jersey: Prentice Hall.
- Yukl, Gary. (2001). *Leadership and Organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliff New Jersey: Prentice Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
และหนังสือขอความอนุเคราะห์

## ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ท่านลำแก้ว เกดทองดี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ สหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. ดร.สุริยง ไชโกลี รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
5. ดร.สุกสะหวัน ไชยสมบัติ ผู้อำนวยการวิทยาลัยไชยสมบัติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไทร

ด้วย นางสาวพิมสุดา อุ่นเอื้อง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ดีเด่นในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การสร้างทฤษฎีสถานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. Aum*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

ด้วย นางสาวพิมสุตา ชุ่งเฮือง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ดีเด่นในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๗๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อเตรียมทำเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสมบูรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพิมสุดา สุ่มเฮือง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาคณะศึกษานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้นักศึกษาดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำเค้าโครงวิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

*V. aumv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภากล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

“ปวงข้าพระพุทธเจ้าขอน้อมเกล้าน้อมกระหม่อมรำลึกในพระมหากรุณาธิคุณหาที่สุดมิได้”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุลียง ไชโกสีย์

ด้วย นางสาวพิมสุดา ช่างเอื้อง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ดีเด่นในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. cumm*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยโชนมบัติ

ด้วย นางสาวพิมสุดา ช่างเอื้อง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณืเต็นในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ข

ตารางเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 ตารางเรียนชั้น ม.1 ครูประจำชั้น 1/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส
2	9:00-9:50	เทคโนโลยี	ภาษาอังกฤษ	เลข	เลข	ภาษาฝรั่งเศส
3	10:10-11:00	ธรรมชาติ	ศิลปกรรม	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ธรรมชาติ	ศิลปกรรม	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา		
6	2:30-3:30	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา		
7	3:30-4:20	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์			

ตาราง 6 ตารางเรียนชั้น ม.1 ครูประจำชั้น 1/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภูมิศาสตร์
2	9:00-9:50	เลข	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภูมิศาสตร์
3	10:10-11:00	เลข	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	ศิลปกรรม	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ประวัติศาสตร์	เลข	ภาษาฝรั่งเศส		
6	2:30-3:30	ธรรมชาติ	เลข	ภาษาฝรั่งเศส		
7	3:30-4:20	ธรรมชาติ	เทคโนโลยี			

ตาราง 7 ตารางเรียนชั้น ม.2 ครูประจำชั้น 2/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	เลข
2	9:00-9:50	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	เลข
3	10:10-11:00	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	เคมี
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	เคมี
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาลาว	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	เลข	
6	2:30-3:30	ภาษาลาว	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	เลข	
7	3:30-4:20	ศึกษาศาสตร์	ศิลปกรรม			

ตาราง 8 ตารางเรียนชั้น ม.2 ครูประจำชั้น 2/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส
2	9:00-9:50	ภาษาลาว	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ภาษาลาว	ชีววิทยา	เลข	ภูมิศาสตร์
4	11:10-12:00	ศิลปกรรม	ภาษาลาว	ชีววิทยา	เลข	ภูมิศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ประวัติศาสตร์	เคมี	ฟิสิกส์	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	พลศึกษา	เคมี	ฟิสิกส์	ภาษาอังกฤษ	
7	3:30-4:20	พลศึกษา	ศึกษาศาสตร์			

ตาราง 9 ตารางเรียนชั้น ม.3 ครูประจำชั้น 3/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	ฟิสิกส์	ชีววิทยา
2	9:00-9:50	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	ฟิสิกส์	ชีววิทยา
3	10:10-11:00	ภาษาฝรั่งเศส	เคมี	เลข	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	เคมี	เลข	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เลข
6	2:30-3:30	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เลข
7	3:30-4:20	ศิลปกรรม				

ตาราง 10 ตารางเรียนชั้น ม.3 ครูประจำชั้น 3/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	ศิลปกรรม	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ฟิสิกส์	ประวัติศาสตร์
4	11:10-12:00	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ฟิสิกส์	ประวัติศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ศึกษาศาสตร์	ชีววิทยา	เลข	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส
6	2:30-3:30	ภูมิศาสตร์	ชีววิทยา	เลข	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส
7	3:30-4:20	ภูมิศาสตร์				

ตาราง 11 ตารางเรียนชั้น ม.4 ครูประจำชั้น 4/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาอังกฤษ	เคมี	ภาษาลาว	เลข
2	9:00-9:50	ฟิลิปปินส์	ภาษาอังกฤษ	เคมี	ภาษาลาว	เลข
3	10:10-11:00	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาฝรั่งเศส
6	2:30-3:30		ภาษาฝรั่งเศส	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาฝรั่งเศส
7	3:30-4:20					

ตาราง 12 ตารางเรียนชั้น ม.4 ครูประจำชั้น 4/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	ชีววิทยา	ฟิลิปปินส์
2	9:00-9:50	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	ชีววิทยา	ฟิลิปปินส์
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	เลข	ภาษาฝรั่งเศส
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	เลข	ภาษาฝรั่งเศส
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว	เคมี	พลศึกษา
6	2:30-3:30	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว	เคมี	พลศึกษา
7	3:30-4:20					

ตาราง 13 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/1E

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	เลข	E-Learning
2	9:00-9:50	ชีววิทยา	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	เลข	E-Learning
3	10:10-11:00	ชีววิทยา	เลข	ICT	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
4	11:10-12:00	E-Learning	เลข	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาอังกฤษ	เคมี	ฟิลิปปินส์	ภาษาฝรั่งเศส	E-Learning
6	2:30-3:30	ภาษาลาว	เคมี	ฟิลิปปินส์	ภาษาฝรั่งเศส	E-Learning
7	3:30-4:20	ภาษาลาว				

ตาราง 14 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/2E

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	เลข	E-Learning
2	9:00-9:50	ชีววิทยา	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	เลข	E-Learning
3	10:10-11:00	ชีววิทยา	เลข	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	E-Learning	เคมี	ฟิสิกส์	ศึกษาศาสตร์	
6	2:30-3:30	ICT	เคมี	ฟิสิกส์		
7	3:30-4:20					

ตาราง 15 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ฟิสิกส์	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เลข
2	9:00-9:50	ศึกษาศาสตร์	ฟิสิกส์	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เลข
3	10:10-11:00	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	ภูมิศาสตร์
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	ภูมิศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ชีววิทยา	ภาษาลาว	พลศึกษา	เคมี	ภาษาลาว
6	2:30-3:30	ชีววิทยา	ภาษาลาว	พลศึกษา	เคมี	ภาษาลาว
7	3:30-4:20					

ตาราง 16 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ฟิสิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	ชีววิทยา	เลข	ฟิสิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เคมี	ภาษาอังกฤษ
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เคมี	ภาษาอังกฤษ
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส
6	2:30-3:30	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส
7	3:30-4:20					

ตาราง 17 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/3

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ชีววิทยา	เลข	เลข
2	9:00-9:50	ฟิลิกส์	ภาษาลาว	ชีววิทยา	เลข	เลข
3	10:10-11:00	ฟิลิกส์	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ศึกษาศาสตร์
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ICT
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ประวัติศาสตร์	เคมี	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	ประวัติศาสตร์	เคมี	ภาษาลาว		
7	3:30-4:20					

ตาราง 18 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/4

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาลาว	ICT
3	10:10-11:00	เลข	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	ภาษาฝรั่งเศส
4	11:10-12:00	เลข	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ฟิลิกส์	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เคมี	
6	2:30-3:30	ฟิลิกส์	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เคมี	
7	3:30-4:20					

ตาราง 19 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/5

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ชีววิทยา	ภาษาลาว	เคมี	พลศึกษา
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	ชีววิทยา	ภาษาลาว	เคมี	ศึกษาศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภูมิศาสตร์	ฟิลิกส์	เลข	ICT	
6	2:30-3:30	ภูมิศาสตร์	ฟิลิกส์	เลข		
7	3:30-4:20					

ตาราง 20 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/6

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	เลข	ฟิลิกส์
2	9:00-9:50	ภูมิศาสตร์	ICT	ประวัติศาสตร์	เลข	ฟิลิกส์
3	10:10-11:00	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา
4	11:10-12:00	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ชีววิทยา	ภาษาลาว	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	
6	2:30-3:30	ชีววิทยา	ภาษาลาว	เคมี		
7	3:30-4:20					

ตาราง 21 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/7

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	เคมี	ประวัติศาสตร์	เลข	ฟิลิกส์
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	เคมี	ประวัติศาสตร์	เลข	ฟิลิกส์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	ภูมิศาสตร์	ชีววิทยา	ICT	
6	2:30-3:30	เลข	ภูมิศาสตร์	ชีววิทยา		
7	3:30-4:20					

ตาราง 22 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/8

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ฟิลิกส์	ICT	ภาษาลาว	พลศึกษา
2	9:00-9:50	เคมี	ฟิลิกส์	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	พลศึกษา
3	10:10-11:00	เคมี	เลข	เลข	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	เลข	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ชีววิทยา	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	ชีววิทยา	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ		
7	3:30-4:20					



ตาราง 23 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/9

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	พลศึกษา	ชีววิทยา
2	9:00-9:50	ฟิลิกส์	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	พลศึกษา	ชีววิทยา
3	10:10-11:00	ฟิลิกส์	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	เคมี	เลข
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	เคมี	เลข
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	ICT	เลข	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	
7	3:30-4:20					

ตาราง 24 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/10

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ชีววิทยา	ฟิลิกส์	พลศึกษา	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	เลข	ชีววิทยา	ฟิลิกส์	พลศึกษา	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	เลข	ภาษาอังกฤษ		ประวัติศาสตร์	ภูมิศาสตร์
4	11:10-12:00	ICT	ภาษาอังกฤษ	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	ภูมิศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เคมี	ภาษาลาว	เลข	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	เคมี	ภาษาลาว	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	
7	3:30-4:20					

ตาราง 25 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/11

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	เคมี	ภูมิศาสตร์	เลข
2	9:00-9:50	ICT	ภาษาลาว	เคมี	ภูมิศาสตร์	เลข
3	10:10-11:00	พลศึกษา	เลข	ชีววิทยา	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์
4	11:10-12:00	พลศึกษา	เลข	ชีววิทยา	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ฟิลิกส์	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	
6	2:30-3:30	ฟิลิกส์	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว	ICT	
7	3:30-4:20					

ตาราง 26 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/12

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาอังกฤษ	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์
2	9:00-9:50	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์
3	10:10-11:00	พลศึกษา	ประวัติศาสตร์	เลข	เลข	ชีววิทยา
4	11:10-12:00	ICT	ประวัติศาสตร์	เลข	เลข	ชีววิทยา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาลาว	เคมี	ฟิสิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	
6	2:30-3:30	ภาษาลาว	เคมี	ฟิสิกส์	ICT	
7	3:30-4:20					

ตาราง 27 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/13

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ชีววิทยา	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
2	9:00-9:50	ศึกษาศาสตร์	เลข	ชีววิทยา	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
3	10:10-11:00	ICT	ฟิสิกส์	พลศึกษา	ภาษาลาว	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ภาษาอังกฤษ	ฟิสิกส์	พลศึกษา	ภาษาลาว	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เคมี	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	
6	2:30-3:30	เคมี	ภูมิศาสตร์	เลข		
7	3:30-4:20					

ตาราง 28 ตารางเรียนชั้น ม.5 ครูประจำชั้น 5/14

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ฟิสิกส์	ชีววิทยา	ภูมิศาสตร์
2	9:00-9:50	เคมี	เลข	ฟิสิกส์	ชีววิทยา	ภูมิศาสตร์
3	10:10-11:00	เคมี	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส
4	11:10-12:00	ICT	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา	ภาษาลาว	พลศึกษา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว		
6	2:30-3:30	เลข	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว		
7	3:30-4:20					

ตาราง 29 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/1E

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เคมี	ICT	ภูมิศาสตร์	E-Learning
2	9:00-9:50	ศึกษาศาสตร์	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	ภูมิศาสตร์	E-Learning
3	10:10-11:00	พลศึกษา	ภาษาลาว	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	เลข
4	11:10-12:00	พลศึกษา	ภาษาลาว	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	เลข
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาลาว	เลข	ประวัติศาสตร์	เกษตรกรรม	
6	2:30-3:30	E-Learning	เลข	ประวัติศาสตร์		
7	3:30-4:20	E-Learning				

ตาราง 30 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/2E

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เคมี	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	E-Learning
2	9:00-9:50	ภาษาลาว	เคมี	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	E-Learning
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	เลข
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	ICT	ฟิลิปปินส์	ชีววิทยา	เลข
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	E-Learning	เลข	ภูมิศาสตร์	เกษตรกรรม	
6	2:30-3:30	พลศึกษา	เลข	ภูมิศาสตร์		
7	3:30-4:20	พลศึกษา				

ตาราง 31 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เคมี	ชีววิทยา	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	ภาษาลาว	เคมี	ชีววิทยา	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	พลศึกษา	ฟิลิปปินส์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
4	11:10-12:00	พลศึกษา	ฟิลิปปินส์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	
6	2:30-3:30	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	
7	3:30-4:20	ศึกษาศาสตร์				

ตาราง 32 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ฟิลิกส์	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส
3	10:10-11:00	ภาษาอังกฤษ	เคมี	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	เคมี	ภูมิศาสตร์	เลข	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
6	2:30-3:30	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
7	3:30-4:20					

ตาราง 33 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/3

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	เลข	เคมี	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา
4	11:10-12:00	เกษตรกรรม	เคมี	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	เลข	ชีววิทยา	
6	2:30-3:30	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	เลข	ชีววิทยา	
7	3:30-4:20	ICT				

ตาราง 34 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/4

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภูมิศาสตร์	เกษตรกรรม	ภาษาลาว	พลศึกษา
2	9:00-9:50	เคมี	ภูมิศาสตร์	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	พลศึกษา
3	10:10-11:00	เคมี	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	เลข	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	เลข	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	ฟิลิกส์	ประวัติศาสตร์	ICT	ชีววิทยา
6	2:30-3:30	เลข	ฟิลิกส์	ประวัติศาสตร์		
7	3:30-4:20	ภาษาอังกฤษ				

ตาราง 35 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/5

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ฟิลิกส์	พลศึกษา	เลข
2	9:00-9:50	ICT	ภาษาลาว	ฟิลิกส์	พลศึกษา	เลข
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เลข	ศึกษาศาสตร์	ชีววิทยา
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	เลข	เกษตรกรรม	ชีววิทยา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	
6	2:30-3:30	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	
7	3:30-4:20	ภาษาอังกฤษ				

ตาราง 36 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/6

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ชีววิทยา	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	ภูมิศาสตร์	ชีววิทยา	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์	เลข
4	11:10-12:00	ICT	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ฟิลิกส์	เลข
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เคมี	ภาษาอังกฤษ	เลข	ชีววิทยา	
6	2:30-3:30	เคมี	ภาษาอังกฤษ	เลข	ชีววิทยา	
7	3:30-4:20	ภาษาฝรั่งเศส				

ตาราง 37 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/7

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	เคมี	เลข
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	เคมี	เลข
3	10:10-11:00	เลข	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
4	11:10-12:00	เลข	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ฟิลิกส์	เลข	ชีววิทยา	ศึกษาศาสตร์	
6	2:30-3:30	ฟิลิกส์	เลข	ชีววิทยา		
7	3:30-4:20	ภาษาฝรั่งเศส	เกษตรกรรม			

ตาราง 38 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/8

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ชีววิทยา	พลศึกษา	เกษตรกรรม	เลข
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	พลศึกษา	ศึกษาศาสตร์	เลข
3	10:10-11:00	ฟิลิกส์	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
4	11:10-12:00	ฟิลิกส์	ภูมิศาสตร์	ICT	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เคมี	เลข	ภาษาลาว	ภาษาลาว	
6	2:30-3:30	เคมี	เลข	ภาษาลาว	ภาษาลาว	
7	3:30-4:20	ภาษาลาว				

ตาราง 39 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/9

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ชีววิทยา	เคมี	ศึกษาศาสตร์
2	9:00-9:50	เกษตรกรรม	เลข	ชีววิทยา	เคมี	ภาษาอังกฤษ
3	10:10-11:00	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ประวัติศาสตร์
4	11:10-12:00	ภาษาอังกฤษ	พลศึกษา	เลข	ICT	ประวัติศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	ฟิลิกส์		
6	2:30-3:30	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	ฟิลิกส์		
7	3:30-4:20	ภาษาลาว				

ตาราง 40 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/10

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	ฟิลิกส์	ภาษาอังกฤษ
2	9:00-9:50	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	ฟิลิกส์	ศึกษาศาสตร์
3	10:10-11:00	เลข	พลศึกษา	เคมี	เลข	ชีววิทยา
4	11:10-12:00	เลข	พลศึกษา	เคมี	เลข	ชีววิทยา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาอังกฤษ	ICT	ภาษาลาว	เกษตรกรรม	
6	2:30-3:30	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว		
7	3:30-4:20		ภูมิศาสตร์			

ตาราง 41 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/11

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เคมี	ศึกษาศาสตร์	ฟิสิกส์	ประวัติศาสตร์
2	9:00-9:50	ICT	เคมี	ภาษาอังกฤษ	ฟิสิกส์	ประวัติศาสตร์
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	ชีววิทยา	เลข	เกษตรกรรม	
6	2:30-3:30	เลข	ชีววิทยา	เลข		
7	3:30-4:20	เลข				

ตาราง 42 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/12

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ฟิสิกส์	ภาษาลาว	เคมี	ชีววิทยา
2	9:00-9:50	ภูมิศาสตร์	ฟิสิกส์	ภาษาลาว	เคมี	ชีววิทยา
3	10:10-11:00	ภูมิศาสตร์	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ภาษาฝรั่งเศส
4	11:10-12:00	เลข	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ICT
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	ภาษาลาว	ภาษาอังกฤษ	เลข	
6	2:30-3:30	เลข	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	เลข	
7	3:30-4:20	เกษตรกรรม				

ตาราง 43 ตารางเรียนชั้น ม.6 ครูประจำชั้น 6/13

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ฟิสิกส์	ชีววิทยา	ภาษาอังกฤษ
2	9:00-9:50	เกษตรกรรม	เลข	ฟิสิกส์	ชีววิทยา	ICT
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ภาษาศาสตร์	ภูมิศาสตร์	เลข	เคมี
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	ภาษาลาว	ภูมิศาสตร์	เลข	เคมี
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ		
6	2:30-3:30	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ		
7	3:30-4:20	ภาษาลาว				

ตาราง 44 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/1E

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
2	9:00-9:50	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์
3	10:10-11:00	ฟิลิกส์	ICT	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา
4	11:10-12:00	ฟิลิกส์	E-Learning	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	E-Learning	ชีววิทยา	เคมี	เลข	
6	2:30-3:30	E-Learning	ชีววิทยา	เคมี	เลข	
7	3:30-4:20	ฟิลิกส์	ภูมิศาสตร์			

ตาราง 45 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/2E

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ประวัติศาสตร์	ภูมิศาสตร์	E-Learning	ศึกษาศาสตร์
2	9:00-9:50	ฟิลิกส์	ประวัติศาสตร์	ภูมิศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส	ศึกษาศาสตร์
3	10:10-11:00	เลข	ภาษาลาว	เคมี	ภาษาฝรั่งเศส	พลศึกษา
4	11:10-12:00	เลข	ภาษาลาว	เคมี	เลข	พลศึกษา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ฟิลิกส์	E-Learning	ชีววิทยา	ภาษาลาว	
6	2:30-3:30	ฟิลิกส์	E-Learning	ชีววิทยา	ภาษาลาว	
7	3:30-4:20	ภาษาฝรั่งเศส	ICT			

ตาราง 46 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/1

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	เลข	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	เลข	ชีววิทยา	เคมี	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส
4	11:10-12:00	ฟิลิกส์	ชีววิทยา	เคมี	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ภูมิศาสตร์
6	2:30-3:30	ประวัติศาสตร์	เลข	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ภูมิศาสตร์
7	3:30-4:20	ประวัติศาสตร์	ภาษาฝรั่งเศส			



ตาราง 47 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/2

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	ภาษาลาว	เคมี	ชีววิทยา
2	9:00-9:50	ฟิลิกส์	เลข	ภาษาลาว	เคมี	ชีววิทยา
3	10:10-11:00	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	พลศึกษา	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	พลศึกษา	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์
6	2:30-3:30	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์	ภาษาฝรั่งเศส	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์
7	3:30-4:20	ภาษาฝรั่งเศส	ภูมิศาสตร์			

ตาราง 48 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/3

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เคมี	เลข
2	9:00-9:50	ศึกษาศาสตร์	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เคมี	เลข
3	10:10-11:00	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ฟิลิกส์	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	พลศึกษา	ฟิลิกส์	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	ฟิลิกส์	ชีววิทยา	เลข	
6	2:30-3:30	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาลาว	ชีววิทยา	เลข	
7	3:30-4:20	ICT	ภาษาลาว			

ตาราง 49 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/4

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ฟิลิกส์	เลข	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	เลข	ฟิลิกส์	เลข	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	เลข	ภูมิศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา
4	11:10-12:00	ICT	ภูมิศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาลาว	เคมี	ศึกษาศาสตร์	ฟิลิกส์	
6	2:30-3:30		เคมี	ศึกษาศาสตร์	ฟิลิกส์	
7	3:30-4:20	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ			

ตาราง 50 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/5

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ฟิลิกส์	ภาษาลาว	เลข	ภูมิศาสตร์
2	9:00-9:50	ฟิลิกส์	ฟิลิกส์	ภาษาลาว	เลข	ภูมิศาสตร์
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	พลศึกษา	เลข	ชีววิทยา	ภาษาฝรั่งเศส
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	พลศึกษา	เลข	ชีววิทยา	ภาษาฝรั่งเศส
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เคมี	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	เคมี	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	
7	3:30-4:20	ภาษาอังกฤษ	ICT			

ตาราง 51 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/6

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	เลข
2	9:00-9:50	ICT	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ชีววิทยา	เลข
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	พลศึกษา	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ฟิลิกส์
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	พลศึกษา	ศึกษาศาสตร์	ภาษาลาว	ฟิลิกส์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	เคมี	ภูมิศาสตร์	
6	2:30-3:30	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	เคมี	ภูมิศาสตร์	
7	3:30-4:20	ภาษาอังกฤษ	ฟิลิกส์			

ตาราง 52 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/7

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ประวัติศาสตร์
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	เลข	เลข	ภาษาฝรั่งเศส	ประวัติศาสตร์
3	10:10-11:00	ชีววิทยา	เคมี	ฟิลิกส์	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์
4	11:10-12:00	ชีววิทยา	เคมี	ฟิลิกส์	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ภาษาลาว	ICT	พลศึกษา	ภาษาลาว	
6	2:30-3:30	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว	
7	3:30-4:20	ฟิลิกส์	ศึกษาศาสตร์			

ตาราง 53 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/8

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาอังกฤษ	เลข	ฟิสิกส์	ภาษาฝรั่งเศส
2	9:00-9:50	ICT	ภาษาอังกฤษ	เลข	ฟิสิกส์	ภาษาฝรั่งเศส
3	10:10-11:00	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว	เลข
4	11:10-12:00	ภาษาลาว	ศึกษาศาสตร์	ประวัติศาสตร์	ภาษาลาว	เลข
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ฟิสิกส์	ชีววิทยา	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	
6	2:30-3:30	เคมี	ชีววิทยา	พลศึกษา	ภูมิศาสตร์	
7	3:30-4:20	เคมี	ภาษาอังกฤษ			

ตาราง 54 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/9

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภาษาลาว
2	9:00-9:50	เคมี	ภูมิศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เลข	ภาษาลาว
3	10:10-11:00	เคมี	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	ศึกษาศาสตร์	ฟิสิกส์
4	11:10-12:00	ฟิสิกส์	ภาษาลาว	ภาษาฝรั่งเศส	ศึกษาศาสตร์	ฟิสิกส์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ICT	พลศึกษา	ประวัติศาสตร์	ชีววิทยา	
6	2:30-3:30	เลข	พลศึกษา	ประวัติศาสตร์	ชีววิทยา	
7	3:30-4:20	เลข				

ตาราง 55 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครูประจำชั้น 7/10

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เลข
2	9:00-9:50	ภาษาอังกฤษ	ภาษาลาว	ประวัติศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	เลข
3	10:10-11:00	ภูมิศาสตร์	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ฟิสิกส์	ศึกษาศาสตร์
4	11:10-12:00	ภูมิศาสตร์	ชีววิทยา	ภาษาลาว	ฟิสิกส์	ศึกษาศาสตร์
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	เลข	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	เคมี	
6	2:30-3:30	เลข	พลศึกษา	ภาษาฝรั่งเศส	เคมี	
7	3:30-4:20	ICT	ฟิสิกส์	ฟิสิกส์		

ตาราง 56 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครุประจำชั้น 7/11

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	เลข	พลศึกษา	ชีววิทยา	เคมี
2	9:00-9:50	ภาษาฝรั่งเศส	เลข	พลศึกษา	ชีววิทยา	เคมี
3	10:10-11:00	ศึกษาศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	ภาษาลาว
4	11:10-12:00	ศึกษาศาสตร์	ภาษาอังกฤษ	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	ภาษาลาว
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ประวัติศาสตร์	ฟิลิปปินส์	เลข	ภาษาอังกฤษ	
6	2:30-3:30	ประวัติศาสตร์	ฟิลิปปินส์	เลข	ฟิลิปปินส์	
7	3:30-4:20	ICT	ภาษาฝรั่งเศส			

ตาราง 57 ตารางเรียนชั้น ม.7 ครุประจำชั้น 7/12

ชั่วโมงที่	เวลา	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
1	8:00-8:50	เคารพธงชาติ	ศึกษาศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว	ฟิลิปปินส์
2	9:00-9:50	เลข	ศึกษาศาสตร์	พลศึกษา	ภาษาลาว	ฟิลิปปินส์
3	10:10-11:00	ฟิลิปปินส์	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	เคมี	เลข
4	11:10-12:00	ฟิลิปปินส์	ภูมิศาสตร์	ภาษาลาว	เคมี	เลข
พักเที่ยง						
5	1:30-2:20	ICT	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	
6	2:30-3:30	ชีววิทยา	ภาษาฝรั่งเศส	ภาษาอังกฤษ	ประวัติศาสตร์	
7	3:30-4:20	ชีววิทยา	ภาษาอังกฤษ			

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แนวสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 1)**  
**(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้บริหารโรงเรียน)**

**ชั้นนำ**

1. สันทนาสร้างความคิดค้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ขอบันทึบทบทและอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกบทไปใช้ในการวิจัย
3. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

**ขั้นการสัมภาษณ์**

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามเหล่านี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์ในโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

**ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ขอความกรุณาให้แนะนำตัวเองเกี่ยวกับประสบการณ์ทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงานโดยสังเขป
2. ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานโรงเรียนในเรื่องใดบ้าง
3. มีเหตุจูงใจอะไรที่ทำให้ท่านมาทำงานในโรงเรียนนี้
4. ท่านเดินทางไป-กลับโรงเรียนอย่างไร
5. ท่านใช้เวลาที่ชั่วโมงในการทำงานภายในโรงเรียน

**ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน**

6. ขอให้ท่านเล่าถึงประวัติความเป็นมาของโรงเรียน
7. ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการทำงานภายในโรงเรียนอย่างไร
8. นับตั้งแต่ท่านมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนท่านคิดว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้างหรือได้รับรางวัลอะไรบ้าง เมื่อท่านพบเจออุปสรรคท่านผู้อำนวยการมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร
9. ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนคิดว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคุณจะเป็นอย่างไร

10. ท่านผู้บริหารมีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้กระบวนการบริหารโรงเรียนเกิดความสำเร็จจนกลายเป็นโรงเรียนดีเด่น

11. ท่านมีหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานอย่างไรจึงทำให้โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนดีเด่น

12. ท่านมีแนวทางการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างไม่มีการกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้หรือไม่อย่างไร

13. ท่านใช้กลยุทธ์หรือแนวทางใดบ้างที่ทำให้โรงเรียนได้รับความสำเร็จจนกลายเป็นการบริหารโรงเรียนดีเด่น

#### ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน

14. ท่านคิดว่าคุณสมบัติส่วนตัวของท่านมีผลต่อการบริหารโรงเรียนดีเด่นหรือไม่ อย่างไร

15. ท่านคิดว่าคุณลักษณะส่วนตัวและทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นควรเป็นอย่างไร

16. ท่านคิดว่าด้านพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นควรแสดงออกอย่างไร

17. สถานการณ์ภายในและภายนอกโรงเรียนที่ส่งผลต่อท่าน ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นคืออะไรบ้าง

18. ความมีประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่นพิจารณาได้อย่างไร

19. ท่านใช้วิธีบริหารแนวทางใดบ้าง ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลหรือความสำเร็จในโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์

20. การเป็นโรงเรียนดีเด่น ท่านต้องทำงานเกี่ยวข้องกับภาคส่วนใดบ้าง มีความสำคัญอย่างไร และหน่วยงานใดบ้าง เพราะเหตุผลใด

21. ใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการได้เป็นโรงเรียนดีเด่น

22. การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำหรือไม่

23. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

24. มีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรบ้างท่านผู้อำนวยการมีวิธีแก้ไขอย่างไร

25. บุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนมีความสำคัญอย่างไรต่อโรงเรียน

26. ความมีประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของโรงเรียนดีเด่นพิจารณาจากอะไร

27. จากอดีตถึงปัจจุบันท่านคิดว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง หรือได้รับรางวัลอะไรบ้างมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างและท่านแก้ปัญหานั้น ๆ อย่างไร
28. ท่านคิดว่าจากการเป็นโรงเรียนดีเด่นมีบุคคล/กลุ่มบุคคลภายนอก มีความสนใจโรงเรียนแห่งนี้มากน้อยเพียงใด
29. การคงอยู่ของโรงเรียนดีเด่นที่ท่านผู้บริหารทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นอะไรบ้าง
30. ท่านคิดว่าโรงเรียนดีเด่นทำให้นักเรียนมีกิจกรรมโดดเด่นอะไรบ้าง หรือมีปัญหาในการแสดงออกของนักเรียนอย่างไร
31. ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองหรือไม่
32. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคคลทั้งในและนอกโรงเรียน เป็นอย่างไรมีการสื่อสารกันอย่างไร
33. โรงเรียนดีเด่น เกี่ยวกับสถานศึกษาคืออะไรเป็นอย่างไรบ้างผลสืบเนื่องจากการบริหารโรงเรียนดีเด่นท่านผู้อำนวยการโรงเรียนคิดว่ามีอะไรบ้าง โรงเรียนดีเด่นเกี่ยวกับการบริหารการจัดการคืออะไรเป็นอย่างไรบ้าง
34. โรงเรียนดีเด่นเกี่ยวกับบุคลากรและการบริหารงานบุคลากรคืออะไรเป็นอย่างไรบ้าง
35. โรงเรียนดีเด่นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนคืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง
36. โรงเรียนดีเด่นเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียนคืออะไรเป็นอย่างไรบ้าง
37. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนดีเด่นคุณภาพนักเรียนคืออะไรเป็นอย่างไรบ้าง
38. ผลสืบเนื่องจากการบริหารโรงเรียนดีเด่นท่านผู้อำนวยการโรงเรียนคิดว่ามีอะไรบ้าง
39. ขอบข่ายงานอื่น ๆ ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหารงานอย่างไร
- เงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น**
40. การเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกิดจากบุคคล/กลุ่มบุคคล และเกิดขึ้นเมื่อใด
41. มีการเทียบการอย่างไร ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนหรือไม่



42. มีปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการเพื่อให้เกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่นอย่างไร

43. กิจกรรมใดบ้างที่ก่อให้เกิดเป็นการบริหารโรงเรียนดีเด่น

44. ปัจจุบันท่านผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอย่างไร

ทางด้านใดบ้าง

#### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น**

45. การเป็นโรงเรียนดีเด่นมีบุคคลและกลุ่มบุคคลเข้ามาศึกษาดูงานและเยี่ยมชมโรงเรียนมากน้อยเพียงใด

46. การบริหารงานโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

47. มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนอย่างไร

48. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ีระหว่างบุคลากร การทำงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมแสดงออกในด้านใดบ้าง

49. กระบวนการเกิดการบริหารงานของโรงเรียน เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบใดบ้าง

#### **ข้อมูลการคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น**

50. เมื่อมีบุคคลภายนอกมาศึกษาดูงาน หรือเยี่ยมชมสถานศึกษาท่านได้เข้าไปร่วมกิจกรรมต้อนรับหรือไม่ อย่างไร

51. ที่ผ่านมาผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน ลักษณะใดบ้าง จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรม มากน้อยเพียงใด

52. ในภาคส่วนของรัฐ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนลักษณะใดบ้าง จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรม มากน้อยเพียงใด

53. บุคคลทั้งในและนอกโรงเรียนมีการแสดงบทบาทหรือปฏิบัติงานสนองตอบต่อผู้อำนวยการโรงเรียน อย่างไร

54. มีการพบปะหรือประชุมกันของบุคคล ทั้งในและนอกโรงเรียน บ่อยครั้งเพียงใด ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง หรือไม่ อย่างไรและมีวิธีการใดบ้าง

**ข้อมูลผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น**

55. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

56. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับการบริหาร หลักสูตรและงานวิชาการ คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

57. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกี่ยวกับการบริหาร การจัดการคืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

58. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

59. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับบุคลากร และการบริหารงานบุคลากร คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

60. ท่านผู้อำนวยการมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างสำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มาศึกษาดู งาน

## แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 2)

### (การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ครู)

#### ชั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกลงและอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

#### ผู้ให้สัมภาษณ์

#### ขั้นการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามเหล่านี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ครู ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อย ได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์ในโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

#### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ขอความกรุณาให้แนะนำตัวเองเกี่ยวกับประสบการณ์ทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงานโดยสังเขป
2. ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานโรงเรียนในเรื่องใดบ้างอย่างไร
3. มีเหตุจูงใจอะไรที่ทำให้ท่านมาทำงานในโรงเรียนนี้
4. ท่านเดินทางไป-กลับโรงเรียนอย่างไรใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนวันหนึ่ง ๆ กี่ชั่วโมง ขณะอยู่ที่โรงเรียนท่านใช้เวลาทำอะไรบ้าง

#### ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

5. ขอให้ท่านเล่าถึงประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเท่าที่ทราบ และมีเหตุการณ์สำคัญ ๆ อะไรที่เกิดขึ้นบ้าง
6. คำขวัญของโรงเรียนมีกระบวนการได้มาอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ มีประโยชน์ต่อการทำงานของโรงเรียนหรือไม่ กรุณายกตัวอย่างด้วย
7. จากอดีตถึงปัจจุบัน ท่านคิดว่า โรงเรียนได้จัดการศึกษาประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง หรือได้รับรางวัลอะไรบ้าง มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง

8. คณะครูในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างไร มีการรวมกลุ่มกันทำงานหรือไม่ อย่างไร

9. โรงเรียนกับชุมชนมีการทำงานร่วมกันหรือไม่ ถ้ามีทำงานร่วมกันอย่างไร ถ้าไม่มีการทำงานร่วมกัน เพราะเหตุใด กรุณายกตัวอย่างด้วย

10. โรงเรียนจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างไร มีการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้หรือไม่

11. มีการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนหรือไม่ ทำอย่างไร และนำผลการประเมินไปใช้อย่างไร

12. โรงเรียนมีหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างไรจึงทำให้โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนดีเด่น

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

13. ท่านคิดว่าภูมิหลัง หรือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้อำนวยการโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

14. ท่านคิดว่า ทักษะทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน ควรเป็นอย่างไร

15. ท่านคิดว่าด้านพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน ควรแสดงพฤติกรรมอย่างไร

16. ท่านคิดว่าสถานการณ์ภายในและภายนอกโรงเรียนส่งผลต่อผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างไร กรุณายกตัวอย่างด้วย

17. ความมีประสิทธิผลหรือความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ พิจารณาได้อย่างไร

18. การเป็นโรงเรียนดีเด่น ท่านต้องทำงานเกี่ยวข้องกับใครหรือหน่วยงานใดบ้าง มีความจำเป็นและสำคัญอย่างไร

19. ใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร

20. โรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น มีอุปสรรค หรือปัญหาอะไรบ้าง ใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ บุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียนมีความสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันอย่างไร

21. ใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

22. การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหารงานอย่างไร
23. ภารกิจที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนจนกลายเป็นโรงเรียนดีเด่นที่ได้เข้ารับการประเมิน มีอะไรบ้าง มีอุปสรรค หรือปัญหาอะไรบ้าง ใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ
24. ข้อมูลเงื่อนไขการเกิดการบริหารดีเด่นของผู้อำนวยการโรงเรียน
25. การเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่นเกิดจากบุคคล/กลุ่มบุคคล และเกิดขึ้นเมื่อใด
26. มีการเยี่ยมชมการอย่างไร ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนหรือไม่
27. มีปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการเพื่อให้เกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่นอย่างไร
28. กิจกรรมใดบ้างที่ก่อให้เกิดเป็นการบริหารโรงเรียนดีเด่น
29. ปัจจุบันท่านผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอย่างไรทางด้านใดบ้าง

#### **ข้อมูลการดำรงอยู่การบริหารดีเด่นของผู้อำนวยการโรงเรียน**

30. เมื่อมีบุคคลภายนอกมาศึกษาดูงาน หรือเยี่ยมชมสถานศึกษาท่านได้เข้าไปร่วมกิจกรรมต้อนรับหรือไม่ อย่างไร
31. ที่ผ่านมาผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน ลักษณะใดบ้าง จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรม มากน้อยเพียงใด
32. ในภาคส่วนของรัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนลักษณะใดบ้าง จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรม มากน้อยเพียงใด
33. บุคคลทั้งในและนอกโรงเรียนมีการแสดงบทบาทหรือปฏิบัติงานสนองตอบต่อผู้อำนวยการโรงเรียน อย่างไร
34. มีการพบปะหรือประชุมกันของบุคคล ทั้งในและนอกโรงเรียน บ่อยครั้งเพียงใด
35. ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง หรือไม่ อย่างไร และมีวิธีการใดบ้าง

**ข้อมูลผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ**

36. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

37. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับการบริหาร หลักสูตรและงานวิชาการ คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

38. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกี่ยวกับการบริหารการจัดการคืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

39. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

40. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับบุคลากร และการบริหารงานบุคลากร คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

41. ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างสำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงาน

## แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 3)

### (การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้ปกครอง)

#### ชั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทปและอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

#### ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามเหล่านี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ปกครอง และชุมชน โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์ในโรงเรียนดีเด่น

1. ขอความกรุณาแนะนำตัวเองพอสังเขป และประสบการณ์ที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
2. ในปัจจุบัน ท่านมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในด้านใดบ้าง  
อย่างไร
3. โปรดเล่าประวัติของชุมชนและโรงเรียนตามที่ท่านทราบพอสังเขป
4. ท่านทราบ คำขวัญ วิสัยทัศน์ เอกลักษณ์และสิ่งเหล่านี้มีประโยชน์  
อย่างไร โรงเรียนทำตามได้หรือไม่
5. จากอดีตถึงปัจจุบัน ท่านคิดว่าโรงเรียนนี้ประสบความสำเร็จในเรื่อง  
ใดบ้าง และมีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนนี้ มีลักษณะอย่างไร ได้รับการยกย่องมาก  
น้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
7. ท่านคิดว่า คณะครูในโรงเรียนนี้ มีความสามัคคีในการทำงานหรือไม่  
มากน้อยเพียงใด และมีความขัดแย้งกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

8. ท่านคิดว่าโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนทำงานร่วมกันอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่างงานหรือกิจกรรมที่โรงเรียนทำงานร่วมกับชุมชน
9. โรงเรียนได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารดีเด่นของผู้ปกครองและชุมชน ทางผู้ปกครองและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียนมีการพบปะผู้ปกครองและชุมชน ในลักษณะใดบ้าง และบ่อยเพียงใด
11. ท่านคิดว่าปัจจุบันโรงเรียนมีจุดเด่นและมีจุดด้อยอะไรบ้าง เพราะเหตุใด และท่านต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงพัฒนาเรื่องใด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 4)

### (การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : นักเรียน)

#### ชั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทปและอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

#### ผู้ให้สัมภาษณ์

#### ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามเหล่านี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นักเรียน โดยคำถามดังกล่าวจะถูกปรับให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ปรากฏการณ์ในโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

1. ขอความกรุณาแนะนำตัวเองพอสังเขป และประสบการณ์ที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้
2. ขอให้นักเรียนได้เล่าประวัติโรงเรียน รวมทั้งบอกวิสัยทัศน์ คำขวัญ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียน เท่าที่นักเรียนทราบ
3. นักเรียนเลือกมาเรียนโรงเรียนนี้เพราะเหตุใด
4. นักเรียนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนอย่างไรบ้าง เพราะเหตุใด
5. นักเรียนมีความประทับใจหรือภาคภูมิใจ หรือไม่ภูมิใจ ในเรื่องต่อไปนี้  
 มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

5.1 ด้านคุณภาพนักเรียน

5.2 ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

5.3 ด้านการบริหาร

5.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

5.5 ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา

6. นักเรียนคิดว่าการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูในด้านใดบ้างที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนและคณะครูโรงเรียนอื่น ๆ เพราะเหตุใด
7. มีคนมาศึกษาดูงานโรงเรียนนี้บ่อยเพียงใด นักเรียนทราบได้อย่างไร และนักเรียนรู้สึกอย่างไรกับการที่มีคนมาเยี่ยมชมหรือศึกษาดูงานที่โรงเรียนนี้
8. เมื่อมีบุคคลภายนอกมาศึกษาดูงาน หรือเยี่ยมชมโรงเรียนนักเรียนได้เข้าไปร่วมกิจกรรมต้อนรับหรือไม่ อย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม (ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง)

### ชั้นนำ

1. สนทนาสร้างความคุ้นเคย และขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขอบันทึกเทปและอธิบายวิธีการนำข้อมูลจากการบันทึกเทปไปใช้ในการวิจัย

### ขั้นสนทนา : ประเด็นสนทนา

ผู้ดำเนินการสนทนาพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ร่วมสนทนาและเป็นคำถามหลักที่อาจนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้

### ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

1. วิสัยทัศน์ คำขวัญ ของโรงเรียนมีกระบวนการได้มาอย่างไร เคยมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ มีประโยชน์ต่อการทำงานของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
2. จากอดีตถึงปัจจุบัน ท่านคิดว่า โรงเรียนได้จัดการศึกษาประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง หรือได้รับรางวัลอะไรบ้าง มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง
3. โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนมีการทำงานร่วมกันหรือไม่ ถ้ามีทำงานร่วมกันอย่างไร ถ้าไม่มีการทำงานร่วมกัน ทำไมจึงไม่มีการทำงานร่วมกัน เพราะเหตุใด
4. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้หรือไม่
5. มีการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนหรือไม่ ทำอย่างไรและนำผลการประเมินไปใช้อย่างไร
6. มีหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างไร จึงทำให้โรงเรียนนี้กลายเป็นโรงเรียนดีเด่น

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

7. ท่านคิดว่าภูมิหลัง หรือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านคิดว่า ทักษะทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน ควรเป็นอย่างไร

9. ท่านคิดว่าด้านพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน ควรแสดงพฤติกรรมอย่างไร
10. ท่านคิดว่าสถานการณ์ภายในและภายนอกโรงเรียนส่งผลต่อผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างไร กรุณายกตัวอย่างด้วย
11. ความมีประสิทธิผลหรือความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ พิจารณาได้อย่างไร
12. การเป็นโรงเรียนดีเด่น ท่านต้องทำงานเกี่ยวข้องกับใครหรือหน่วยงานใดบ้าง มีความจำเป็นและสำคัญอย่างไร
13. ใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ การปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำหรือไม่ อย่างไร
14. โรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่น มีอุปสรรค หรือปัญหาอะไรบ้าง ใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ บุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียนมีความสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันอย่างไร
15. ใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้
16. การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหารงานอย่างไร
17. ภารกิจที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนจนกลายเป็นโรงเรียนดีเด่นที่ได้เข้ารับการประเมิน มีอะไรบ้าง มีอุปสรรค หรือปัญหาอะไรบ้าง ใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ
- ข้อมูลเชิงไขการเกิดการบริหารดีเด่นของผู้อำนวยการโรงเรียน**
18. การเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณ์ดีเด่นเกิดจากบุคคล/กลุ่มบุคคล และเกิดขึ้นเมื่อใด
19. มีการเตรียมการอย่างไร ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนหรือไม่
20. มีปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการเพื่อให้เกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่นอย่างไร
21. กิจกรรมใดบ้างที่ก่อให้เกิดเป็นการบริหารโรงเรียนดีเด่น
22. ปัจจุบันท่านผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอย่างไรทางด้านใดบ้าง

### ข้อมูลเงื่อนไขการเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

23. การเกิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกิดจากบุคคล/กลุ่มบุคคล และเกิดขึ้นเมื่อใด

24. มีการเตรียมการอย่างไร ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนหรือไม่

25. มีปัญหาเกี่ยวกับการเตรียมการเพื่อให้เกิดการบริหารโรงเรียนดีเด่นอย่างไร

26. กิจกรรมใดบ้างที่ก่อให้เกิดเป็นการบริหารโรงเรียนดีเด่น

27. ปัจจุบันท่านผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาการบริหารโรงเรียนอย่างไร ทางด้านใดบ้าง

### ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

28. การเป็นโรงเรียนดีเด่นมีบุคคลและกลุ่มบุคคลเข้ามาศึกษาดูงานและเยี่ยมชมโรงเรียนมากน้อยเพียงใด

29. การบริหารงานโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

30. มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนอย่างไร

31. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมแสดงออกในด้านใดบ้าง

32. กระบวนการเกิดการบริหารงานของโรงเรียน เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบใดบ้าง

### ข้อมูลการคงอยู่ของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น

33. เมื่อมีบุคคลภายนอกมาศึกษาดูงาน หรือเยี่ยมชมสถานศึกษาท่านได้เข้าไปร่วมกิจกรรมต้อนรับหรือไม่ อย่างไร

34. ที่ผ่านมาผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน ลักษณะใดบ้าง จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรม มากน้อยเพียงใด

35. ในภาคส่วนของรัฐเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนลักษณะใดบ้าง จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรม มากน้อยเพียงใด

36. บุคคลทั้งในและนอกโรงเรียนมีการแสดงบทบาทหรือปฏิบัติงานสนองตอบต่อผู้อำนวยการโรงเรียน อย่างไร

37. มีการพบปะหรือประชุมกันของบุคคล ทั้งในและนอกโรงเรียน บ่อยครั้งเพียงใด

38. ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง หรือไม่ อย่างไร และมีวิธีการใดบ้าง

#### **ข้อมูลผลที่ติดตามมาของการบริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น**

39. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

40. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

41. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกี่ยวกับการบริหารการจัดการคืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

42. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง

43. ผลที่ติดตามมาของโรงเรียนมัธยมสมบูรณดีเด่นเกี่ยวกับบุคลากร และการบริหารงานบุคลากร คืออะไร เป็นอย่างไรบ้าง ท่านผู้อำนวยการมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างสำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงาน

ตาราง 58 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียน)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 58 (ต่อ)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ตาราง 58 (ต่อ)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
49	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
57	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
59	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 59 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 2 ครู)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 59 (ต่อ)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 60 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 3 ผู้ปกครอง)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 61 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 4 นักเรียน)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 62 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัย ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (ฉบับที่ 5 สนนทากลุ่ม)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 62 (ต่อ)

ข้อ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
25	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวพิมสุดา ช่างเฮือง
วัน เดือน ปีเกิด	21 มกราคม พ.ศ. 2523
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 276 หมู่ที่ 38 ตำบลชัยภูมิ อำเภอนครโกสอนพมวิหาร จังหวัดสุพรรณบุรี โทร. 095 4935583 (+856 2055962962)
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิชาการ สภาประชาชนแขวง แขวงสุพรรณบุรี
สถานที่ทำงาน	สภาประชาชนแขวง แขวงสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนประถมเถิด แขวงสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2533	ชั้นมัธยมศึกษาสู่นันทาตอนต้น แขวงสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2535	ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัดมณฑลนครหลวง นครหลวงเวียงจันทน์
พ.ศ. 2552	ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแห่งชาติ นครหลวงเวียงจันทน์
พ.ศ. 2556	ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการ วิทยาลัยสันตพล จังหวัดอุดรธานี ประเทศไทย
พ.ศ. 2562	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จังหวัดสกลนคร ประเทศไทย
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2556	วิชาการ สภาประชาชนแขวง แขวงสุพรรณบุรี