

**กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงในเขตภาคเหนือตอนบน**
Managing Strategies for Developing Educational Quality of
Small Schools in Highland Area in the Upper Northern Region

รุ่งลาวัลย์ จันทรัตน¹, นีมอนงค์ งามประภาสม²

Runglawan Chantarattana, Nimanong Ngamprapasom

บทคัดย่อ

วิจัยมีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2) เพื่อสร้างและพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ (3) เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีกลุ่มประชากร คือ โรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงในจังหวัดภาคเหนือตอนบนจำนวน 8 จังหวัด การดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้สอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร และการถอดบทเรียน ขั้นที่ 2 สร้างและพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามร่างกลยุทธ์ และทำการทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และขั้นที่ 3 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้นำกลยุทธ์ไปใช้จริงกับโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. ผลการวิจัยได้กลยุทธ์ ดังนี้คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

Abstract

This research was to (1) study the feasibility of using the public sector's quality criteria as the strategies for developing educational quality, (2) to create and develop the strategies for developing educational quality, and (3) to study the effect of using managing strategies for developing educational quality. The population for the research included the highland small schools in 8 upper northern provinces. The research process was composed of 3 procedural stages. Stage 1 was on the feasibility study in using the public sector's managing quality criteria as the managing strategies for developing educational quality of the schools by questionnaire, analyzing data from the report on external quality assessment the Office of National Education Standards and Quality Assessment, and interviews with administrators and teachers of the schools which had quality assessment at very good level. Stage 2 was on drafting and developing managing strategies for developing the schools' educational quality by checking from experts and trying out with small schools which was not simple group and failed the assessment. Stage 3 was on examining the effect of using managing strategies for developing the

¹ นักศึกษาระดับการศึกษาอวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

educational quality of the schools by using managing strategies with small schools in the high areas that failed the assessment conducted. The conclusion of managing strategic for developing educational quality of small schools in highland area was as Component 1 Organizational Leadership was strategically, Component 2 Strategic planning, Component 3 Focus on customers and stakeholders, Component 4 – Knowledge measurement, analysis, and management Component 5 Focusing on human resources, and Component 6 process management.

บทนำ

การศึกษาที่มีคุณภาพเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศทุกด้าน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จึงได้กำหนดแนวนโยบายด้านการศึกษาไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีอย่างทั่วถึงและเสมอภาค โดยรัฐต้องจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แต่จากการประเมินคุณภาพการศึกษาพบว่า คุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียนยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) และผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบแรก พ.ศ.2544-2548 พบว่าอยู่ในภาคเหนือร้อยละ 70 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 68 เมื่อแยกตามที่ตั้งโรงเรียนจะอยู่นอกเมืองร้อยละ 67 และร้อยละ 65 เกือบทั้งหมดเป็นโรงเรียนของรัฐที่มีขนาดเล็กอยู่ในชนบท (สมศ., 2550) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะโรงเรียนดังกล่าวมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งสภาพปัญหาโรงเรียนดังกล่าว ส่วนใหญ่มีที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงที่มีสภาพปัญหาที่เป็นข้อจำกัดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากกว่าปกติ (ไพโรจน์ เสรีวงศ์, 2541) (กฤษณทิพย์ ชัยนถิ, 2543)

จากสภาพของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงที่มีลักษณะเฉพาะ ผู้วิจัยมองว่าการแก้ไขปัญหาดังกล่าวควรมีแนวทางในการพัฒนาที่แตกต่างออกไป ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงให้คำแนะนำการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ว่าแนวทางสำคัญที่ช่วยให้สังคมไทยอยู่รอดจะต้องให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในภูมิภาคนั้น ๆ เนื่องจากแต่ละแห่งแต่ละคนไม่เหมือนกัน ขนบธรรมเนียมประเพณีไม่เหมือนกัน ทรงใช้คำว่า “ภูมิสังคม” หรือ “Geosocial Based” (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2549) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าหากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความเฉพาะในการแก้ปัญหา ดังกล่าว และเพื่อตอบสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาที่

ได้มีนโยบายด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้น และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก็ได้มีนโยบายที่สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการเช่นกันคือ การออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549)

จากการศึกษากลยุทธ์ที่มีความเฉพาะในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง พบว่าการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้กับทุกภารกิจขององค์กร มีการเสริมสร้างให้หน่วยงานทำการปรับปรุงคุณภาพอย่างค่อยเป็นค่อยไป และอย่างก้าวกระโดด และสามารถยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ สูงหรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

จากสภาพโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงที่มีลักษณะเฉพาะและจากแนวคิดหลักการบริหารจัดการภาครัฐที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้กับทุกภารกิจของหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง

2. เพื่อสร้างและพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง

3. เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง

วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยมีวิธีการดังนี้

1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการและความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารจัดการตามเกณฑ์ ฯ กับผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 90 โรงเรียน

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ จากผลการรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกจาก สมศ. ของโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ผ่านการรับรอง พ.ศ. 2548 – 2553 จำนวน 58 โรงเรียน

1.3 ถอดบทเรียนจากโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารตามเกณฑ์ฯ กับโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้ผลการรับรองระดับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกจาก สมศ. ในระดับดีถึงดีมาก มีจำนวน 3 โรงเรียน

ขั้นที่ 2 สร้างและพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอนย่อยคือ

2.1 ขั้นการสร้างร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการดำเนินการโดยนำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ได้ผลจากขั้นที่ 1 นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ จำนวน 7 คน

2.2 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการดำเนินการโดยนำร่างกลยุทธ์มาพัฒนาร่างกลยุทธ์กับโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง ที่ไม่ผ่านการประเมินจาก สมศ. ได้แก่

โรงเรียนบ้านผามอน ตำบลถ้ำลอด อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ขั้นที่ 3 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้วิจัยศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการ กับโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง ที่ไม่ผ่านการประเมินจาก สมศ. ได้แก่โรงเรียนบ้านน้ำริน ตำบลบ้านน้ำริน อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถสรุปในทุกขั้นตอนและสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร การศึกษาพบว่าการจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาวเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินการ การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร การส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร และการทำแผนกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการ เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องเป็นคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2001) ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น (พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์, 2553) ส่วนการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543) เพราะทำให้บุคลากรได้มีอำนาจและตัดสินใจ ยังเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาเช่นกัน (วิระยุทธ ชาติกาญจน์, 2551) สำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และความรับผิดชอบ (Sammons, Hillman and Mortimore, 1995) ทำให้บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองและองค์การบรรลุในสิ่งที่ต้องการ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552) และการทบทวนคุณภาพของ

สถานศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการกำกับติดตามความก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์สินธุระเวชญ์, 2542) ซึ่งแผนในการดำเนินการกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลมาทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการดังกล่าว เป็นกระบวนการในการบริหารงานให้สำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2545)

1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม การศึกษาพบว่า การกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลสถานศึกษาที่ดี และการจัดทำระบบการควบคุมภายในเรื่องความรับผิดชอบการปฏิบัติงานและการเงิน เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐที่มีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ส่วนระบบการควบคุมเป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและมุ่งสู่เป้าหมายตามมาตรฐานที่วางไว้ (William, 2000) นอกจากนี้หลักสำคัญของการควบคุมภายในยังเป็นกระบวนการในการบริหารที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้หากมีปัญหาเกิดขึ้น ก็มีการดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความก้าวหน้าไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมาน อัสวภูมิ, 2549) และความรับผิดชอบยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินงานด้วยคุณธรรมและจริยธรรม และการที่บุคคลในองค์กรมีความคิดหรือรู้สึกถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร ทำให้้องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นำมายังซึ่งผลกำไรรวมถึงการดำรงอยู่ได้ขององค์กร (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

2. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์คือ

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ การศึกษาพบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการทำแผนปฏิบัติการ และการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ มา

สนับสนุนแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการกำหนดสิ่งที่้องค์การคาดหวัง เพราะถ้าองค์กรมีการวางแผนที่ดี มีความชัดเจนว่าต้องการอะไร มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอะไร จะทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงาน กำกับ ติดตามงานตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ทำให้ผลที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ (Dessler, 1999)

นอกจากนี้แผนปฏิบัติการยังทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทุ่มเทและมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น (William, 2000) สำหรับ การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องกับเป้าหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จุฬพล พูลภัทรชีวิน และคณะ, 2553) ส่วนการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มความสำเร็จขององค์กร อันเนื่องจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) และก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ทำให้้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในอนาคต (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

2.2 การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ การศึกษาพบว่า การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่บุคลากร และการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการสื่อสารทำให้บุคลากรรับทราบและทำความเข้าใจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้กลยุทธ์เหล่านั้นประสบความสำเร็จ (Kaplan and Norton, 2004) เพราะงานใดที่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง ส่วนมาจากการสื่อสารที่ไม่เป็นจริง (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2552) สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานปรับปรุงงานและการตัดสินใจ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคมกริบ อีรานุรักษ์, 2553) ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือรายละเอียดตามโครงการ/กิจกรรม เป็นเครื่องมือใน

การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะทำให้บุคลากรมีทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544)

3. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาพบว่ากรมมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เป็นกลยุทธการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพนั้น เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มดังกล่าวเข้ามามีบทบาทที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน โดยบทบาทและความสำคัญดังกล่าวส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สุวัฒน์ มุทเมธา อ้างถึงในพนิจดา วีระชาติ, 2542)

3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาพบว่าการจัดทำระบบวิธีการหรือกลไกการเก็บรวบรวมและจัดการเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย การสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรม การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินการเป็นกลยุทธการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการดำเนินการดังกล่าวเป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น (ทัศนาศาสตร์, 2547) และช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ และยังทำให้บุคคลภายนอกมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีกลยุทธ์คือ

4.1 การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียน การศึกษาพบว่า การจัดทำระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนที่ครอบคลุม ถูกต้องและทันสมัยและการใช้ฐานข้อมูลมาสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากรายงานข้อมูลเป็นการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้ใช้สามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระบบงานต่างๆ ร่วมกันได้ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งของข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ มีมาตรฐานเดียวกัน และมีระบบความปลอดภัยของข้อมูล โดยระบบฐานข้อมูลมีความสำคัญต่อการจัดการตลอดจนการตัดสินใจและช่วยสนับสนุนการบริหารของผู้บริหาร และช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลยังช่วยในการสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีกลยุทธ์คือ

5.1 การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาพบว่า การจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างบรรยากาศ ความผูกพันและความพึงพอใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม เป็นกลยุทธการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการเป็นภารกิจตามขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 (2546) ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ส่วนการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เป็นทางการ สามารถปรับตัวบุคลากรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นและฉลาดที่จะเลือกใช้วิธีการอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้น (ชมัยพร วิเศษมงคล, ออนไลน์) สำหรับการจัดบรรยากาศสถานศึกษาในทางที่ดี โดยการสร้างความผูกพันและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ส่งผลให้ผลการดำเนินการมีประสิทธิภาพและช่วยพัฒนาองค์กร (ธัญญา ผลอนันต์,

2546) นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก เพราะถ้าบุคลากรมีความสุขใจพอใจในการทำงาน องค์การเองก็จะได้รับประโยชน์ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2551) ส่วนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อการบริหารงานนั้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544) เพราะผลสำเร็จขององค์การก็มาจากการประเมินผลปฏิบัติของบุคลากรแต่ละคน โดยหากบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ย่อมส่งผลต่อองค์การดีด้วยเช่นกัน(อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

5.2 การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ การศึกษาพบว่า การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้เรียนรู้สิ่งที่จำเป็นต่อทักษะการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Werner and Desimon, 2006) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการให้ทำ จำเป็นต้องเพิ่มพูนกิจกรรมด้านการพัฒนาให้บุคลากร จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2551)

6. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ มีกลยุทธ์คือ

6.1 การออกแบบกระบวนการ การศึกษาพบว่า การกำหนดกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและการจัดทำกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญ และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการพิจารณาการจัดทำกระบวนการขององค์การได้แก่ยุทธศาสตร์ ความคิดเห็นความต้องการของลูกค้า

คนสำคัญและนำมาเป็นแบบที่ดีในการสร้างสรรค์กระบวนการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการสร้างสรรค์กระบวนการเป็นการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่วางไว้ ซึ่งข้อกำหนดที่สำคัญได้แก่ การลดงานซ้ำซ้อน การลดเวลาในการดำเนินการให้เกิดความคล่องตัว การประหยัดงบประมาณ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความศรัทธาของประชาชน ทำให้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการทำงานแบบใหม่ทั้งระบบ ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย (สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, 2544) นอกจากนี้การสร้างสรรค์กระบวนการที่มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ และมีความเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร นั้นยังเป็นเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร (วิริยุทธ์ ชาติกาญจน์, 2551) โดยการจัดทำกระบวนการที่มีการระบุถึงรายละเอียดที่สอดคล้องกับแผนงานที่ได้มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นการติดตามผลการดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ (Forsberg et al., 1996) นอกจากนี้กระบวนการที่มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้น ยังเป็นเกณฑ์ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร (วิริยุทธ์ ชาติกาญจน์, 2551)

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ การศึกษาพบว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการ เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ และการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้เกิดประโยชน์คือ (1) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (2) ด้านการสร้างแรงจูงใจ (3) ด้านการปรับปรุงงาน (4) ด้านการควบคุมงาน และ (5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร, 2548) นอกจากนี้ความสำคัญของการกำหนดมาตรฐานนั้น ยังเป็นแนวทางหรือทิศทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ที่ทำให้ผลการดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (William, 2000) ส่วนการปรับปรุงกระบวนการ ทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่าง

ต่อเนื่องที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และ ความสูญเสียจากการดำเนินการ ส่งผลให้ได้เป้าหมาย ตามที่องค์กรที่วางไว้ (สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, 2544)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้วิจัย ได้พิจารณาโดยการนำหลักการบริหารจัดการตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูง ให้เกิดศักยภาพเต็มที่ที่จะส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1.1 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 1.1.1)

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) โดยทำความเข้าใจว่าหลักการ บริหารอื่นๆ ที่ผู้บริหารได้มีความรู้ความสามารถและ ทักษะต่างๆ ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา เช่น หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ เป็นเพียง เครื่องมือของ PMQA เท่านั้น และลักษณะที่โดดเด่นของ PMQA คือสามารถปรับใช้ตามภารกิจของหน่วยงาน ไม่มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบใน การปฏิบัติงาน เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นหน่วยงานจึงสามารถ นำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจน สามารถเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ได้ตามความ เหมาะสม นอกจากนี้เกณฑ์ PMQA ยังมีมากกว่าและ ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วย ซึ่งเมื่อ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของ PMQA ทำให้ผู้บริหารสามารถนำเอาหลักการบริหารดังกล่าวไปใช้ในการ บริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

1.1.2) สำหรับหลักการบริหารจัดการของผลการวิจัยใน ครั้งนี้ที่ยังไม่ครบตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ ตามบริบทของ สถานศึกษาเพื่อเข้าสู่เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้คือ 1) การกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารควร กำหนดค่านิยมขององค์กรที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของ องค์กร โดยสร้างเป็นแนวความคิด แนวทางในการปฏิบัติ

ของบุคลากร ให้เป็นเกณฑ์ของการดำเนินการทำงานที่ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและ ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติและสืบทอด กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการกำหนดค่านิยม อาจเป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร หรือการ สร้างคนเพื่อพัฒนาประเทศชาติ เป็นต้น 2) การกำหนด ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา และตอบสนองความต้องการ ของทุกกลุ่ม โดยผู้บริหารทำการสำรวจพันธกิจของ โรงเรียน เพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของ แต่ละพันธกิจ แล้วนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นทำการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตาม ประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการ ให้บริการ ได้แก่ นักเรียน ความต้องการและความ คาดหวังของผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน และ ช่องทางการให้บริการ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน เป็นต้น และผู้บริหารควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต โดยการศึกษาจาก โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ๆ ของโรงเรียนเพิ่มขึ้น 3) การกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนว ทางการปฏิบัติของบุคลากร ระยะเวลาแล้วเสร็จของการ ให้บริการ โดยมีการประกาศให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทราบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับ บริการรวมถึงกำหนดวิธีการติดตามคุณภาพ เพื่อนำมาใช้ ในการปรับปรุงการที่สามารถสนองตอบความต้องการได้ อย่างเหมาะสม สำหรับแนวทางการดำเนินการดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางไว้ดังนี้ 3.1) ให้โรงเรียนทำ การสรุปผลการดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม โดย ภาพรวมทั้งหมดโดยแยกหมวดหมู่ตามผู้มารับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข กระบวนการดังกล่าวที่ไม่ได้ตามผลตามตัวชี้วัดของ โครงการ/กิจกรรมนั้นๆ 3.2) นำผลสรุปดังกล่าว มาสร้าง เป็นคู่มือปฏิบัติการของบุคลากรตามโครงการ/กิจกรรม 3.3) นำคู่มือที่ได้เสนอเข้าที่ประชุมเพื่อให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็น และทำความเข้าใจในคู่มือดังกล่าว พร้อมทั้งให้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติการต่อไป 4) การจัดทำ website ของโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการจัดทำ website แนะนำโรงเรียน และกิจกรรมต่าง ๆ ผ่าน Free Soclai Network เช่น Facebook, Twitter ที่ไม่เสีย

ค่าใช้จ่าย โดยไม่ต้องใช้ทักษะในการสร้างและใช้ระยะเวลาในการจัดทำน้อย เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนได้อีกหนึ่งแนวทาง5) การจัดทำระบบการประกันคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนาสำหรับแนวทางการดำเนินการดังกล่าว พบว่าโรงเรียนไม่มีแนวทางในการดำเนินการดังกล่าวที่เป็นระบบ มีเพียงแต่ให้บุคลากรทำการรายงานผลการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายลักษณะอักษร และสังเกตผลงานที่เกิดจากหลังการเข้าอบรมของครู แต่ไม่มีการประเมินศักยภาพของบุคลากรดังกล่าวว่ามีการพัฒนามากน้อยเพียงใด ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพ รวมถึงระบบประเมินผล โดยใช้หลักการประกันคุณภาพที่มีการควบคุม การกำกับติดตาม และการประเมินผลที่ใช้แนวทางหรือเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมิน เช่น การพิจารณาจากจำนวนครั้งของการเป็นวิทยากรของบุคลากรให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ หรือการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1.2.1) สำหรับแนวการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่าเกณฑ์การบริหารจัดการบางข้อ ไม่สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงได้ อันเนื่องมาจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ครบถ้วนดังนี้ 1) การกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่มาจากการดำเนินการของโรงเรียนที่มีผลต่อสังคม รวมทั้งนำมาตรการไปปฏิบัติ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่โรงเรียนไม่มีการดำเนินการดังกล่าว อันเนื่องจากการไม่มีความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นหน่วยงานหลักในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบทางลบและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบ ที่มาจากการดำเนินการของโรงเรียนที่มีผลต่อสังคมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน ช่วยเหลือในการดำเนินการจัดการผลกระทบดังกล่าว ในกรณีที่โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบดังกล่าวได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคม

และชุมชน รวมทั้งเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่โรงเรียนต่อไป 1.2) สำหรับการกำหนดมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่มาจากการดำเนินการของโรงเรียนที่มีผลต่อสังคม รวมทั้งนำมาตรการไปปฏิบัตินั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพิจารณาร่วมกันกำหนดแนวทาง ให้ครอบคลุมผลกระทบทางลบ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวและร่วมมือปฏิบัติในมาตรการนั้นๆ เป็นอย่างดี 2) การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการระบุนความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาสาเหตุที่โรงเรียนไม่มีการดำเนินการดังกล่าว เนื่องจากการไม่มีความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของสถานศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ 2.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นหน่วยงานหลักในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เช่นเดียวกับมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบ ซึ่งเป็นประเด็นที่สามารถดำเนินการไปด้วยกันได้ โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2.2) การดำเนินการบริหารความเสี่ยงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักว่าการที่ทำอะไรไม่ดีที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรหรือสังคม โดยให้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมตามแนวคิดของการควบคุมเป็นนโยบายว่า จะบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร และมีเรื่องอะไรบ้างที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้ทุกคนให้ความร่วมมือปฏิบัติในมาตรการความเสี่ยงนั้นๆ 2.3) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรแต่งตั้งบุคลากรในการกำกับดูแล เมื่อโรงเรียนได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้วเสร็จ เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ที่นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการต่างๆ ที่ส่งผลสู่คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาต่อไป 3) การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ ได้แก่ การจัดทำ Website การจัดทำฐานข้อมูลมีความครอบคลุมถูกต้อง ทันสมัยและพร้อมในการใช้งาน มีความปลอดภัยการจัดการความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูล และการจัดทำ

แผนการจัดการความรู้จากฐานข้อมูลและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากสภาพการขาดแคลนบุคลากรและการไม่มีความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร งบประมาณไม่เพียงพอ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางไว้ดังนี้ 3.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายและภาคีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่ต้องการใช้ข้อมูลจากโรงเรียน ควรมีการประชุมและจัดทำจัดทำแบบฟอร์มข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้ครอบคลุม ลดปัญหาข้อมูลซ้ำซ้อน ลดระยะเวลาในการกรอกข้อมูล สามารถนำข้อมูลทุกอย่างมาใช้ในการประมวลผลเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการเพิ่มโครงสร้างองค์กรด้านการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ เพื่อให้มีบุคลากรที่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนโดยเฉพาะ และจัดสรรอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้กับบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีความพร้อมและไม่เอื้ออำนวยในการจัดทำและการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถมาดำเนินการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ เพื่อให้โรงเรียนมีการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี โดยผ่านทาง Website ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และมีความปลอดภัย มีความปลอดภัย มีระบบการจัดการความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูล 3.3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำแผนการจัดการความรู้จากฐานข้อมูลและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรครูในโรงเรียนได้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจัดประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดแผนการส่งเสริมการจัดการความรู้จากฐานข้อมูล การจัดประชุมเชิงวิชาการ นำแผนการจัดการความรู้ไปบูรณาการเข้าสู่งานประจำ โดยให้มีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ 1.2.2) สำหรับข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรทำการวิจัยและประเมินสภาพของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ใช้ในสถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ทั้งในเชิงสาระการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลาง และสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น สาระการเรียนรู้ระดับสากล และระดับชาติ และสอดคล้องกับคุณลักษณะของคนไทยตาม

มาตรฐานชาติ และสาระการเรียนรู้ในท้องถิ่นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มสถานศึกษาจัดให้สอดคล้องกับบริบทและองค์ความรู้ท้องถิ่น เพราะผลการวิจัยเรื่องนี้ พบว่าหลักการบริหารจัดการดังกล่าวไม่ได้มีการกล่าวถึงหลักสูตร แต่มาตรฐานการศึกษามีการระบุถึงหลักสูตรและการจัดทำหลักสูตรของท้องถิ่น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะนำมาซึ่งคุณภาพ การศึกษาต่อไป 1.2.3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาสถานศึกษาที่ขาดโอกาสในการพัฒนา ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่อยู่ในชนบท โดยการจัดระบบบริหารจัดการเป็นกลุ่ม สนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็น และส่งเสริมให้มีการใช้หลักสูตรฉบับปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้บริหารและครู รวมทั้งการให้แรงจูงใจอื่นๆ เพื่อยกคุณภาพของผู้เรียนและยกมาตรฐานของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2554 กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ดังกล่าว

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดจากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้ศึกษากับกลุ่มประชากรในภูมิภาคอื่นๆ และระดับอื่นๆ เช่น โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ใช่พื้นที่สูง โรงเรียนเอกชน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป และมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

2.3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติการตามหลักการบริหารของผลวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้มีการสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กบนพื้นที่สูงที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยมองว่าควรมีการสอบถามกับผู้บริหารดังกล่าว เพื่อที่อาจจะได้แนวทางการบริหารจัดการที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่มากขึ้น ตามลักษณะสำคัญของโรงเรียนดังกล่าว

2.4 สำหรับผลการศึกษาสังเคราะห์เอกสารการวิจัยในครั้งนี้พบว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้นการวิจัยในครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาแนวทางการพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่เกณฑ์การบริหารจัดการ

ภาครัฐ เพื่อนำมาใช้ในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้สูงหรือเทียบเท่ามาตรฐานสากล รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วย ตนเอง

2.5 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษา เปรียบเทียบระหว่างเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐกับ

มาตรฐานการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา เพื่อหาเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาต่อไป รวมทั้งทำการศึกษาแนวทางการพัฒนา มาตรฐานการศึกษาทั้งสองระดับสู่เกณฑ์การบริหาร จัดการภาครัฐ เพื่อนำมาใช้ในการยกระดับคุณภาพและ มาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงหรือเทียบเท่ามาตรฐาน สากลเช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณิ ชัยนนท์. (2543). *ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนชาวเขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกและ เพชรบูรณ์*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร. การศึกษามหาบัณฑิต.
- จุมพล พูลภัทรชีวินและคณะ. (2553). *การวิเคราะห์บริบท : ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551). *คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตามแนวปฏิรูปการศึกษา”. *วารสารบริหาร การศึกษา*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 3(7). (มกราคม-มิถุนายน) 12-18.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (เอกสาร อัดสำเนา).
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร*. กรุงเทพฯ: อินโน กราฟฟิกส์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : แชนโพรพริน ตั้งจำกัด.
- พนิชดา วีระชาติ. (2542). *การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนชุมชน*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ ฤทธิพันธ์. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต.
- วิระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสงี่ยม. (2552). *หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์ สมศักดิ์ สันธะเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สมาน อัสวภูมิ. (2549). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับ ปรับปรุง) อุบลราชธานี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2549). *หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริยะ วิริยะสวัสดิ์. (2544). *มุ่งสู่ความเป็นเลิศการบริหารในทศวรรษใหม่*. กรุงเทพฯ : บั๊คแบงก์
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์การพิมพ์.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคมกริบ ธีรานุรักษ์. (2553). *การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Dessler ,Garry. (1999). *Essentials of Mangement*. Upper Saddle River. New Jesey : Prentice Halls.

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. (1996). *Visualizing project management*. New York: John Wiley & Sons.

Glickman, Gordon and Ross-Gordon. (2001). *Supervision and instructional Leadership a development approach*. U.S.A. : allyn and bacon, fifth edition,49.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School.

Werner and Desiimon. (2006). *Human Resourcement Management*. U.S.A. : McGraw-Hill

William, Chuck. (2000). *Management*. Australia : Southern-Western College.