

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ**

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราโมทย์ จันทร์เรือง | รองคณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                   |
| 2. ดร.วีรภัทร ภัทรกุล                      | อาจารย์ประจำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา                   |
| 3. ดร.ภรภัทร พงศ์รัตน์                     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีรัตนวิทยา<br>อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี  |
| 4. ดร.ชวีช กรุดมณี                         | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหัวเขา<br>อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 5. ดร.สันติ แสงสุก                         | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนองสะเดา<br>อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี  |

### รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. ดร.อรพรรณ ดวงจินดา      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปทุมวนาราม อำเภออุทุมพรพิสัย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2
2. นายมานพ ทองนวล      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไทร อำเภอดำรงนางบวช  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3
3. นางวชิรา แสนโกสิ      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองจิกยาว อำเภอหนองหญ้าไซ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3
4. นายไพศาล ชูเชื้อ      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุวรรณาคี อำเภอเมืองฯ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1
5. นายปริญญา มงคลคุณ      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่สระพลอย อำเภอสามชุก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3
6. นายสุภาพ สุขเสริม      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสี่پرสเทศ อำเภอศรีประจันต์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1
7. นายขจิต ทองเพชร      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระศรีเจริญ อำเภอดอนเจดีย์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2
8. นายบรรพต ทำน้ำคั้น      ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกราช อำเภอพนมทวน  
จังหวัด กาญจนบุรี (สพป.กจ.2)
9. นางอรณิชา คชนา      ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่รางาม อำเภอห้วยกระเจา  
จังหวัด กาญจนบุรี (สพป.กจ.2)
10. นางกมลทิพย์ เผ่าผาง      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดละมุด อำเภอนครชัยศรี  
จังหวัดนครปฐม (สพป.นฐ.2)
11. นางไกล่รุ่ง วรรณศิริ      ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหวาย อำเภอเล่าขวัญ  
จังหวัดกาญจนบุรี (สพป.กจ.4)
12. นางสุภาพร พิลาไชย      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคกทอง อำเภอเมืองฯ  
จังหวัดราชบุรี (สพป.รบ.2)

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจร่างรูป

1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการผลิตบุคลากรทางการศึกษา  
รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ จันท์เรือง คณบดีคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี
2. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการประเมินคุณภาพการศึกษา  
ดร.ศักดิ์ สถาพรวงษา ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม  
กรุงเทพมหานคร
3. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของ สพฐ.  
นายจักรพรรดิ จิตมณี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ดร.สุรางค์ ฐปบุษากร ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปากดง  
อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้กำกับนโยบาย และเชี่ยวชาญทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก  
ดร.ธวัช กรุดมณี ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหัวเขา  
อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมมนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
 ของรูปแบบการบริหารโดยใช้ SBM ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 10 คน

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราโมทย์ จันทร์เรือง | รองคณะบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                    |
| 2. นายจักรพรรดิ จิตมณี                     | ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 |
| 3. ดร.วีรภัทร ภัทรกุล                      | อาจารย์ประจำภาคบริหาร<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา            |
| 4. ดร.ชวีช กรุดมณี                         | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหัวเขา<br>สุพรรณบุรี เขต 2                    |
| 5. ดร.สันติ แสงสุก                         | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนองสะเดา<br>สุพรรณบุรี เขต 3                 |
| 6. ดร.อัจฉรา คหันทพงษ์                     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดลาดตะโฮง<br>พระนครศรีอยุธยา เขต 2             |
| 7. ดร.สุรางค์ ฐปบุชากร                     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปากดง<br>สุพรรณบุรี เขต 3                     |
| 8. ดร.ภรภัทร พรสุรัตน์                     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีรัตนวิทยา<br>โรงเรียนเอกชน                    |
| 9. พระครูสิทธิปัญญากร                      | เจ้าคณะตำบลหนองสะเดา<br>เจ้าอาวาสวัดคอนไร่                           |
| 10. นายยุทธนา หนูนุรักษ์                   | ข้าราชการบำนาญ<br>คณะกรรมการสถานศึกษา                                |

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





**ภาคผนวก ค**

**แบบสอบถาม**

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดเล็ก จำนวน 72 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 3 รายการ

ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอนตามสภาพจริงของการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่เกิดผลเสียใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน  
เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะใช้  
ประโยชน์สำหรับการวิจัยโดยการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นายธานี อัมภาวงษ์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

มกราคม 2554

ตอนที่ 1
----------

## ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย / ลงใน  ให้ตรงกับ  
ข้อมูลพื้นฐานของท่าน

## 1. เพศ

- 1.1 ชาย                       1.2 หญิง

## 2. อายุ

- 2.1 ไม่เกิน 40 ปี     2.2 41-50 ปี     2.3 51 ปีขึ้นไป

## 3. การศึกษาสูงสุด

- 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี     3.2 ปริญญาตรี     3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

- 4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา     4.2 ครู     4.3 คณะกรรมการสถานศึกษา

## ขั้นพื้นฐาน

## 5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (6 เดือนขึ้นไปนับเป็นปี)

- 5.1 ไม่เกิน 5 ปี                       5.2 6 – 10 ปี  
 5.3 11 – 20 ปี                       5.4 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2
----------

**สภาพปัจจุบันการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก**

**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนน ตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>					
	<b>1. การวางแผน(Plan)</b>					
1.	โรงเรียนกำหนดนโยบายการดำเนินงานจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐาน					
2.	โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วม					
3.	โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
4.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
5.	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลพื้นฐาน ได้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน					
	<b>2. การดำเนินงาน (Do)</b>					
6.	โรงเรียนจัดให้มีการกำหนดขั้นตอน และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7.	โรงเรียนกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามกำหนด					
8.	โรงเรียนกำหนดกลไกการประสานงานมีความเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งภายในและภายนอก					
9.	โรงเรียน สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด					
10.	โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ตามงบประมาณที่กำหนด					
	<b>3. การตรวจสอบ(Check)</b>					
11.	โรงเรียนมีการกำหนดรูปแบบ และวิธีการประเมินอย่างเหมาะสม					
12.	โรงเรียน มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และมีเกณฑ์การตรวจสอบที่ ชัดเจน					
13.	ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
14.	โรงเรียนจัดระบบการประเมินภายใน และเตรียมรองรับการ ประเมินภายนอกได้อย่างเหมาะสม					
15.	โรงเรียนมีคณะกรรมการประเมินภายใน เป็นที่ยอมรับจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
	<b>4. การแก้ไขปรับปรุง (Act)</b>					
16.	โรงเรียนจัดให้มีการระดมพลังสมอง เพื่อหาทางแก้ปัญหา จุดอ่อนที่พบ					
17.	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อวางแผนพัฒนาต่อไป					
18.	โรงเรียนนำเสนอต่อคณะกรรมการประเมินภายใน					
19.	โรงเรียนใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการ ดำเนินงานต่อไป					
20.	โรงเรียนจัดทำรายงานสรุปผล เพื่อเสนอต่อสาธารณชนต่อไป					
	<b>หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>					
	<b>1. หลักการกระจายอำนาจ(Decentralization)</b>					
21.	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ไปยังฝ่ายต่าง ๆ โดยแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน					

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
22.	คณะกรรมการสถานศึกษา ฯ มีอำนาจในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและการบริหารทั่วไป					
23.	โรงเรียนมีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน					
24.	โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการทำงาน					
25.	โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน					
26.	โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรเพื่อการศึกษาได้ตามความต้องการ					
27.	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน(RBM)					
28.	โรงเรียนได้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ อย่างอิสระ					
29.	โรงเรียนมีระบบเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน การบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชน					
30.	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการ					
	<b>2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม(Participation)</b>					
31.	โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ม.40) และกฎกระทรวง ฯ					
32.	โรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม					
33.	คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง และนำมติจากการประชุมไปปฏิบัติจริง					

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
34.	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกัน					
35.	โรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคคล องค์กรและเทคโนโลยี เพื่อการบริหารงานของโรงเรียน					
36.	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน					
37.	โรงเรียนใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนในการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
38.	<b>3. หลักการบริหารจัดการที่ดี(Good Governance)</b> โรงเรียนจัดระบบบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังบุคลากร					
39.	โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
40.	โรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ					
41.	โรงเรียนใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
42.	โรงเรียนจัดประกันคุณภาพภายใน เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก					
43.	โรงเรียนนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
44.	โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
	<b>ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>					
	<b>1. ด้านการบริหารงานวิชาการ</b>					
45.	โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
46.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
47.	โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้					

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
48.	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
49.	โรงเรียนจัดระบบการนิเทศภายใน และติดตามอย่างต่อเนื่อง					
50.	โรงเรียนมีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้อย่างหลากหลาย สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้เรียน					
51.	โรงเรียนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง					
	<b>2. ด้านการ บริหารงานงบประมาณ</b>					
52.	โรงเรียนวางแผนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน					
53.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และระดับคุณภาพ การบริหารงบประมาณ					
54.	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการบริหารงบประมาณ ถูกต้อง ตามระเบียบของทางราชการ					
55.	โรงเรียนควบคุมการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับ แผนปฏิบัตินโยบายประจำปี					
56.	โรงเรียนเปิด โอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดสรรงบประมาณ					
57.	โรงเรียนได้จัดทำระบบฐานข้อมูลการเงินและทรัพย์สิน					
58.	โรงเรียนบริหารงานงบประมาณด้วยความสุจริต โปร่งใส และ สามารถตรวจสอบได้					
	<b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b>					
59.	โรงเรียนวางแผนอัตรากำลัง และจัดระบบ โครงสร้าง การบริหารงานอย่างชัดเจน					
60.	โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างยุติธรรม					
61.	โรงเรียนไม่มีบุคลากรกระทำผิดวินัย และเรื่องร้องเรียน					



ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
62.	โรงเรียน มีระบบข้อมูลงานทะเบียนประวัติอย่างถูกต้องครบถ้วน					
63.	โรงเรียนมีการส่งเสริมวินัยคุณธรรม จริยธรรม และยกย่อง เชิดชูเกียรติบุคลากรทุกคน					
65.	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีใบประกอบวิชาชีพทุกคน					
	<b>4. ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป</b>					
66.	โรงเรียน ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับนโยบาย					
67.	โรงเรียนมีการวางแผนการบริหาร การวิจัย และพัฒนามาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรและชุมชน					
68.	โรงเรียนได้ดูแลอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม จัดบรรยากาศ แหล่ง เรียนรู้ที่เหมาะสม ต่อกิจกรรมการเรียนการสอน					
69.	โรงเรียนได้จัดทำสำมะโนผู้เรียน และส่งเสริมกิจการนักเรียนทุก ด้านอย่างเป็นระบบทั่วถึงครบทุกคน					
70.	โรงเรียนประสานงานการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตาม อัธยาศัย โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน					
71.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ทั้งในและนอก ห้องเรียน โดยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบอย่างโปร่งใส					
72.	โรงเรียนจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 3
----------

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จังหวัดสุพรรณบุรี

คำชี้แจง โปรดเขียนปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในสถานศึกษาของท่าน ตามความเป็นจริง

กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>1. การวางแผน(Plan)</b> ..... ..... .....	..... ..... .....
<b>2. การดำเนินงาน(Do)</b> ..... ..... .....	..... ..... .....
<b>3. การตรวจสอบ(Check)</b> ..... ..... .....	..... ..... .....
<b>4. การแก้ไขปรับปรุง (Act)</b> ..... ..... .....	..... ..... .....

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<p><b>1.หลักการกระจายอำนาจ(Decentralization)</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>3. หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ภารกิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>1. การบริหารงานวิชาการ</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>2. การบริหารงานบุคคล</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>3. การบริหารงบประมาณ</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>4. การบริหารทั่วไป</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....

ตอนที่ 4
----------

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่โรงเรียนของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  หน้ารูปแบบที่  
เหมาะสมที่สุด พร้อมแสดงเหตุผลประกอบ

- รูปแบบการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นหลัก
- รูปแบบการบริหารจัดการโดยให้ครูเป็นหลัก
- รูปแบบการบริหารจัดการโดยให้ชุมชนเป็นหลัก
- รูปแบบการบริหารจัดการโดยให้ครูและชุมชนเป็นหลัก
- รูปแบบการบริหารจัดการแบบอื่น ๆ (ระบุ) .....

ภาคผนวก ง  
แบบบันทึกการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน หลักการแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จังหวัดสุพรรณบุรี

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

ผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน หลักการแนวคิดในการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้สัมภาษณ์ นายธานี อำภาวษ์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

เกริ่นนำ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหาร  
โรงเรียน ท่านมีความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร มีหลักการ  
แนวคิดอย่างไร จึงจะสามารถนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้ ประเด็นคำถามในการ  
สัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. กระบวนการบริหาร โดยใช้วงจร PDCA ของ เดมมิ่ง
  - 1.1 การวางแผน (Plan)
  - 1.2 การดำเนินงาน (Do)
  - 1.3 การตรวจสอบ (Check)
  - 1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action)
2. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.1 การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization)
  - 2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)
  - 2.3 การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)
3. ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 3.1 ด้านงานวิชาการ
  - 3.2 ด้านงานงบประมาณ

- 3.3 ด้านงานบุคลากร
- 3.4 ด้านงานการบริหารทั่วไป
- 4. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### การดำเนินการสัมภาษณ์

##### 1. กระบวนการบริหาร โดยใช้วงจร PDCA ของเดมมิ่ง

###### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

.....

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

.....

###### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

.....

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

.....

###### 1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร

.....

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

.....

###### 1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร

.....

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

.....

##### 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

###### 2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....



ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม(Participation)ใน โรงเรียนเป็นอย่างไร

.....

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ  อย่างไรบ้าง

.....

2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นอย่างไรบ้าง

.....

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ไปสู่ความสำเร็จ  อย่างไรบ้าง

.....

3. ภารกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ  อย่างไรบ้าง

.....

3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ  อย่างไรบ้าง

.....

3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....

ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

4. ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของท่านมีรูปแบบอย่างไร

.....

5. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ

.....

เลิกสัมภาษณ์เวลา ..... น.

รวมระยะเวลาสัมภาษณ์.....ชั่วโมง.....นาที

ภาคผนวก จ  
บันทึกการสัมภาษณ์

## คนที่ 1 การศึกษา จบการศึกษาปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา นักเรียนได้ คะแนนเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์วิชาหลักผ่านเกณฑ์ระดับชาติและมีผลพัฒนาสูงขึ้นเป็นลำดับทุกปี

ผู้ให้สัมภาษณ์ ดร. อรพรรณ ตูจันดา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปทุมวนาราม  
สพป. สพ.2

### 1. กระบวนการบริหาร โดยหลัก PDCA ของเคมมิ่ง

#### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

ก่อนเข้ามาบริหารจัดการ ได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนทั้งหมด 3 ปีย้อนหลัง เช่น จำนวนครู จำนวนนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คะแนนทดสอบ NT O-Net ข้อมูลชุมชน ข้อมูลกรรมการสถานศึกษา สภาพปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา โดยพยายามรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดเพื่อมาใช้ประกอบในการตัดสินใจวางแผนพัฒนา

#### ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

จากการรวบรวมข้อมูลทำให้ทราบว่า ปัญหาเกิดจากระบบบริหารจัดการภายใน เนื่องจาก ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดทำแผน โครงการ ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งครุคิดว่าการประกันคุณภาพเป็นเรื่องของการเพิ่มภาระงาน

ส่วนอุปสรรคที่เกิดจากภายนอก เกิดจากนโยบายของรัฐบาลไม่แน่นอน ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการบริหารงานจะพัฒนาต่อไปก็อาจจะต้องยุบ เกิดจากผู้นำชุมชนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคลากรภายในโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการของโรงเรียน ขาดการประชาสัมพันธ์

#### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

เมื่อรวบรวมข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ได้นำมาจัดทำเป็นนโยบายและแผนพัฒนา และได้นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจ โดยชี้ให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานตามแผน สร้างความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จากนั้นได้ประชุมคณะครู ผู้ปกครอง และชุมชนตามลำดับ โดยเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อธิบายบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายว่า มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างไร และแต่ละฝ่ายล้วนแล้วแต่มีความสำคัญ และเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักให้กับทุกภาคส่วนเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนสุดท้าย ได้ดำเนินการประชุมคณะนักเรียนทุกคน เพื่ออธิบายและสร้างความตระหนักให้เกิดแก่นักเรียนเช่นเดียวกันกับที่ได้อธิบายให้บุคคลดังกล่าวข้างต้น

ซึ่งจากการสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจในหลักการพัฒนาเดียวกัน จึงได้ร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนา และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

### **ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง**

ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการนั้น ส่วนมากทุกคนจะมองที่งบประมาณ แต่สำหรับการบริหารจัดการโรงเรียนวัดปทุมวนาราม ถึงแม้เราจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ในการดำเนินการเราไม่พยายามมองในเรื่องการขาดแคลนงบประมาณว่าเป็นอุปสรรคใหญ่ในการดำเนินการ ขณะเดียวกัน ได้พยายามสร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายมองในเรื่องของการพัฒนาอยู่บนความขาดแคลน โดยบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาอยู่บนพื้นฐานบริบทของโรงเรียนเป็นหลัก ดังนั้นกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ดำเนินการบนพื้นฐานและบริบทของโรงเรียน พัฒนาแบบไม่ก้าวกระโดด แต่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ปัญหาที่พบคือ ด้านการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน การกำกับติดตามไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะวงจร PDCA ไม่ครบ ทีมงานเข้าใจไม่ตรงกัน และบุคลากรมีจำกัด

### **1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร**

กระบวนการตรวจสอบของโรงเรียน ดำเนินการตามระเบียบราชการ ขณะเดียวกันวิธีการตรวจสอบ ติดตามงานเป็นไปอย่างกัลยาณมิตร มีการนิเทศอย่างเป็นระบบ ใช้การประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก

### **ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง**

ปัญหาเกิดจากจำนวนบุคลากรมีน้อย แต่ภาระงานมีมาก การดำเนินงานอาจมีความล่าช้าบ้างในบางกิจกรรม ผู้บริหารควรหาวิธีการที่จะช่วยอำนวยความสะดวก เช่น พัฒนาระบบ ICT ให้มีประสิทธิภาพพร้อมใช้งาน การจัดหาอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว พัฒนาระบบสารสนเทศ การนิเทศไม่ต่อเนื่อง ขาดวิธีการประเมินที่หลากหลาย

### **1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร**

การติดตามข้อมูล ประเมินผลการดำเนินงาน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาจุดปรับปรุง โดย ผลจากการทดสอบระดับชาติ (NT ชั้น ป.3, O-Net ชั้น ป.6) ผลการประเมินคุณภาพภายใน และผลการประเมินคุณภาพภายนอก

### **ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง**

ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นข้อจำกัดเรื่องเวลา เนื่องจากภาระงานโรงเรียนขนาดเล็กมีเท่า ๆ กันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่โรงเรียนขนาดเล็กจะมีบุคลากรน้อย ทำให้ภาระงานกับเวลามักจะเกิด

ปัญหา จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้ ไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง

## 2. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารจัดการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ ให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะในการพัฒนา

**ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง**

หลักที่ใช้ได้แก่ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา โดยผู้บริหารจะให้คำแนะนำ การสอนงาน การอธิบายงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจในภาระงานและเป้าหมายอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันก็ให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมเสนอแนวความคิดเพื่อหาข้อปรับปรุงและพัฒนา งาน หากมีปัญหามักจะเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข และติดตามงานสม่ำเสมอ

### 2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนเป็นอย่างไร

สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรครู มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความตระหนัก และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้องได้เต็มศักยภาพ

**ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง**  
 การให้ความรู้ การอธิบายให้เข้าใจ ใช้หลักความโปร่งใส แสดงความจริงใจให้เห็น ที่สำคัญผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทำ หมายถึง การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

### 2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) เป็นอย่างไรบ้าง

มีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานยึดตามระเบียบของทางราชการ ให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอภาค ดำเนินงานโดยคณะกรรมการ มีการตรวจสอบโปร่งใส ชี้แจงได้ทุกขั้นตอน โดยเฉพาะ เรื่องงบประมาณ มีการใช้แผนปฏิบัติการ ควบคุมการใช้อย่างคุ้มค่า และรายงานผลการดำเนินงานตามเวลาที่กำหนด

**ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง**  
 ใช้หลักความโปร่งใสและแสดงความจริงใจในการปฏิบัติ โดยเฉพาะเรื่องการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ซึ่งทั้งชุมชน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ

ผู้บริหารต้องยึดระเบียบ ในการบริหารจัดการ ยึดความถูกต้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจน ขณะเดียวกัน ต้องมีความจริงใจในการอธิบายด้านการบริหารงานให้บุคคลดังกล่าวข้างต้น ได้มีความเข้าใจ ผลที่ได้คือ ทุกฝ่ายมีความศรัทธา เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และที่ผ่านมาก็ได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดีในทุกๆเรื่อง

### 3. การกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารงานวิชาการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ผลการสอบ O-Net มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ในกลุ่มสาระวิชาหลัก หลายวิชา โดยเฉพาะวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคม การงาน ส่วนภาษาอังกฤษมีคะแนนที่สูงขึ้น กว่าทุกปี

#### ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

งานวิชาการถือเป็นหัวใจของการบริหาร โรงเรียน จึงให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก การดำเนินงาน ที่ผ่านมา สถานศึกษามีการสังเคราะห์หลักสูตร และนำผลสัมฤทธิ์ 3 ปี ย้อนหลังมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดพัฒนา ได้ให้ ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำแผน การบูรณาการแผน การวัด ประเมินผล ตลอดจนเทคนิคการสอนแก่คณะครู รวมถึงมีการนิเทศติดตามเป็นระยะ ไม่ใช่รูปแบบที่เป็นทางการในการนิเทศ เนื่องจากครูอาจรู้สึกอึดอัด จึงใช้วิธีการพูดคุย สอบถาม ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน การพูดคุยกับนักเรียน รวมถึงการสนับสนุนและจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่จำเป็น

#### 3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

มีการวางแผนการใช้งบประมาณ โดยคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะในการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ให้ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ กำหนดผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานอย่างเหมาะสม

#### ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

หลักความโปร่งใส และการปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีส่วนร่วมในการรับรู้ รับทราบ สามารถตรวจสอบได้ โดยมีการแจ้งสถานะทางด้านงบประมาณให้ทราบเป็นระยะ ๆ ทุกครั้งที่มีการประชุม

#### 3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

มีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรครู เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้น และครูยังใช้ความรู้ความสามารถไม่เต็มศักยภาพที่ครูมีอยู่

### **ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง**

ปัญหาครูไม่ครบชั้น ได้คณะกรรมการสถานศึกษาระดมทรัพยากรในการจ้างครูช่วยสอน ด้านศักยภาพครูได้ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม และอธิบายงาน และมีการมอบงานที่มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อให้โอกาสทุกคนได้แสดงออกซึ่งความสามารถ แรก ๆ ครูอาจไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง แต่สักระยะพบว่า ครูมีการปรับตัว และสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดี ที่สำคัญผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายด้วย การสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู เช่น ครูที่มีบ้านอยู่ต่างจังหวัด ได้ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา จัดสร้างห้องพักอาศัยไว้ในโรงเรียน

### **3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร**

มีการจ้างครูธุรการ โดยการระดมทุนจากชุมชน เพื่อลดภาระงานของครู

### **ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง**

การบริหารงานทั่วไป เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ครู ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และจัดการให้เป็นระบบ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสะดวกในการใช้งาน ที่ผ่านมารองรับโรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองในการจัดหาทุนจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการ ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะครูได้ปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มเวลา

## **4. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ**

การบริหารจัดการในโรงเรียนประถมส่วนใหญ่เท่าที่ผ่านมาในอดีต เรามักจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์น้อยมาก ที่ผ่านมารวมักจะนำเสนอในรูปแบบแผ่นพับที่แจกจ่ายให้กับผู้ปกครอง ซึ่งจากการติดตามพบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่เคยอ่าน ทำให้ข้อมูลหรือข่าวสารที่โรงเรียนต้องการนำเสนอไม่ได้ผล

โรงเรียนวัดปทุมวนาราม ได้ใช้วิธีการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่ และมีการปรับเปลี่ยนป้ายอยู่เสมอ เพื่อประชาสัมพันธ์ และทุกครั้งที่มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองหรือชุมชน โรงเรียนจะนำเสนอข้อมูล ข่าวสารและผลงานของโรงเรียนในรูปแบบสื่อวีดิทัศน์ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวได้เห็นภาพ ทำให้เกิดความน่าสนใจ และได้รับความชื่นชมจากบุคคลดังกล่าว เมื่อผู้บริหารพูดคุยและอธิบายหรือขอคำแนะนำ ความช่วยเหลือต่าง ๆ จึงเป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด และทุกครั้งที่มีโอกาส ผู้บริหารควรพูดคุย สร้างความรู้ความเข้าใจกับนักเรียนโดยตรง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจถึงเป้าหมายในการบริหารจัดการที่ชัดเจนตรงกัน



**คนที่ 2 การศึกษา ปรินญาโทด้านบริหารการศึกษา ผลการทดสอบระดับชาติ มีคะแนนเฉลี่ยในระดับ 5 ดาว เป็นที่ยอมรับของชุมชน และระดับเขตพื้นที่**

ผู้ให้สัมภาษณ์ นายมานพ ทองนวล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดไทร สพป.สุพรรณบุรี เขต 3

**1. กระบวนการบริหาร โดยหลัก PDCA ของเคมมิ่ง**

**1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร**

โดยคณะกรรมการร่วมมือกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำเสนอข้อมูลต่าง ๆ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ยังมีปัญหาในเรื่องการจัดข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบ เวลาต้องการใช้ เสียเวลาในการค้นหา

**1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร**

การดำเนินงานโดยครู และคณะกรรมการ โรงเรียนเข้ามาให้ความช่วยเหลือ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ขาดแคลนครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เนื่องจากอัตรากำลังอยู่ในเกณฑ์บังคับ คือ ครู 4 คน ผอ. 1 คน และต้องจัดหางบประมาณด้วยตนเอง คือร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ฯ ระดมทุนโดยการจัดทอดผ้าป่า ได้ประมาณ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นทุนในการจ้างครูเพิ่ม อีกจำนวน 4 คน แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากครูจ้างสอนมีวิชาเอกที่ไม่ตรงกับความต้องการ

**1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร**

การตรวจสอบโดยใช้ระบบการนิเทศภายใน โดยผู้บริหาร มีการทดสอบเด็ก การเรียกเด็กมาถาม การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปกครอง การประเมินภายในจาก สพป.สป.3 การประเมินภายนอก จากสมศ.

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เพราะการตรวจสอบต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ต้องมีระบบที่ดี ผู้ที่จะทำหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และยุติธรรม

**1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร**

แต่งตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือกันทุกฝ่าย เพื่อตัดสินใจร่วมกัน

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

การดำเนินงานนอกจากงบประมาณจะไม่เพียงพอแล้ว ด้านบุคลากรก็ยังไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากครูจ้างสอน เมื่อได้งานที่มั่นคงกว่าก็จะลาออก ไปสมัครงานใหม่ ทำให้ต้องแก้ปัญหาไม่รู้จบจวบสิ้น

## 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ และดำเนินงานเป็นองค์คณะบุคคล ได้แก่ กรรมการสถานศึกษาจำนวน 9 คน ตามระเบียบ และกรรมการเครือข่าย จำนวน 12 คน เพื่อช่วยเหลือ ประสานงานให้กรรมการ

ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม เป็นคณะกรรมการ และเครือข่ายในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกัน

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนเป็นอย่างไร

การบริหารที่นี้เรียกได้ว่า ชุมชน และครูเป็นหลัก เพราะชุมชนและครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาก

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ให้ความสำคัญกับทุก ๆ คน ได้แสดงความรับผิดชอบ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ในงานทั้ง 4 งาน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ลงความเห็นโดยมีมติ เอกฉันท์ โดยยึดหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย

2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นอย่างไรบ้าง

ทุกคนมีความรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน และตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดขั้นตอน วิธีการ เครื่องมืออย่างเหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เน้นระเบียบ คุณธรรม การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส

### 3. การกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

ที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยเฉพาะการอ่านออกเขียนได้ในชั้น ป. 1-3 เพื่อให้สามารถต่อยอดไปยังชั้นอื่น ๆ ได้ เพราะการอ่านเป็นเรื่องสำคัญ ต้องอ่านให้ได้จึงจะสามารถ เรียนรู้ และ ค้นคว้าหาความรู้เองได้ มีการประชุมวิชาการกลุ่มย่อยทุกวันจันทร์ เพื่อเป็นการกระตุ้น และ สอบถามปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

กำหนดหลักสูตร จัดกิจกรรมโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การปลูกผักขายทุกวันพุธ การทำปุ๋ยหมัก ปุ๋ย น้ำชีวภาพ การทำน้ำยาล้างจานใช้เอง การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ไร่นาสวนผสม เป็นต้น

#### 3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การดำเนินงานด้านงบประมาณ โดยปกติแล้วไม่เพียงพอเนื่องจากรายได้นักเรียนน้อย งบประมาณรายหัวก็น้อยตามไปด้วย โรงเรียนมีการระดมทุนจากการจัดงานทอดผ้าป่า และรับบริจาคจากหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นทุนสนับสนุนในการจ้างครู จำนวน 4 คน คนละ งบประมาณ 4,500 บาทต่อเดือน ส่วนระบบการเงินก็ดำเนินงานตามระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด มีการตรวจสอบติดตามอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส พร้อมทั้งแจ้งให้คณะกรรมการทราบเมื่อมีการประชุม

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

การบริหารงานงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จที่สำคัญคือ สร้างศรัทธาจากตัวผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน ให้ครูตระหนัก และปฏิบัติตามที่สำคัญคือ ไม่คิดที่จะย้ายไปอยู่โรงเรียนใหญ่ ๆ เมื่อชุมชนเกิดความเชื่อและศรัทธา การระดมทรัพยากรก็ไม่ใช่ปัญหา ชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ที่สำคัญต่อมาก็คือ ระบบการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส โดยมีคณะกรรมการ สามารถตรวจสอบได้ และรายงานให้ทราบตามระยะเวลาที่กำหนด

#### 3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า บุคลากรในโรงเรียนมีเพียง 4 คน รวมผู้บริหาร เป็น 5 คน ขอมไม่ครบชั้นเรียนที่มี ถึง 8 ชั้นเรียน คือ อนุบาล 2 ชั้น และ ป.1 – 6 อีก 6 ชั้น นอกจากการระดมทุน ในการจ้างครู 4 คนแล้ว ยังต้องจัดการเรียนการสอน ในระดับชั้น เด็กก่อนวันเรียน ซึ่งมีอายุ 3 ขวบ เพื่อไม่ต้องการให้นักเรียนกลุ่มนี้ไปเข้าเรียนที่อื่น ๆ โดยเฉพาะ โรงเรียนเอกชนที่อยู่ในตัวเมือง โดยการประสานงานกับองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเขา ในการของบประมาณจ้างครูสอนในเด็กระดับนี้ ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้ได้ครูเพิ่มมาช่วยงานในโรงเรียนได้อีกส่วนหนึ่ง และ

นักเรียนก็สามารถเข้าอนุบาล 1 ได้ที่โรงเรียนแห่งนี้ อีกทั้งแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการเลี้ยงดูเพื่อจะได้ออกไปประกอบอาชีพได้อย่างสะดวก

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ถ้าไม่อายุมาก ก็มีสุขภาพร่างกายไม่พร้อมเท่าที่ควร ดังนั้นการทำงานจึงต้องให้ปฏิบัติเท่าที่จะสามารถทำได้ ครูท่านใดพอช่วยเหลือกันได้ก็พยายามช่วยเหลือกัน สร้างความสามัคคี โดยมีชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาให้การสนับสนุน อีกทั้งครูจ้างสอนเป็นคนรุ่นใหม่สามารถช่วยเหลือในด้านแรงงานได้ มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ดำเนินงาน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสำเร็จของผู้เรียนคือ ฝีมือของครู

3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

การบริหารข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็น ต้องจัดให้เป็นระบบ เนื่องจากบุคลากรน้อยการทำงานโดยไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นระบบที่รวดเร็ว จะยิ่งเพิ่มภาระงานให้กับบุคลากร ต้องเสียเวลากับการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งการรายงานก็ไม่แตกต่างกับโรงเรียนใหญ่ ๆ โดยทั่วไป ระบบ ICT จึงมีความจำเป็นสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยเรื่องการจัดเก็บข้อมูล การตรวจสอบ การค้นหา อย่างเป็นระบบรวดเร็ว และถูกต้อง นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะนั่นคือหน้าตาของโรงเรียนภาพลักษณ์ภายนอก ต้องสร้างบรรยากาศให้น่าเรียนน่าอยู่ ใครพบเห็นจะสร้างความประทับใจ สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาได้ส่วนหนึ่ง และสุดท้ายที่สำคัญคือการประชาสัมพันธ์ ความสำเร็จของโรงเรียน ความก้าวหน้า ประกาศคุณงามความดีของผู้มีอุปการคุณต่อโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีแรงสนับสนุน โรงเรียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วคือ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ดี มีการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งแบบตั้งโต๊ะและแบบพกพา (Notebook) เพิ่มความสะดวกให้กับบุคลากร และกิจกรรมการเรียนการสอน มีการจัดสวนหย่อมสวนเกษตร ปรับภูมิทัศน์ให้สวยงามตามความเหมาะสม เน้นความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทั้งภายใน และภายนอกอาคารเรียน มีอาหารกลางวันฟรีทุกคน ชุมชนเข้ามาเลี้ยงอาหารอย่างต่อเนื่อง จัดป้ายประชาสัมพันธ์ รวมทั้งเอกสารเผยแพร่เอกสารประชาสัมพันธ์ ข่าวสารข้อมูลให้ชุมชนและเครือข่ายได้ทราบอย่างทั่วถึงตลอดเวลา โดยสรุป รูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียน ใช้ชุมชนเป็นหลัก คือ ร่วมคิด ร่วมทำ นำสู่ความสำเร็จ

## 5. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงความเห็นว่ายากให้หน่วยงานในระดับบน ได้เห็นความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะ โรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้ทำหน้าที่เพียงการเรียนการสอนอย่างเดียว ยังต้องร่วมกันดูแลสังคมชุมชนที่ยากไร้ ช่วยกันประคับประคองผู้ที่ขาดโอกาสทางการศึกษาด้วยฐานะที่ยากจน คุณแลบุตรหลานแทนพ่อแม่ผู้ปกครอง ที่ต้องออกไปรับจ้างทำมาหากิน หากโรงเรียนต้องถูกยุบไป บุคคลกลุ่มนี้จะได้รับโอกาสทางการศึกษา เหมือนอย่างทุกวันนี้หรือไม่ รัฐบาลเองก็ยังไม่มีความค้ำประกันที่แน่นอน ดังนั้นควรมีการศึกษาหาข้อมูลเชิงลึก ให้มากกว่านี้ ไม่ใช่แค่การอ่านเอกสารที่ได้รับรายงานเพียงด้านเดียว ก็ดำเนินนโยบายยุบโดยไม่ฟังเสียงจากรากหญ้า

### คนที่ 3 ผู้ให้สัมภาษณ์ นางวชิรา แสนโกสติก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองจิกยาว

#### อ. หนองหญ้าไซ สพป. สุพรรณบุรี เขต 3

กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ที่ ม.บูรพา จ.ชลบุรี เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน สมศ.รอบสามในระดับดีมากทุกด้าน

การดำเนินการสัมภาษณ์

#### 1. กระบวนการบริหาร โดยใช้วงจร PDCA ของเดมมิง

##### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

มีการประชุมคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ ใช้กระบวนการ SWOT analysis ศึกษาความต้องการของทุกฝ่าย นำนโยบายของสพฐ. และสพป.สพ.3 มาเป็นนโยบายหลัก ในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ออกคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากร คณะกรรมการ ดำเนินงานโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านงบประมาณ และหลักสูตรสถานศึกษา โดยคณะกรรมการร่วมมือกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำเสนอข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผนร่วมกัน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ยังมีปัญหาในเรื่องการจัดข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบ เวลาต้องการใช้ เสียเวลาในการค้นหา

##### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

การดำเนินงานโดยครู และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยครูจะทำหน้าที่หลักคือ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนกรรมการสถานศึกษา จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ทั้งงบประมาณ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแรงงานในการช่วยเหลือโรงเรียน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ขาดแคลนครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เนื่องจากอัตรากำลังอยู่ในเกณฑ์บังคับคือ ครู 4 คน ผอ. 1 คน และต้องจัดหางบประมาณด้วยตนเอง คือร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อจ้างครูเพิ่ม อีก จำนวน 2 คน เป็นวิทยากรสอนดนตรีไทย 1 คน และครูสอนภาษาอังกฤษ อีก 1 คน แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากครูจ้างสอนไม่สามารถสอนได้ตลอดไป เมื่อมีการเปิดสอบบรรจุครูผู้ช่วยก็ต้องให้โอกาสเขาได้ก้าวหน้าในอาชีพที่มั่นคง ดังนั้นการแก้ปัญหาด้านนี้ จึงเป็นไปได้ด้วยช่วงระยะเวลาใด เวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อขาดครูอีก ก็ต้องดำเนินการคัดเลือกใหม่ต่อไป ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องง่ายต่อการจัดหาครูที่เหมาะสมต่อผู้เรียน

##### 1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร

การตรวจสอบโดยใช้ระบบของคณะกรรมการทั้งครู และกรรมการสถานศึกษา โดยการประชุมการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปกครอง การสอบถามนักเรียน การประเมินคุณภาพภายใน จากสพป.สพ.3 และการประเมินคุณภาพภายนอก จากสมศ. ทั้ง 3 รอบ ซึ่งผลการประเมินผ่านในระดับดีมาก

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการตรวจสอบ มีอะไรบ้าง

คณะกรรมการยังไม่ค่อยมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เพราะการตรวจสอบต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา กรรมการบางท่านภารกิจมาก บางท่านยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบ

1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร

แต่งตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือกันทุกฝ่าย เพื่อตัดสินใจร่วมกัน แต่มีบางเรื่องที่ต้องตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ของทางราชการผู้บริหารก็ตัดสินใจเอง บนพื้นฐานข้อมูลและประสบการณ์ที่มี การแก้ไขก็ร่วมมือกันปฏิบัติ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

การดำเนินงานนอกจากงบประมาณจะไม่เพียงพอแล้ว ด้านบุคลากรก็ยังไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากครูจ้างสอน เมื่อได้งานที่มั่นคงกว่าก็จะลาออก ไปสมัครงานใหม่ ทำให้ต้องแก้ปัญหาไม่รู้จบสิ้น

## 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็น อย่างไร

การบริหารจัดการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ ให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะในการพัฒนา

ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

หลักการที่ใช้ได้แก่ การให้ทีมงานได้ร่วมในการตัดสินใจ ในโครงการต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้ร่วมรับผิดชอบ เช่น การจัดทำงบประมาณ การประสานงานกับองค์กรประเทศญี่ปุ่นในการสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษา

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนเป็น อย่างไร

สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรครู มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความ ตระหนัก และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้องได้เต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีส่วน ร่วมในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่นอีกด้วย

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง  
ใช้หลักความโปร่งใส แสดงความจริงใจให้เห็น ที่สำคัญผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มี  
คุณธรรม

2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นอย่างไรบ้าง  
การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ทุกขั้นตอนมีความ โปร่งใส มี  
ความยุติธรรม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และสามารถตรวจสอบได้

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง  
เน้นเรื่องคุณธรรม และความโปร่งใส โดยเฉพาะเรื่องการเงินของโรงเรียนต้องชัดเจน  
สามารถชี้แจงได้เมื่อมีการตรวจสอบ ดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ เมื่อมีปัญหา  
ก็ให้เจ้าหน้าที่สอบถามโดยตรง ไปยัง สนง.เขตพื้นที่ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน การใช้จ่ายงบประมาณต้อง  
เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

### 3. การกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ คุณภาพตัวบ่งชี้ที่ 5 ของการประเมิน  
คุณภาพภายนอกอยู่ในระดับ ดีมาก ผู้บริหารเองก็ทำหน้าที่สอนในเกือบทุกวิชา และทุกชั้น เมื่อครุมี  
ภาระที่ต้องไปปฏิบัตินอกพื้นที่ ทำให้มีความใกล้ชิดกับนักเรียน รู้ถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริง

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

หัวใจของการบริหารโรงเรียน คือคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น การเรียนการสอนจึงเป็น  
หน้าที่หลักของครูทุกคน ครูจะต้องเข้าใจหลักสูตร มีแผนการสอน จัดทำสื่อ และประเมินอย่าง  
หลากหลาย เพื่อให้ครอบคลุมศักยภาพแต่ละด้านของผู้เรียน มีการจัดหาสื่อการสอนสนับสนุน เช่น  
การสอนทางไกลจาก รร.ไกลกังวล การใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลความรู้ สนับสนุน  
ทางด้าน ICT จัดหาคอมพิวเตอร์เพิ่มเติมให้นักเรียนได้ใช้เรียนทุกคน

#### 3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก จะว่าไปแล้วก็แทบไม่ต้องทำอะไรมาก  
เพราะงบประมาณทำเรื่องเบิกเป็นค่าวัสดุก็เกือบหมดแล้ว เพราะใน 1 ปีการศึกษาได้งบประมาณ อยู่



ไม่เกินแสนบาท สิ่งที่ต้องทำและสำคัญอย่างยิ่งคือ การระดมทรัพยากร เพื่อการพัฒนาโรงเรียนที่ นอกเหนือจากกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เช่น บริเวณอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ซึ่ง โรงเรียนขนาดเล็กจะไม่มีนักการภารโรง จึงจำเป็นต้องอาศัยแรงงานจากชุมชนเข้ามาให้ความ ช่วยเหลือในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ไว้ให้พร้อม เป็นการอำนวยความสะดวก เพราะกรรมการที่มาช่วยงานต้องประกอบอาชีพทำมาหากินทุกวัน

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ในส่วนของงบประมาณที่ได้รับจากระบบราชการ โรงเรียนใช้แผนปฏิบัติการในการ ควบคุมระบบการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบ และตรงตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ และ รายงานผลเมื่อเสร็จสิ้น โครงการ ส่วนในเงินนอกงบประมาณที่เป็นการระดมทรัพยากร ก็จะแต่งตั้ง คณะกรรมการควบคุมกำกับการใช้จ่ายเงิน โดยเสนอโครงการการใช้จ่ายเงินลักษณะเดียวกัน

### 3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า โรงเรียนขนาดเล็กครูไม่ครบชั้นแน่นอน ที่โรงเรียนนี้ก็เช่นเดียวกัน มีครูรวมผู้บริหารด้วย จำนวน 5 คน ก็ต้องหางานจ้างเพิ่ม อีก จำนวน 2 คน โดยเฉพาะครูสอน ภาษาอังกฤษที่กำลังมีความจำเป็นมาก เพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน (ASEAN) ยิ่งกว่านั้น ครูมีอายุค่อนข้างมาก การทำงานต่าง ๆ ทำจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาถึงความสามารถ เป็นลำดับแรก เพราะการพัฒนาบางอย่างต้องใช้เวลา และอาจไม่ได้ผล ดังนั้นผู้บริหาร บางครั้งต้องทำงานด้วยตนเอง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายตามมา

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

คณะกรรมการสถานศึกษาระดมทรัพยากรในการจ้างครูช่วยสอน ด้านศักยภาพครูได้ ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม โดยผู้บริหารเองก็เป็น แบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ในการเรียนต่อในระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ มหาวิทยาลัยบูรพา

นอกจากการพัฒนาด้านความรู้ ก็ยังส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การสนับสนุนให้ จัดทำผลงานทางวิชาการ (ค.ศ.3) การส่งเข้าประกวดในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับรางวัลเป็น เกียรติประวัติ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

### 3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

ถ้าคิดเป็นร้อยละของการทำงาน งานด้านนี้ ได้รับการกระจายอำนาจมากที่สุด ถึงร้อยละ 80 เพราะทุกวันมีแต่เรื่องของเอกสารข้อมูลต่าง ๆ มากมาย บางวันก็ทำไม่ทัน เพราะบุคลากรน้อย และต้องมีหน้าที่หลักคือการสอน ดังนั้น ข้อมูลต่าง ๆ จึงต้องอาศัย ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ถึง กระนั้นก็ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เพราะขาดเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่โดยตรง

ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไร งานด้านนี้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี อีกทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ก็จะสามารถช่วยส่งเสริมงานอื่นๆ ได้ เป็นอย่างดียิ่งและจะทำให้ช่วยลดภาระงานของครูได้อย่างมาก นอกจากระบบข้อมูลข่าวสารแล้ว การสนับสนุนกิจกรรมของนักเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งที่สร้างกระแสความนิยมให้กับผู้ปกครอง ได้แก่ กิจกรรมดนตรีไทย กิจกรรมกีฬาประเภทต่าง ๆ

#### 4.4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

โรงเรียนขนาดเล็กมีภาระงานมากพอ ๆ กับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่มีข้อจำกัดในด้านบุคลากรการใช้ระบบข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะระดับเขตพื้นที่ น่าจะได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในองค์กร เพื่อจะได้ไม่ต้องเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนสร้างภาระให้กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ครูก็จะมีเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้มากขึ้น

#### คนที่ 4 ผู้ให้สัมภาษณ์ นายไพศาล ชูเชื้อ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุวรรณคี สพป. สพ.1

การศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา เป็นผู้มีความสามารถทางด้าน ICT ระดับเขตพื้นที่ ของ สพป.สพ.1 ใช้ระบบทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนไกลกังวล สามารถบันทึกการใช้ได้เองในทุก ๆ วันและนักเรียนสามารถเปิดเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน มีคณะผู้บริหารและครูมาศึกษาดูงานอยู่เสมอ

#### การดำเนินการสัมภาษณ์

#### 1. กระบวนการบริหาร โดยใช้วงจร PDCA ของเดมมิ่ง

##### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

มีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณประจำปี ซึ่งการจัดสรรงบประมาณ ก็จะมุ่งเน้นที่งานวิชาการ เป็นหลักประมาณ ร้อยละ 70 ส่วนที่เหลือก็แล้วแต่ความเหมาะสมของงาน นำแผนปฏิบัติการเสนอผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ยังคงเป็นหน้าที่ของคณะครูเป็นหลัก เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษา ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแผนกลยุทธ์ แต่ก็สามารถให้ข้อมูลได้ในบางส่วนเพื่อการวิเคราะห์ SWOT โดยโรงเรียนได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

##### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

โรงเรียนดำเนินงานด้านการเรียนการสอน โดยครูผู้สอนทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีการดำเนินงานในรูปแบบ 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ครู และชุมชน ในคณะกรรมการ 1 ชุด ก็จะมีคนช่วยงานเป็นฝ่ายปฏิบัติ มีการสร้างเครือข่ายการใช้ระบบ ICT มีการติดต่อ และสามารถใช้อิทธิพลได้ภายใน 15 นาที จึงเป็นแหล่งผลิต DVD ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

##### ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

การพัฒนาอยู่บนความขาดแคลน แต่โรงเรียนใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถพัฒนาโดยใช้โครงการตามแนวพระราชดำริ ๆ เช่น เกษตรพอเพียง มีโครงการผลิตเพื่อการบริโภคเอง ได้แก่ การเพาะเห็ด พืชไร่นา การเลี้ยงกบ ผักสวนครัว การเลี้ยงปลา และการทำปุ๋ยหมักชีวภาพ

### 1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร

กระบวนการตรวจสอบของโรงเรียน ดำเนินการตามระเบียบราชการ ขณะเดียวกัน วิธีการตรวจสอบ ติดตามงานเป็นไปอย่างกัลยาณมิตร

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ปัญหาเกิดจากจำนวนบุคลากรมีน้อย แต่ภาระงานมีมาก การดำเนินงานอาจมีความล่าช้าบ้างในบางกิจกรรม ผู้บริหารควรหาวิธีการที่จะช่วยอำนวยความสะดวก เช่น พัฒนาระบบ ICT ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน การจัดหาอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว พัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

### 1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร

การแก้ไขปรับปรุงของโรงเรียนจะดำเนินงานไปพร้อม ๆ กับการเริ่มโครงการ เกิดจากการกำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด หากพบข้อผิดพลาด ก็สามารถดำเนินการได้ทันที ไม่ต้องรอนจนกระทั่งเสร็จสิ้น โครงการ ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละงานต้องเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาก็จะสามารถแก้ไขเองได้ตรงตามปัญหาที่เกิดขึ้น หากเป็นปัญหาในระดับนโยบายที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจะเข้าไปให้ความช่วยเหลือในลักษณะการสนับสนุน หรือการนิเทศเป็นกัลยาณมิตร

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

เนื่องจากภาระงาน โรงเรียนขนาดเล็กมีเท่า ๆ กันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่โรงเรียนขนาดเล็กจะมีบุคลากรน้อยกว่า เวลาในการแก้ไขปัญหาก็เท่ากัน จึงทำให้บางกิจกรรมล่าช้า เพราะไม่มีผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ทางรัฐบาลจะจัดสรรเจ้าหน้าที่ธุรการมาให้แต่การทำงานหลายโรงเรียนทำให้งานไม่ต่อเนื่อง จึงได้แต่งงานตอบโต้หนังสือรายวันเท่านั้น งานที่ต้องทำต่อเนื่องจึงเป็นภาระของครู เช่นเดิม

## 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

มีการกระจายอำนาจ คือการให้อำนาจในการตัดสินใจ ตามมาตรา 40 โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภารกิจงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งในความเป็นจริง โรงเรียนขนาดเล็กดูเหมือนเป็นเพียงการดำเนินงานตามกฎหมายเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแทบจะไม่ได้ทำอะไรเลย โดยส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือของชุมชน โดยเฉพาะงานด้านการระดมทรัพยากร

ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

การกระจายอำนาจที่เบ็ดเสร็จจริง ๆ คือการเป็นนิติบุคคล แต่ขณะนี้ โรงเรียนยังไม่มีสถานภาพที่จะสามารถเป็นนิติบุคคลได้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย การดำเนินงานทางกฎหมายบางอย่างไม่สามารถกระทำได้โดยรูปแบบของคณะกรรมการ ยังคงต้องอาศัยเขตพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการแทนและที่สำคัญ โรงเรียนขนาดเล็กก็ไม่จำเป็นต้องใช้ระเบียบกฎหมายที่สำคัญในการดำเนินงานอะไร นอกจากเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดซื้อวัสดุในลักษณะของการตกลงราคา ดังนั้นความคล่องตัวในการทำงานจึงมีมาก

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ใน โรงเรียนเป็นอย่างไร

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละด้านในการดำเนินงาน มีทั้งชุมชนและทางวัดเข้ามาให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ในการกิจหลักของโรงเรียนคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของครูแต่ในภาพลักษณ์ของโรงเรียนเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและชุมชน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกันพัฒนาสภาพแวดล้อมให้สวยงาม ปรับภูมิทัศน์สะอาดตา ร่วมกันระดมทรัพยากรในวันลอยกระทงที่เรียกว่า “วันไหว้พระแช่” มีกิจกรรมการแสดงของนักเรียน มีการประกวดนางนพมาศ กิจกรรมการจำหน่ายกระทง เป็นการหารายได้เข้าโรงเรียนในแต่ละปีก็ไม่ต่ำกว่าแสนบาท

2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นอย่างไรบ้าง

โรงเรียนเน้นความโปร่งใส และการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณจัดให้มีการใช้แผนกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง และรายงานให้คณะกรรมการทราบตามระยะเวลาที่กำหนด มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

หลักการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อหน้าที่ การงาน และการเงิน โดยให้คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตรวจสอบได้ จึงจะสามารถสร้างศรัทธา ให้กับชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาต่อไป

### 3. ภารกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การดำเนินงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากมีครูที่เชี่ยวชาญ(คศ.4)ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สอนเป็นคณะกรรมการหลักสูตรของโรงเรียน สามารถแนะนำให้ความรู้กับเพื่อนครูทุกคนในโรงเรียนได้ อีกทั้งเป็นวิทยากรให้ความรู้ในระดับเขตพื้นที่ และเป็นแหล่งให้คณะครูและผู้สนใจ เข้าศึกษาหาข้อมูลได้ตลอดเวลา จัดห้องสมุดโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับสัญญาณจราจร โครงการเศรษฐกิจพอเพียง

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

มีคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น แต่งตั้งคณะทำงานตามความถนัดของแต่ละคน จัดกิจกรรมพัฒนาสมองโดยใช้ BBL มีการฝึกสมาธิ การออกกำลังกายตามฐานต่าง ๆ เพื่อสมองซีกซ้าย และซีกขวาทำงานได้เต็มที่ จัดทำแบบฝึกอ่านคล่องเขียนคล่อง เรียนทางไกลผ่านดาวเทียมด้วยตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้าน ICT จึงสามารถให้ความรู้และความเข้าใจได้โดยตรงกับครู และนักเรียน ทำให้ประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนมีความก้าวหน้าในระดับที่น่าพอใจ

#### 3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่มีปัญหาอื่นใด นอกจากเรื่องเอกสารผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะงบประมาณที่ได้รับ จัดซื้อเพียงไม่กี่ครั้ง โดยการตกลงราคาก็หมดงบประมาณแล้ว โดยทั่วไปเป็นการบริหารเงินกองทุนของโรงเรียนที่ชุมชนบริจาค หรือเป็นรายได้จากการจัดกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนใหญ่

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

โดยความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ในการใช้จ่ายงบประมาณต้องเกิดจากความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น การพิจารณาของคณะกรรมการจึงเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงานมีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี มีความรับผิดชอบในแต่ละงานอย่างภาคภูมิใจ

#### 3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

มีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรครู เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้น และโดยส่วนใหญ่เป็นครูที่มีอายุมากและอยู่มานาน การบริหารจัดการจึงต้องใช้ความเชี่ยวชาญ และสร้างกัลยามิตรให้เกิดขึ้นในใจ เพื่อจะได้พาพัฒนา และพาทำได้ ในส่วนของครูไม่ครบชั้นก็ได้จ้างครูสอนเพิ่มเติมอีก 2 คน อีกทั้งมีครูจากศูนย์เด็กเล็กของอบต. มาช่วยงานด้วย ทำให้การบริหารงานราบรื่นดี

ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะโดยส่วนใหญ่บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ บางคนมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เป็นวิทยากร มีผลงานมากมาย เป็นแหล่งความรู้ให้เพื่อนครูมาศึกษาคูงาน ดังนั้นการให้อิสระทางความคิดจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสม และทุกคนก็พึงพอใจในการทำงาน

3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

โรงเรียนเน้นที่การบริหารงานด้านข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ดังนั้นจึงจัดห้องคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และการเรียนการสอนจึงเน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแผ่น DVD ที่อัดรายการจากโรงเรียนไกลกังวล และมีการใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่ว เพื่อการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

งานบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ดังนั้นการบริหารต้องเกิดจากการประสานงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อม และความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างหลากหลายมีการอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งภายใน และภายนอก ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนให้โดดเด่น ได้แก่ คณิตไทย กีฬาฟุตบอล การจัดทำอาหารกลางวัน เป็นต้น

4. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ

ความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็ก อาจไม่ได้หมายถึงโรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม แต่หมายถึงความสามารถให้การธำรงรักษาความสามัคคีของชุมชนให้ร่วมกันเกื้อหนุนโรงเรียนของพวกเขาให้อยู่กับท้องถิ่นให้นานที่สุด โดยอยู่รอดปลอดภัยจากการถูกยุบ

## คนที่ 5 ผู้ให้สัมภาษณ์ นายปริญญา มงคลคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่สระพลอย

### สพป.สพ.3

การศึกษาปริญญาโทด้านบริหารการศึกษา เป็นโรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นโรงเรียนต้นแบบการสอนแบบคณะชั้น เป็นโรงเรียนห้องสมุดดีเด่น

การดำเนินการสัมภาษณ์

#### 1. กระบวนการบริหาร โดยวงจร PDCA ของเคมมิ่ง

##### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

ใช้หลักการมีส่วนร่วม ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และวางแผนร่วมกัน ศึกษาสภาพ จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งบประมาณประจำปี ซึ่งการจัดสรรงบประมาณ ก็จะมุ่งเน้นที่งานวิชาการ ส่วนที่เหลือก็แล้วแต่ความเหมาะสมของงาน นำแผนปฏิบัติการเสนอผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ยังคงเป็นหน้าที่ของคณะครูเป็นหลัก เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษา ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแผนกลยุทธ์ แต่ก็สามารถให้ข้อมูลได้ในบางส่วนเพื่อการวิเคราะห์ SWOT โดยโรงเรียนได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

##### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

โรงเรียนดำเนินงานด้านการเรียนการสอน โดยครูผู้สอนทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีการดำเนินงานในรูปแบบ 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ครู และชุมชน ในคณะกรรมการ 1 ชุด ก็จะมีคนช่วยงานเป็นฝ่ายปฏิบัติ มีการสร้างเครือข่ายการใช้ระบบ ICT มีการติดต่อ และสามารถให้สัญญาณได้ภายใน 15 นาที จึงเป็นแหล่งผลิต DVD ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

การพัฒนาอยู่บนความขาดแคลน แต่โรงเรียนใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถพัฒนาโดยใช้โครงการตามแนวพระราชดำริ ๆ เช่น เกษตรพอเพียง มีโครงการผลิตเพื่อการบริโภคเอง ได้แก่ การเพาะเห็ด พืชไร้ดิน การเลี้ยงกบ ผักสวนครัว การเลี้ยงปลา และการทำปุ๋ยหมักชีวภาพ

##### 1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร

กระบวนการตรวจสอบของโรงเรียน ดำเนินการตามระเบียบราชการ ขณะเดียวกันวิธีการตรวจสอบ ติดตามงานเป็นไปอย่างกัลยาณมิตร



## ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

.....

### 1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร

การแก้ไขปรับปรุงของโรงเรียนจะดำเนินงานไปพร้อม ๆ กับการเริ่มโครงการ เกิดจากการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด หากพบข้อผิดพลาด ก็สามารถดำเนินการได้ทันที ไม่ต้องรอนจนกระทั่งเสร็จสิ้นโครงการ ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละงานต้องเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไขเองได้ตรงตามปัญหาที่เกิดขึ้น หากเป็นปัญหาในระดับนโยบายที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจะเข้าไปให้ความช่วยเหลือในลักษณะการสอนงาน หรือการนิเทศเป็นกัลยาณมิตร

### ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

เนื่องจากภาระงานโรงเรียนขนาดเล็กมีเท่า ๆ กันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่โรงเรียนขนาดเล็กจะมีบุคลากรน้อย เวลาในการแก้ไขปัญหาเท่ากัน จึงทำให้บางกิจกรรมล่าช้า เพราะไม่มีผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ทางรัฐบาลจะจัดสรรเจ้าหน้าที่ธุรการมาให้แต่การทำงานหลายโรงเรียนทำให้งานไม่ต่อเนื่อง จึงได้แต่งานตอบโต้หนังสือรายวันเท่านั้น งานที่ต้องทำต่อเนื่องจึงเป็นภาระของครูเช่นเดิม

## 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

มีการกระจายอำนาจ คือการให้อำนาจในการตัดสินใจ ตามมาตรา 40 โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภารกิจงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งในความเป็นจริง โรงเรียนขนาดเล็กดูเหมือนเป็นเพียงการดำเนินงานตามกฎหมายเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแทบจะไม่ได้ทำอะไรเลย โดยส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือของชุมชน โดยเฉพาะงานด้านการระดมทรัพยากร

ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ อย่างเป็น

การกระจายอำนาจที่เบ็ดเสร็จจริง ๆ คือการเป็นนิติบุคคล แต่ขณะนี้ โรงเรียนยังไม่มีสถานภาพที่จะสามารถเป็นนิติบุคคลได้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย การดำเนินงานทางกฎหมายบางอย่างไม่สามารถกระทำได้โดยรูปแบบของคณะกรรมการ ยังคงต้องอาศัยเขตพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการแทนและที่สำคัญ โรงเรียนขนาดเล็กก็ไม่จำเป็นต้องใช้ระเบียบกฎหมายที่สำคัญใน

การดำเนินงานอะไร นอกจากเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดซื้อวัสดุในลักษณะของการตกลงราคา ดังนั้นความคล่องตัวในการทำงานจึงมีมาก

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนเป็นอย่างไร

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละด้านในการดำเนินงาน มีทั้งชุมชนและทางวัดเข้ามาให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ในภารกิจหลักของโรงเรียนคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของครู แต่ในภาพลักษณ์ของโรงเรียนเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและชุมชน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกันพัฒนาสภาพแวดล้อมให้สวยงาม ปรับภูมิทัศน์สะอาดตา ร่วมกันระดมทรัพยากรในวันลอยกระทงที่เรียกว่า “วันไหว้พระแข” มีกิจกรรมการแสดงของนักเรียน มีการประกวดนางนพมาศ กิจกรรมการจำหน่ายกระทง เป็นการหารายได้เข้าโรงเรียนในแต่ละปีก็ไม่ต่ำกว่าแสนบาท

2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นอย่างไรบ้าง

โรงเรียนเน้นความโปร่งใส และการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณจัดให้มีการใช้แผนกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง และรายงานให้คณะกรรมการทราบตามระยะเวลาที่กำหนด มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

หลักการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อหน้าที่การงาน และการเงิน โดยให้คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตรวจสอบได้ จึงจะสามารถสร้างศรัทธา ให้กับชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาต่อไป

3. ภารกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การดำเนินงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากมีครูที่เชี่ยวชาญ (คศ.4) ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนสอนเป็นคณะกรรมการหลักสูตรของโรงเรียน สามารถแนะนำให้ความรู้กับเพื่อนครูทุกคนในโรงเรียนได้ อีกทั้งเป็นวิทยากรให้ความรู้ในระดับเขตพื้นที่ และเป็นแหล่งให้คณะครูและผู้สนใจ เข้าศึกษาหาข้อมูลได้ตลอดเวลา จัดห้องสมุดโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้กันคว้า

หาความรู้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับสัญญาณจราจร โครงการเศรษฐกิจพอเพียง

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

มีคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น แต่งตั้งคณะทำงานตามความถนัดของแต่ละคน จัดกิจกรรมพัฒนาสมองโดยใช้ BBL มีการฝึกสมาธิ การออกกำลังกายตามฐานต่าง ๆ เพื่อสมองซีกซ้าย และซีกขวาทำงานได้เต็มที่ จัดทำแบบฝึกอ่านคล่องเขียนคล่อง เรียนทางไกลผ่านดาวเทียมด้วยตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้าน ICT จึงสามารถให้ความรู้และความเข้าใจได้โดยตรงกับครู และนักเรียน ทำให้ประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนมีความก้าวหน้าในระดับที่น่าพอใจ

3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่มีปัญหาอื่นใด นอกจากเรื่องเอกสารผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะงบประมาณที่ได้รับ จัดซื้อเพียงไม่กี่ครั้ง โดยการตกลงราคาก็หมดงบประมาณแล้ว โดยทั่วไปเป็นการบริหารเงินกองทุนของโรงเรียนที่ชุมชนบริจาค หรือเป็นรายได้จากการจัดกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนใหญ่

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

โดยความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ในการใช้จ่ายงบประมาณต้องเกิดจากความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น การพิจารณาของคณะกรรมการจึงเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี มีความรับผิดชอบในแต่ละงานอย่างภาคภูมิใจ

3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

มีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรครู เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้น และโดยส่วนใหญ่เป็นครูที่มีอายุมากและอยู่มานาน การบริหารจัดการจึงต้องใช้ความเชี่ยวชาญ และสร้างกัลยามิตรให้เกิดขึ้นในใจ เพื่อจะได้พาพัฒนา และพาทำได้ ในส่วนของครูไม่ครบชั้นก็ได้จ้างครูสอนเพิ่มเติมอีก 2 คน อีกทั้งมีครูจากศูนย์เด็กเล็กของอบต. มาช่วยงานด้วย ทำให้การบริหารงานราบรื่นดี

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะโดยส่วนใหญ่บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ บางคนมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เป็นวิทยากร มีผลงานมากมาย เป็นแหล่งความรู้ให้เพื่อนครูมาศึกษาดูงาน ดังนั้นการให้อิสระทางความคิดจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสม และทุกคนก็พึงพอใจในการทำงาน

### 3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

โรงเรียนเน้นที่การบริหารงานด้านข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ดังนั้นจึงจัดห้องคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และการเรียนการสอนจึงเน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแผ่น DVD ที่อัดรายการจากโรงเรียนไกลกังวล และมีการใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่ว เพื่อการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

งานบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ดังนั้นการบริหารต้องเกิดจากการประสานงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อม และความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างหลากหลาย มีการอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งภายใน และภายนอก ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนให้โดดเด่น ได้แก่ คณิตไทย กีฬาฟุตบอล การจัดทำอาหารกลางวัน เป็นต้น

### 4. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ

ความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็ก อาจไม่ได้หมายถึง โรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม แต่หมายถึงความสามารถให้การธำรงรักษาความสามัคคีของชุมชนให้ร่วมกันเกื้อหนุนโรงเรียนของพวกเขาให้อยู่กับท้องถิ่นให้นานที่สุด

## คนที่ 6 ผู้ให้สัมภาษณ์ นายจจิต ทองเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระศรีเจริญ สพป.สพ.2

การศึกษาปริญญาโท เป็น โรงเรียน ได้รับรางวัลพระราชทาน และ โรงเรียนต้นแบบทางด้านสิ่งแวดล้อมระดับประเทศ

### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

นำนโยบายทางการศึกษา ในระดับต่าง ๆ มาศึกษาวิเคราะห์ แต่งตั้งทีมงานในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการ ฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ SWOT เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และชุมชน โดยมุ่งเน้นงานวิชาการเป็นหลัก ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

โรงเรียนดำเนินงานด้านการเรียนการสอน โดยครูผู้สอนทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีการดำเนินงานในรูปแบบ 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ครู และชุมชน ในคณะกรรมการ 1 ชุด ก็จะมีคนช่วยงานเป็นฝ่ายปฏิบัติ มีการสร้างเครือข่ายการใช้ระบบ ICT มีการตัดต่อ และสามารถใส่สัญญาณได้ภายใน 15 นาที จึงเป็นแหล่งผลิต DVD ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

### ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

การพัฒนาอยู่บนความขาดแคลน แต่โรงเรียนใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถพัฒนาโดยใช้โครงการตามแนวพระราชดำริ ฯ เช่น เกษตรพอเพียง มีโครงการผลิตเพื่อการบริโภคเอง ได้แก่ การเพาะเห็ด ปลูกไร้ดิน การเลี้ยงกบ ผักสวนครัว การเลี้ยงปลา และการทำปุ๋ยหมักชีวภาพ

### 1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร

กระบวนการตรวจสอบของโรงเรียน ดำเนินการตามระเบียบราชการ ขณะเดียวกันวิธีการตรวจสอบ ติดตามงานเป็นไปอย่างกัลยาณมิตร

### ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ปัญหาเกิดจากจำนวนบุคลากรมีน้อย แต่ภาระงานมีมาก การดำเนินงานอาจมีความล่าช้าบ้างในบางกิจกรรม ผู้บริหารควรหาวิธีการที่จะช่วยอำนวยความสะดวก เช่น พัฒนาระบบ ICT ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน การจัดหาอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว พัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

#### 1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร

การแก้ไขปรับปรุงของโรงเรียนจะดำเนินงานไปพร้อม ๆ กับการเริ่มโครงการ เกิดจากการกำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด หากพบข้อผิดพลาด ก็สามารถดำเนินการได้ทันที ไม่ต้องรอนจนกระทั่งเสร็จสิ้น โครงการ ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละงานต้องเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาที่จะสามารถแก้ไขเองได้ตรงตามปัญหาที่เกิดขึ้น หากเป็นปัญหาในระดับนโยบายที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจะเข้าไปให้ความช่วยเหลือในลักษณะการสอนงาน หรือการนิเทศเป็นกัลยาณมิตร

#### ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

เนื่องจากภาระงาน โรงเรียนขนาดเล็กมีเท่า ๆ กันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่โรงเรียนขนาดเล็กจะมีบุคลากรน้อย เวลาในการแก้ไขปัญหาเท่ากัน จึงทำให้บางกิจกรรมล่าช้า เพราะไม่มีผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ทางรัฐบาลจะจัดสรรเจ้าหน้าที่ธุรการมาให้แต่การทำงานหลายโรงเรียนทำให้งานไม่ต่อเนื่อง จึงได้แต่งงานตอบโต้หนังสือรายวันเท่านั้น งานที่ต้องทำต่อเนื่องจึงเป็นภาระของครูเช่นเดิม

## 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

มีการกระจายอำนาจ คือการให้อำนาจในการตัดสินใจ ตามมาตรา 40 โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภารกิจงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งในความเป็นจริง โรงเรียนขนาดเล็กดูเหมือนเป็นเพียงการดำเนินงานตามกฎหมายเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแทบจะไม่ได้ทำอะไรเลย โดยส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือของชุมชน โดยเฉพาะงานด้านการระดมทรัพยากร

ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

การกระจายอำนาจที่เบ็ดเสร็จจริง ๆ คือการเป็นนิติบุคคล แต่ขณะนี้ โรงเรียนยังไม่มีสถานภาพที่จะสามารถเป็นนิติบุคคลได้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย การดำเนินงานทางกฎหมายบางอย่างไม่สามารถกระทำได้โดยรูปแบบของคณะกรรมการ ยังคงต้องอาศัยเขตพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการแทนและที่สำคัญ โรงเรียนขนาดเล็กก็ไม่จำเป็นต้องใช้ระเบียบกฎหมายที่สำคัญในการดำเนินงานอะไร นอกจากเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดซื้อวัสดุในลักษณะของการตกลงราคา ดังนั้นความคล่องตัวในการทำงานจึงมีมาก

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนเป็นอย่างไร

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละด้านในการดำเนินงาน มีทั้งชุมชนและทางวัดเข้ามาให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ในภารกิจหลักของโรงเรียนคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของครูแต่ในภาพลักษณ์ของโรงเรียนเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและชุมชน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกันพัฒนาสภาพแวดล้อมให้สวยงาม ปรับภูมิทัศน์สะอาดตา ร่วมกันระดมทรัพยากรในวันลอยกระทงที่เรียกว่า “วันไหว้พระแช่” มีกิจกรรมการแสดงของนักเรียน มีการประกวดนางนพมาศ กิจกรรมการจำหน่ายกระทง เป็นการหารายได้เข้าโรงเรียนในแต่ละปีก็ไม่ต่ำกว่าแสนบาท

2.3 สภาพปัจจุบันของหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นอย่างไรบ้าง

โรงเรียนเน้นความโปร่งใส และการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณจัดให้มีการใช้แผนกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง และรายงานให้คณะกรรมการทราบตามระยะเวลาที่กำหนด มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

หลักการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อหน้าทีการงาน และการเงิน โดยให้คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตรวจสอบได้ จึงจะสามารถสร้างศรัทธา ให้กับชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาต่อไป

3. ภารกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การดำเนินงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากมีครูที่เชี่ยวชาญ (คส.4) ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนสอนเป็นคณะกรรมการหลักสูตรของโรงเรียน สามารถแนะนำให้ความรู้กับเพื่อนครูทุกคนในโรงเรียนได้ อีกทั้งเป็นวิทยากรให้ความรู้ในระดับเขตพื้นที่ และเป็นแหล่งให้คณะครูและผู้สนใจ เข้าศึกษาหาข้อมูลได้ตลอดเวลา จัดห้องสมุดโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับสัญญาณจราจร โครงการเศรษฐกิจพอเพียง

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

มีคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น แต่งตั้งคณะทำงานตามความถนัดของแต่ละคน จัดกิจกรรมพัฒนาสมองโดยใช้ BBL มีการฝึกสมาธิ การออกกำลังกายตามฐานต่าง ๆ เพื่อสมองซีกซ้าย และซีกขวาทำงานได้เต็มที่ จัดทำแบบฝึกอ่านคล่องเขียนคล่อง เรียนทางไกลผ่านดาวเทียมด้วยตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้าน ICT จึงสามารถให้ความรู้และความเข้าใจได้โดยตรงกับครู และนักเรียน ทำให้ประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนมีความก้าวหน้าในระดับที่น่าพอใจ

3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่มีปัญหาอื่นใด นอกจากเรื่องเอกสารผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะงบประมาณที่ได้รับ จัดซื้อเพียงไม่กี่ครั้ง โดยการตกลงราคาก็หมดงบประมาณแล้ว โดยทั่วไปเป็นการบริหารเงินกองทุนของโรงเรียนที่ชุมชนบริจาค หรือเป็นรายได้จากการจัดกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนใหญ่

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

โดยความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ในการใช้จ่ายงบประมาณต้องเกิดจากความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น การพิจารณาของคณะกรรมการจึงเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี มีความรับผิดชอบในแต่ละงานอย่างภาคภูมิใจ

3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะโดยส่วนใหญ่บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ บางคนมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เป็นวิทยากร มีผลงานมากมาย เป็นแหล่งความรู้ให้เพื่อนครูมาศึกษาดูงาน ดังนั้นการให้อิสระทางความคิดจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสม และทุกคนก็พึงพอใจในการทำงาน

3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

โรงเรียนเน้นที่การบริหารงานด้านข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ดังนั้นจึงจัดห้องคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และการเรียนการสอนจึงเน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแผ่น DVD ที่อัดรายการจากโรงเรียนไกลกังวล และมีการใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่ว เพื่อการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต



ท่านมีหลักการแนวความคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

งานบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ดังนั้นการบริหารต้องเกิดจากการประสานงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อม และความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างหลากหลายมีการอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งภายใน และภายนอก ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนให้โดดเด่น ได้แก่ คณิตไทย กีฬาฟุตบอล การจัดทำอาหารกลางวัน เป็นต้น

4. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ

.....

## คนที่ 7 ผู้ให้สัมภาษณ์ นายสุภาพ สุขเสริม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสัปรสเทศ สพป.สพ.1

### 1. กระบวนการบริหาร โดยหลัก PDCA ของเดิมมีัง

ใช้กระบวนการ SWOT analysis ศึกษาความต้องการของทุกฝ่าย นำนโยบายของสพฐ. และสพป.สพ.1 มาเป็นนโยบายหลัก ในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ออกคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากร คณะกรรมการ ดำเนินงาน โดยผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านงบประมาณ และหลักสูตรสถานศึกษา

#### 1.1 การวางแผน (Plan) ของโรงเรียนท่านทำอย่างไร

โดยคณะกรรมการร่วมมือกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำเสนอข้อมูลต่าง ๆ มีการตัดสินใจร่วมกัน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ยังมีปัญหาในเรื่องการจัดข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบ เวลาต้องใช้ เสียเวลาในการ ค้นหา ก คณะกรรมการบางท่านยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ได้แต่คล้อยตามผู้อื่น

#### 1.2 การดำเนินงาน (Do) ของโรงเรียนท่านมีขั้นตอนและเทคนิควิธีการอย่างไร

การดำเนินงานโดยครู และคณะกรรมการ โรงเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ขาดแคลนครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เนื่องจากอัตรากำลังอยู่ในเกณฑ์บังคับ คือ ครู 4 คน ผอ. 1 คน และต้องจัดหางบประมาณด้วยตนเอง คือร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อจ้างครูเพิ่ม อีก จำนวน 2 คน แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากครูจ้างสอนมีวิชาเอกที่ไม่ตรงกับความต้องการ

#### 1.3 การตรวจสอบ (Check) ของโรงเรียนท่าน มีขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการอย่างไร

- การตรวจสอบโดยใช้ระบบการนิเทศภายใน โดยผู้บริหาร การสอบเด็ก การเรียกเด็กมาถาม การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปกครอง

- การประเมินภายในจากสพป.สพ.1

- การประเมินภายนอก จากสมศ.

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เพราะการตรวจสอบต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

#### 1.4 การแก้ไขปรับปรุง (Action) ของโรงเรียนท่าน ดำเนินการอย่างไร

แต่งตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือกันทุกฝ่าย เพื่อตัดสินใจร่วมกัน

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ มีอะไรบ้าง

การดำเนินงานนอกจากงบประมาณจะไม่เพียงพอแล้ว ด้านบุคลากรก็ยังไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากครูจ้างสอน เมื่อได้งานที่มั่นคงกว่าก็จะลาออกไปสมัครงานใหม่ ทำให้ต้องแก้ปัญหา ไม่รู้จักจบสิ้น

## 2. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ และดำเนินงานเป็นองค์คณะบุคคล ได้แก่ กรรมการสถานศึกษา และกรรมการเครือข่าย

ท่านมีหลักการแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหาร โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ อย่างเป็นบ้าง ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม เป็นคณะกรรมการ และเครือข่ายในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ

2.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารและตัดสินใจด้วยตนเอง (Autonomy or Self – Management) เป็นอย่างไรบ้าง มีการตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานทั้ง 4 งาน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารและตัดสินใจด้วยตนเองไปสู่ความสำเร็จ อย่างเป็นบ้าง

ลงความเห็นโดยมีมติ เอกฉันท์ หรือให้ผู้บริหารตัดสินใจ

2.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนเป็นอย่างไร

การบริหารที่นี้เรียกว่า ชุมชน และครูเป็นหลัก เพราะชุมชนและครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมาก

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไปสู่ความสำเร็จ อย่างเป็นบ้าง

ให้ความสำคัญกับทุก ๆ คน ได้แสดงความรับผิดชอบ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน

2.4 สภาพปัจจุบันของหลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ เป็นอย่างไรบ้าง

ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อ ในการดำเนินงาน และตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส

ท่านมีหลักการแนวคิดในการใช้หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างเป็นบ้าง

กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดขั้นตอน วิธีการ เครื่องมืออย่างเหมาะสม

### 3. การกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 3.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

เน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยเฉพาะการอ่านออกเขียนได้ในชั้น ป. 1-3 เพื่อให้สามารถต่อยอดไปยังชั้นอื่น ๆ ได้ เพราะการอ่านเป็นเรื่องสำคัญ ต้องอ่านให้ได้จึงจะสามารถ เรียนรู้ และ ค้นคว้าหาความรู้เองได้

ท่านมีหลักการแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

กำหนดหลักสูตร จัดกิจกรรม โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง นิเทศติดตาม และประเมินผล ด้วยวิธีที่หลากหลาย

#### 3.2 สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

งบประมาณจากรัฐบาลไม่เพียงพอ เนื่องจากจำนวนนักเรียนน้อย เงินรายหัวก็ถูกจำกัดไปด้วย

ท่านมีหลักการแนวคิด ในการบริหารงบประมาณ ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

การบริหารงบประมาณจึงรอเพียงงบประมาณอย่างเดียวไม่ได้ ต้องทำทุกวิถีทางในการ จัดหางบประมาณมาสนับสนุนการบริหาร โรงเรียน เช่น การทอดผ้าป่า การจัดตั้งกองทุน การรับบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา เป็นต้น

#### 3.3 สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

บุคลากรถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขของจำนวนนักเรียนอีกเช่นกัน การบริหารเป็นได้เพียงการสร้างขวัญกำลังใจ อบรมพัฒนาครูให้มีศักยภาพ พร้อมรับงานทุกชั้นเรียนที่ต้องรวมกันเป็นรายชั้น หรือรายวิชา

ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรบ้าง

ดังนั้น จึงต้องหางบประมาณจากภายนอกมาจ้างครูเพิ่มเติม เพื่อแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น

#### 3.4 สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

การบริหารงานทั่วไป เป็นกิจกรรมที่ทำอยู่ประจำในตลอดเวลาตลอดทั้งปี ส่วนใหญ่โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ยกเว้นงานด้านการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ต้องใช้งบประมาณ

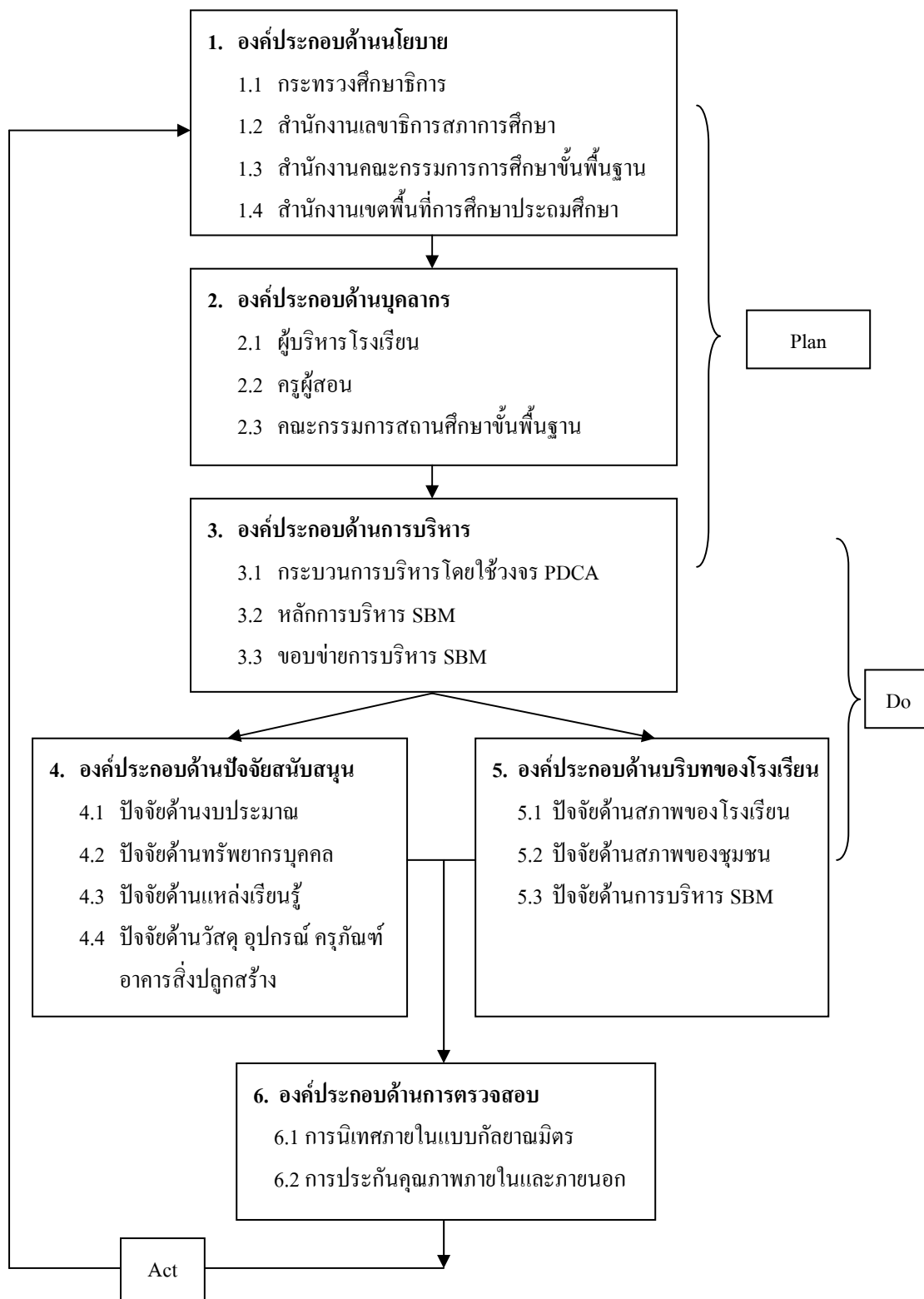
ท่านมีหลักการแนวคิดการบริหาร งานบริหารทั่วไปในโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

สิ่งสำคัญคงไม่พ้นเรื่องของงบประมาณ ด้านเทคโนโลยีคือตัวขับเคลื่อนความถูกต้องและความรวดเร็วในการทำงาน โรงเรียนต้องจัดให้มีจะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ครู และนักเรียนต้องเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาไปสู่ความสำเร็จทางด้านการศึกษา และใช้ในการค้นคว้าพัฒนาศักยภาพของครู นอกจากนี้การพัฒนาบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งสำคัญ

4. รูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในความคิดของโรงเรียนท่าน คือ  
รูปแบบการบริหารจัดการ โดยให้ครูเป็นหลัก เพราะครูคือปัจจัยสำคัญในการสร้าง  
คุณภาพให้กับผู้เรียน

5. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่น ๆ

อยากให้รัฐบาลให้ความสำคัญกับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างจริงจังมากกว่านี้ เพราะการ  
ดำเนินงานในปัจจุบันเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่สามารถนำมาเป็นนโยบายหลักที่จะสามารถ  
พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืนทั่วทั้งประเทศ



ภาพประกอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตั้งกตสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

ภาคผนวก จ

ผลการนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

## ผลการนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา

### ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

ผลการสัมมนากลุ่ม (Focus group) พบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี

มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน และปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุพรรณบุรี แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ 1) ผู้บริหารยังมีประสบการณ์น้อย 2) ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ 3) การคมนาคมสะดวกมากขึ้นผู้ปกครองจึงส่งบุตรหลานเข้าเรียนในตัวเมือง 4) ค่านิยมผู้ปกครองเปลี่ยนแปลงไป 5) ค่าพาหนะที่รัฐบาลจัดให้ไปเรียนร่วมไม่ต่อเนื่อง ทำให้ผู้ปกครองเกิดความไม่มั่นใจในการบริหารจัดการของโรงเรียน

ด้านการเรียนการสอน 1) ครูไม่ครบชั้น 2) ครูมีอายุมาก จึงไม่อยากจะพัฒนาตนเอง ทำให้ครูขาดทักษะการสอนใหม่ ๆ 3) ขาดแคลนครูวิชาเอกในวิชาหลัก 4) ครูต้องปฏิบัติงานอื่นมากกว่าหน้าที่การสอน 5) หลักสูตรแกนกลางใช้เหมือนกันทั่วประเทศ ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน 6) สื่อและอุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการ 7) มีสื่อแต่ผู้ใช้ไม่พัฒนาการใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

ด้านปัจจัยสนับสนุน 1) การใช้เกณฑ์มาตรฐานเดียวในการจัดสรรงบประมาณ 2) บุคลากรน้อย 3) งบประมาณน้อย อาคารเก่าชำรุด 4) ระดมทรัพยากรไม่ได้ ชุมชนยากจน 5) ปัจจัยพื้นฐานของผู้เรียนค่อยตามไปด้วย เกิดความไม่เท่าเทียมใน ด้านของโอกาสทางการศึกษา

ด้านการมีส่วนร่วม 1) บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ยังมีน้อย 2) การประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นเพียงครั้งคราวเดียว หรืออาจไม่มีเลย 3) การสนับสนุนจากชุมชน นอกจากแรงงานแล้ว เรื่องเงินทุนก็ไม่สามารถระดมได้

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 นอกจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีปัญหาเรื่องนโยบายที่ไม่แน่นอนของรัฐบาล โดยเฉพาะ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาบ่อย ยิ่งทำให้แนวทางการปฏิบัติเปลี่ยนตามไปด้วย ผู้ปฏิบัติจึงสับสน บางเรื่องทำแล้วต้องยกเลิก บางเรื่องทำแล้วไม่ได้ผลเสียเวลา ดังนั้นแนวโน้มของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงมีเพิ่มขึ้นทุกปีการยุบเลิกจึงเป็นแนวทางที่ถูกกล่าวถึงอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม



ตาม การดำเนินงานก็จะต้องสอบถามชุมชน และตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียนก่อน หากโรงเรียน ยังมีกระบวนการ เทคนิคที่สามารถสร้างคุณภาพได้ตามเกณฑ์ การยุบโรงเรียนก็ยังไม่เกิดขึ้น การ พิจารณาที่จะดูจากข้อมูลโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า จำนวน 60 ก่อน เป็นกลุ่มแรก

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2 กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาเกิดขึ้นมานานแล้ว การศึกษา เหมือนการปลูกต้นไม้ใหญ่ ยิ่งนานวันก็ยิ่งหยั่งรากลึก การตัดโค่นเป็นเรื่องง่าย แต่กว่าจะได้ต้นไม้ ใหญ่ขนาดนี้ต้องใช้เวลานานเท่าใด การจะยุบโรงเรียนเป็นเรื่องง่าย แต่ยุบแล้วอะไรบ้างที่เราต้อง สูญเสียไป กระทรวงศึกษาเปรียบเสมือนเรือใหญ่ ที่วิ่งในคลองแคบ ๆ การทำงานล่าช้าไม่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง การเน้นที่ผลการสอบ O-Net ไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะโรงเรียนเล็ก ๆ อาจผู้ โรงเรียนขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ไม่ได้ แต่คุณภาพชีวิต หรือการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขเขาอาจมี มากกว่า สอดคล้องกับ เป้าหมายการศึกษา ในมาตรา 6 แห่ง พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนควรปรับเปลี่ยนวิธีคิดมาสอนให้นักเรียนเป็นคนดี รักการทำงาน กตัญญู ขยัน ประหยัด อด ออม ต้องเน้นที่ชิ้นงานของผู้เรียน

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 การดำเนินงานของโรงเรียนต้องทำงานให้ครอบคลุมทุกเรื่อง ถึงแม้ จะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้นครูที่สอนใน โรงเรียนขนาดเล็ก จึงต้องเป็นคนเก่งรอบด้าน ไม่ใช่ เก่งเฉพาะวิชาเอกเพียงอย่างเดียว ฐานครู และผู้บริหารจึงเป็นฐานหลักในการที่จะนำพาโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จได้ ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา นั้นเป็นได้แค่เพียงผู้ให้การสนับสนุน ทางด้าน การระดมทรัพยากร การให้คำปรึกษา และด้านแรงงานบ้างในบางโอกาส

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4 ได้กล่าวถึง ทฤษฎีระบบ และการสร้าง โอกาส คุณภาพ และ ประสิทธิภาพในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งปัญหาก็คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ ผลการสอบ O-Net ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยระดับชาติ และไม่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก การพัฒนาจึงต้องอาศัย ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้การสนับสนุน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่ ฯ ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5 กระบวนการที่ทางนโยบายของรัฐบาลต้องการคุมกำเนิดมาเป็น เวลานาน ทำให้ปริมาณการเกิดน้อยลงไป ประกอบกับสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป การใช้ชีวิตเป็น แบบทุนนิยม การใช้จ่ายสูง ปัญหาค่าใช้จ่ายการเลี้ยงดูจึงตามมา แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนก็ควรอยู่ กับสังคมต่อไป การพัฒนาคุณภาพต้องเน้นที่ บุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาองค์กรให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6 การใช้คำในประเด็นปัญหา ควรใช้ให้นุ่มนวล เพราะบางครั้งอาจเกิด การเข้าใจผิดขึ้นได้ ควรคำให้เป็นกลาง ๆ เช่น คำว่า ขาดทักษะ อาจใช้คำว่า ยังไม่มีมืออาชีพ

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7 เห็นด้วยกับคนที่ 6 คือ ให้นำเสนอในประเด็นทั้ง 4 แต่ใช้คำให้ เหมาะสม

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8 ปัญหาเกิดจาก ปัจจัย 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ (4'm) โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถ ระดมได้ตามที่ต้องการ เมื่อไม่มีปัจจัย ก็ไม่สามารถทำอะไรได้

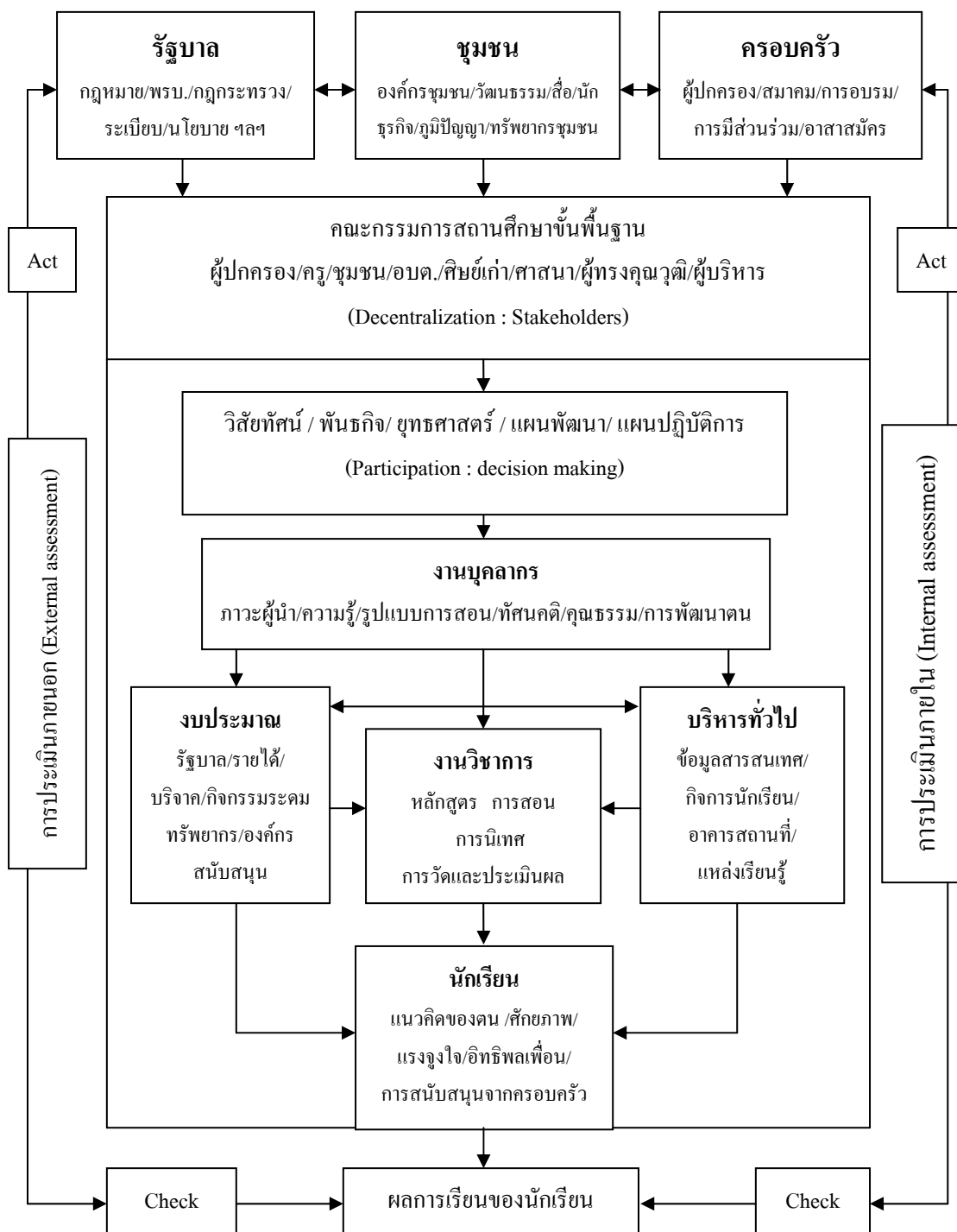
ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9 ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กคือ ต้องทำนำ (On the job training) คนนำจะต้องเก่งรอบด้าน จะมานั่งสั่งการเหมือนกับโรงเรียนใหญ่ ๆ ไม่ได้แน่นอน ต้องใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย จัดการศึกษาลักษณะตลอดชีวิตทั้งในและนอกห้องเรียน ทางด้านปัจจัยสนับสนุน ต้นสังกัดขาดการวิเคราะห์ต้นทุนขั้นต่ำในระดับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่ใช้ค่าเฉลี่ยในระดับประเทศ การศึกษาไม่ใช่การค้าขายเหมือนธุรกิจ ดังนั้นต้นทุนจึงควรแตกต่างกัน เพราะผลผลิตของคนคิดเป็นเชิงปริมาณไม่ได้ โรงเรียนขนาดเล็กต้องสร้างเครือข่าย ให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง ไม่ใช่การดำเนินงานตามนโยบายเพียงอย่างเดียว

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 10 เห็นด้วย กับสภาพปัญหาที่นำเสนอ และมองถึงความไม่แน่นอนของนโยบาย การปฏิบัติจึงมีความเข้าใจไม่ตรงกัน การกระจายทรัพยากรของยังไม่เท่าเทียมกันยังคงใช้เกณฑ์เดิม ๆ ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้รับโอกาสเท่าที่ควร โรงเรียนขนาดเล็กควรมี Partner ในระดับเดียวกัน เพื่อความร่วมมือ และแก้ปัญหาในสภาพที่เกิดขึ้นคล้าย ๆ กัน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่ม(Focus Group)

ให้นำเสนอรูปแบบให้ชัดเจนกว่านี้ ควรศึกษาทฤษฎี และปรากฏการณ์ให้ครอบคลุม แล้วนำมาสังเคราะห์ให้ชัดเจน ควรนำรูปแบบที่ชัดเจนแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ตรวจสอบ เพื่อเกิดความเข้าใจอีกครั้งหนึ่ง ผลงานวิจัยก็จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างแท้จริง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการนำเสนอรูปแบบต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สพฐ. จังหวัดสุพรรณบุรี



ภาคผนวก ช

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)





ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)	IOC = $\Sigma R / N$
	<b>หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>				
21.	<b>1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)</b> โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความ รับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ โดยแบ่งภาระงานที่ รับผิดชอบอย่างชัดเจน				
22.	คณะกรรมการสถานศึกษา ฯ มีอำนาจในการกำหนด นโยบายด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและการ บริหารทั่วไป				
23.	โรงเรียนมีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เหมาะสม กับบริบทของโรงเรียน				
24.	โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและ ขั้นตอนในการทำงาน				
25.	โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของ ผู้เรียน				
26.	โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรเพื่อ การศึกษาได้ตามความต้องการ				
27.	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน(RBM)				
28.	โรงเรียนได้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา จากแหล่งต่าง ๆ อย่างอิสระ				
29.	โรงเรียนมีระบบเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน การ บริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคาร สถานที่และงานความสัมพันธ์ชุมชน				
30.	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการ				

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)	IOC = $\Sigma R / N$
	<b>2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม(Participation)</b>				
31.	โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาตาม เจตนารมณ์ของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ม.40) และกฎกระทรวง ฯ				
32.	โรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาจัดทำและ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับความ ต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม				
33.	คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้งและนำมติจากการประชุมไปปฏิบัติจริง				
34.	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจเป้าหมายในการ ดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกัน				
35.	โรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคคล องค์กรและ เทคโนโลยีเพื่อการบริหารงานของโรงเรียน				
36.	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ ร่วม ปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน				
37.	โรงเรียนใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชน ในการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน				
	<b>3. หลักการบริหารจัดการที่ดี(Good Governance)</b>				
38.	โรงเรียนจัดระบบบริหารภายในที่เน้นการกระจาย อำนาจไปยังบุคลากร				
39.	โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่คล่องตัว เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน				
40.	โรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติ				
41.	โรงเรียนใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ สูงสุด				



ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)	IOC = $\Sigma R / N$
42.	โรงเรียนจัดประกันคุณภาพภายใน เพื่อรับการประเมิน คุณภาพภายนอก				
43.	โรงเรียนนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร				
44.	โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล				
	<b>ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>				
	<b>1. ด้านการบริหารงานวิชาการ</b>				
45.	โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				
46.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ				
47.	โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการ จัดการเรียนรู้				
48.	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา				
49.	โรงเรียนจัดระบบการนิเทศภายใน และติดตามอย่าง ต่อเนื่อง				
50.	โรงเรียนมีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้อย่างหลากหลาย สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้เรียน				
51.	โรงเรียนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง				
	<b>2. ด้านการ บริหารงานงบประมาณ</b>				
52.	โรงเรียนวางแผนบริหารงบประมาณ โดยมุ่งเน้นผลงาน				
53.	โรงเรียนกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และระดับคุณภาพ การบริหารงบประมาณ				
54.	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการบริหารงบประมาณ ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ				

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)	IOC = $\Sigma R / N$
55.	โรงเรียนควบคุมการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี				
56.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ				
57.	โรงเรียนได้จัดทำระบบฐานข้อมูลการเงินและทรัพย์สิน				
58.	โรงเรียนบริหารงานงบประมาณด้วยความสุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้				
<b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b>					
59.	โรงเรียนวางแผนอัตรากำลัง และจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน				
60.	โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม				
61.	โรงเรียนไม่มีบุคลากรกระทำผิดวินัย และเรื่องร้องเรียน				
62.	โรงเรียน มีระบบข้อมูลงานทะเบียนประวัติอย่างถูกต้อง ครบถ้วน				
63.	โรงเรียนมีการส่งเสริมวินัยคุณธรรม จริยธรรม และ ยกย่อง เชิดชูเกียรติบุคลากรทุกคน				
65.	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีใบประกอบวิชาชีพทุกคน				
<b>4. ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป</b>					
66.	โรงเรียนได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับนโยบาย				
67.	โรงเรียนมีการวางแผนการบริหาร การวิจัย และพัฒนา มาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรและชุมชน				
68.	โรงเรียนได้ดูแลอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม จัด บรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม ต่อกิจกรรม การเรียนการสอน				

ข้อ	รายการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)	IOC = $\Sigma R / N$
69.	โรงเรียนได้จัดทำสำมะโนผู้เรียน และส่งเสริมกิจการ นักเรียนทุกด้านอย่างเป็นระบบทั่วถึงครบทุกคน				
70.	โรงเรียนประสานงานการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน				
71.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ทั้งใน และนอกห้องเรียน โดยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามี ส่วนร่วมในการตรวจสอบอย่างโปร่งใส				
72.	โรงเรียนจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ และรายงานผล อย่างต่อเนื่อง				

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แสดงว่า คำถามทุกข้อมีความ  
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา