



การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

**THE DEVELOPMENT OF A COLLABORATIVE NETWORK MODEL FOR
EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT IN SMALL
SIZED PRIMARY SCHOOLS**

นายพิสิฐ เทพไกรวัล

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

นายพิสิฐ เทพไกรวัล

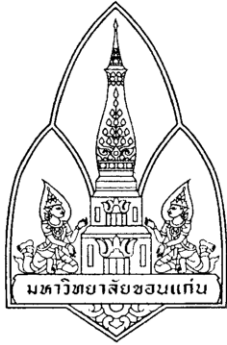
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2554

**THE DEVELOPMENT OF A COLLABORATIVE NETWORK MODEL FOR
EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT IN SMALL
SIZED PRIMARY SCHOOLS**

MR. PISIT THEPKRAIWUN

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIRMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2011



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายพิสิฐ เทพไกรวัล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเต็ม	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ	กรรมการ
ดร. ประยุทธ์ ชูสอน	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์	กรรมการ
ดร. วิภาวี กฤษณะภูติ	กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร. วิภาวี กฤษณะภูติ)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ลำปาง แม่่นมาตย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

พิสิฐ เทพไกรวัล. 2554. การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ. ดร. กนกอร สมปราษฎ์, ดร. วิภาวี กฤษณะภูติ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยมี 4 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายในกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน และการสำรวจสภาพปัญหาและความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ระยะที่ 2** การสร้างและตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก **ระยะที่ 3** การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง จำนวน 2 โรงเรียน และ **ระยะที่ 4** การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขึ้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขึ้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขึ้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขึ้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขึ้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่สมัครใจรวมกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือ

ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน กลุ่มผู้นำชุมชน สถาบันทางศาสนา สถาบันอุดมศึกษา กลุ่มศิษย์เก่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงพยาบาลชุมชน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้ดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทเพื่อทราบจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป แล้วสรุปรวมจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของการดำเนินงานแต่ละด้าน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และจัดทำแผนพัฒนาร่วมกัน มีโครงการเกิดขึ้นหลายโครงการในโรงเรียนทั้ง 2 แห่ง การดำเนินงานตามโครงการเสร็จสิ้นในหนึ่งปีการศึกษา ผลการประเมินโครงการพบว่า ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และส่งผลกระทบนักเรียนตามขอบข่ายที่คาดหวังสูงกว่าปีที่ผ่านมา

Pisit Thepkraiwan. 2011. **The Development of Collaborative Network Model for Educational Quality Management in Small Sized Primary Schools.**

Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School,
Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Kanok-orn Somprach,
Dr. Wipawee Krisanaputi

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop the collaborative network model for developing the educational quality management in small sized Primary Schools including 4 phases: **Phase 1:** the study of basic information, document, rationale, approach, related literature, good practice study at small sized Primary Schools being successful in management under collaborative network, the study of opinion in experts of policy level in Ministry of Education, and survey the process of creating network and components of collaborative network for quality of educational management in small sized Primary Schools, developing the outline of collaborative network for developing the quality of educational management in small sized Primary School, **Phase 2:** the construction and verifying process of network and collaborative network factors for developing quality of educational management in small sized Primary School, **Phase 3:** the trying out of collaborative model for educational quality management in small sized Primary School in real situation for two schools, and **Phase 4:** the evaluation of collaborative model for educational quality management in small sized school by considering from opinion of administrators, teachers, and representatives of persons, work unit/organization grouping school network for trying out the model.

The research findings found that:

The development of collaborative network model for educational quality management in small sized Primary Schools, consisted of: The process in 6 steps of network development, included: 1) the awareness for construction necessary network, 2) the coordinate for network organizations, 3) the creation of commitment, 4) the network management, 5) the development of relationship, and 6) the maintenance of continuous relationship. Constituents of collaborative

network for quality in educational management in small sized Primary Schools, consisted of: 1) the important characteristics or activities enhancing efficiency in implementation on responsibility of collaborative network 2) the scope and responsibility of school management, 3) the technique/ method for development of network members, 4) the process of network Empowerment, 5) the network leader's good characteristic, and 6) the work practice of network and feedback.

The findings of trying out for collaborative network in developing the educational quality management in small sized Primary Schools, found that the group of persons/ organization who were willing to group into collaborative network including: the group of students' parents, community leaders, religious institutes, higher education institutions, alumni, local wisdom, community hospital, skill development institution, and local administrative organization by implementing according to the work practice process of network from the analysis of environment in order to know the strength and opportunity for improvement of implementation in the academic, budget, staff, and general work. Then, the strength and opportunity for improvement of implementation in each aspect were concluded in order to specify the work goal by determining the vision, mission, goal and collaborate in strategic plan until many projects were obtained in both of 2 schools. Later on, the implementation was performed based on the projects until finishing the project in 1 school year. The findings of project evaluation, found that it affected changes in academic, budget, staff, and general work management as well as students based on the expected framework in higher level than last year based line data.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จและความเมตตากรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ และอาจารย์ ดร.วิภาวี กฤษณะ ที่ทำให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ดี คอยให้คำแนะนำทุกขั้นตอนกระบวนการวิจัย และกรุณาแก้ไขปรับปรุงงานวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ด้วยความเมตตา เสียสละเวลาอันมีค่าให้แก่ศิษย์ด้วยความเต็มใจ อีกทั้งยังเร่งรัดให้กำลังใจตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุผลดังที่ตั้งใจ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณอันยิ่งใหญ่ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยในการเข้ามาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ ท่านได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ต่างๆ อย่างกว้างขวางและลุ่มลึก ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาโดยตลอดทั้งทางตรงและทางอ้อม ประกอบกับผู้วิจัยได้รำลึกนึกถึงคำกล่าวของ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ว่า “ผมไม่เก่งแต่ผมตั้งใจ” ผู้วิจัยจึงสามารถประมวลประสบการณ์ที่ดีที่ได้รับนี้ ไปใช้ในการทำงานและดำเนินชีวิต ทำให้ผู้วิจัยมีวันนี้ที่มีคุณค่า

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิชัย บุญเติม และอาจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ดีขึ้น

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านในขั้นตอนกระบวนการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทรงคุณวุฒิ 17 ท่านในภาคผนวกที่ได้กรุณาให้ข้อมูลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านไว้เป็นอย่างสูง

คุณงามความดีหรือประโยชน์อันใดอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบไว้เป็นเครื่องบูชาและเพื่ออุทิศส่วนกุศลแก่คุณพ่อคำภู เทพไกรวัล และคุณแม่แม่เจียม เทพไกรวัล ซึ่งเป็นบิดา – มารดา ของผู้วิจัยที่ล่วงลับไปแล้ว

พิสิฐ เทพไกรวัล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	5
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	5
4. สมมุติฐานการวิจัย	5
5. ขอบเขตการวิจัย	6
6. นิยามคำศัพท์	6
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	14
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ	23
3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา	54
4. สภาพปัญหาและแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	62
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	80
6. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา	82
7. งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือและเครือข่ายทางการศึกษา	101
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย	107
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	112
1. ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการสร้างเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย และร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	114

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2. ระยะที่ 2 การสร้างและตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	122
3. ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง	125
4. ระยะที่ 4 การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	128
บทที่ 4 ผลการศึกษากระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่าย และการพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	130
1. ผลการศึกษากระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	130
2. ผลการปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดและจัดทำรูปแบบฉบับร่าง	137
3. ผลการตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1	141
4. ผลการตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2	148
5. ผลการตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	150
บทที่ 5 การสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	159
1. หลักการและเหตุผล	161
2. วัตถุประสงค์	163
3. การรวมกลุ่มเครือข่าย	164
4. กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	164
5. องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	180

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6 ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง	243
1. ผลการดำเนินการในโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย (โรงเรียนที่ 1)	246
2. ผลการดำเนินการในโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง (โรงเรียนที่ 2)	262
3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	281
บทที่ 7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	284
1. สรุปผลการวิจัย	284
2. อภิปรายผล	292
3. ข้อเสนอแนะ	302
บรรณานุกรม	304
ประวัติผู้เขียน	329

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงประเภทของเครือข่าย	35
ตารางที่ 2	การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมพลังอำนาจการทำงาน	47
ตารางที่ 3	แสดงเทคนิคการพัฒนาองค์กร จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย ภารกิจ และกระบวนการ	81
ตารางที่ 4	แผนการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน	127
ตารางที่ 5	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 3 โรงเรียน	131
ตารางที่ 6	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และวิธีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)	135
ตารางที่ 7	ผลการตรวจสอบกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย ครั้งที่ 1	142
ตารางที่ 8	ผลการตรวจสอบองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ครั้งที่ 1	145
ตารางที่ 9	วิธีดำเนินการของเครือข่าย	162
ตารางที่ 10	องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กร	218
ตารางที่ 11	แสดงรูปแบบของ Logical Framework	233
ตารางที่ 12	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	241
ตารางที่ 13	แสดงวิธีดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	244
ตารางที่ 14	แสดงกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือ	248
ตารางที่ 15	ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	249
ตารางที่ 16	ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา	252

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 17	ผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และงบประมาณ	253
ตารางที่ 18	ผลการประเมินด้านกระบวนการ การดำเนินงานตามโครงการ	255
ตารางที่ 19	ผลการเปรียบเทียบการประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจผู้ปกครองนักเรียนด้านคุณภาพของผู้เรียน	257
ตารางที่ 20	ผลการเปรียบเทียบประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูด้านผลลัพธ์ในระยะเวลาที่กำหนดก่อนและหลังดำเนินการ	259
ตารางที่ 21	เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2552 - 2553 โรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย	262
ตารางที่ 22	แสดงกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือโดยที่โรงเรียนได้นำ	264
ตารางที่ 23	ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	265
ตารางที่ 24	ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา	268
ตารางที่ 25	ผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และงบประมาณ	269
ตารางที่ 26	ผลการประเมินด้านกระบวนการ การดำเนินงานตามโครงการ	271
ตารางที่ 27	ผลการเปรียบเทียบการประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจผู้ปกครองนักเรียนด้านคุณภาพของผู้เรียน	273
ตารางที่ 28	ผลการเปรียบเทียบประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูด้านผลลัพธ์ในระยะเวลาที่กำหนดก่อนและหลังดำเนินการ	275
ตารางที่ 29	เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2552 - 2553 โรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง	277
ตารางที่ 30	แสดงผลการประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	281

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	การวิจัยและพัฒนาเมื่อจำแนกตามระยะของการทำวิจัย	12
ภาพที่ 2	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของ นางลัดกษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (2544)	13
ภาพที่ 3	แสดงองค์ประกอบย่อยของระบบ	19
ภาพที่ 4	แสดงกระบวนการสร้างรูปแบบ	20
ภาพที่ 5	แบบแผนการเกิดเครือข่าย	32
ภาพที่ 6	รูปแบบการสื่อสาร	33
ภาพที่ 7	แสดงลักษณะการเชื่อมโยงของเครือข่ายความร่วมมือ	34
ภาพที่ 8	แสดงองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย	38
ภาพที่ 9	แสดงกระบวนการทำงานของเครือข่าย	40
ภาพที่ 10	แสดงการเติบโตและวงจรชีวิตเครือข่าย	44
ภาพที่ 11	แสดงการเชื่อมโยงของเครือข่าย “พันธมิตรแห่งดวงดาว”	47
ภาพที่ 12	การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจตามที่เสนอของ Scott and Jaffe (1991)	48
ภาพที่ 13	องค์ประกอบของระบบ	86
ภาพที่ 14	องค์การในฐานะระบบเปิด	88
ภาพที่ 15	แบบจำลองของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่การพัฒนา คุณภาพของสถานศึกษา	91
ภาพที่ 16	ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	100
ภาพที่ 17	กรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพ การจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	111
ภาพที่ 18	กระบวนการพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	113
ภาพที่ 19	การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1	141
ภาพที่ 20	การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2	148
ภาพที่ 21	ความสัมพันธ์ของการพัฒนาทางกาย จิตใจ และสติปัญญา	187

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า	
ภาพที่ 22	กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง	189
ภาพที่ 23	แนวดำเนินการของครูผู้สอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	193
ภาพที่ 24	สรุปความหมายของการใช้ชุมชนเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ (CBL)	195
ภาพที่ 25	พีรามิดอำนาจตามทัศนะของ Tracy (1990)	213
ภาพที่ 26	รูปแบบของการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Kinlaw (1995)	216
ภาพที่ 27	รูปแบบองค์การกระจายอำนาจตามทัศนะของ Blanchard, Carlos and Randolph	217
ภาพที่ 28	รูปแบบการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย	220
ภาพที่ 29	โรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย สถานที่ทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (โรงเรียนที่ 1)	243
ภาพที่ 30	โรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง สถานที่ทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (โรงเรียนที่ 2)	243
ภาพที่ 31	แสดงการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	245
ภาพที่ 32	แสดงรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	283

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิต ฉะนั้นการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จำเป็นต้องพัฒนาคน โดยการให้การศึกษา เพราะการศึกษาคือกระบวนการในการพัฒนาคนให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่องและมั่นคงตามศักยภาพของบุคคล (อุทัยวรรณ โชชื่น, 2546) ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอภาคกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่าย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

การปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1) ให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School-Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนเป็นอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ 2) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกำกับ ดูแล เป็นต้น 3) ใช้การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ และ 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องมีความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป หนึ่งจากการสำรวจของกระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้พบว่า โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีนักเรียน 120 คน ลงมา มีจำนวน 11,720 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.77 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด โดยที่โรงเรียนเหล่านี้ประสบปัญหาในการบริหารจัดการ ได้แก่ ไม่สามารถบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ทำให้โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติไม่ดีพอ (ดิเรก พรสีมา, 2550)

ยิ่งไปกว่านั้นผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรก ระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2548 พบว่า มีโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 20,771 โรงเรียน จากจำนวน 32,000 โรงเรียน หรือร้อยละ 64.91 ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติที่ตั้งอยู่นอกเมือง ขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยภาพรวมของมาตรฐานที่ไม่ผ่านเกณฑ์มากที่สุด คือ มาตรฐานด้านการบริหารวิชาการ และมาตรฐานด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน การใฝ่รู้ใฝ่เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

นอกจากนี้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา รอบสอง (พ.ศ. 2549 – 2553) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินทั้งหมดจำนวน 30,284 โรงเรียน ผลการประเมินได้รับรองมาตรฐาน จำนวน 24,901 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 82.22 และไม่ได้รับรองมาตรฐาน จำนวน 5,383 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 17.78 ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่อยู่ในเมืองจะผ่านการประเมินมากกว่าโรงเรียนที่อยู่ในชนบท และโรงเรียนขนาดใหญ่จะผ่านการประเมินมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้วิเคราะห์ได้ว่างบประมาณรายหัวที่มากกว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่จะสามารถนำมาบริหารจัดการได้มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (ศักดิ์กระ ทนันชัย, 2553)

จากปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา

ขนาดเล็กให้สูงขึ้นในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และด้านคุณภาพนักเรียน โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษาขนาดเล็กไว้ คือ บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก การรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก การยุบหรือการเลิกสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวให้คำนึงถึงผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและการบริหารจัดการอย่างที่อาศัยความร่วมมือของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น ๆ (เจตนา เมืองมูล, 2551)

อนึ่งการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปัจจุบัน พบว่า คุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาล้วนใหญ่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) โดยเฉพาะ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียน 120 คนลงมา โดยที่โรงเรียนเหล่านี้ ตั้งอยู่กระจัดกระจายอยู่ในชนบท การเกิดและดำรงอยู่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก ทั้งยังรองรับนักเรียนที่ผู้ปกครองไม่มีปัจจัยที่จะส่งให้ไปเรียนใน โรงเรียนที่มีความพร้อมที่อยู่ไกล บ้านและเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ได้ และจากการลดลงของจำนวนนักเรียนจึงมีแนวโน้มที่จะถูก ยุบรวมเพื่อไปเรียนร่วมกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ เพราะคุณภาพผู้เรียนไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษากำหนด การลดจำนวนโรงเรียนให้น้อยลงน่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ ทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาได้ ต่อมาในปีการศึกษา 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถดำรงอยู่ตามความ จำเป็นอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมอบหมายให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตทั่ว ประเทศ สรุปผลนวัตกรรมการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง เพื่อให้สามารถขยายผล ให้กว้างขวางขึ้น (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิผลสูงสุด ส่งผลต่อ คุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานจึงเสนอแนะให้มียุทธศาสตร์และเงื่อนไขในการดำเนินการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ศูนย์โรงเรียน (School Center) ยุทธศาสตร์เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks) และยุทธศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์เครือข่ายความร่วมมือ เป็นทางเลือกสำคัญเพื่อการเป็นศูนย์กลาง (Hub) ของชุมชนและ ศูนย์โรงเรียน (School Center) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อไป

และเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของประเทศไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน บทบาทของความร่วมมือจะขยายออกไปจากการให้ความร่วมมือทางด้านการศึกษา ไปสู่ความร่วมมือในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสมควรจัดกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน/องค์กรที่สมัครใจ ที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือภายใต้หลักการกระจายอำนาจและความเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว สมบูรณ์ เรียบร้อย มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา (อุทัย ดุลยเกษม และอรศรีงามวิทยาพงศ์, 2540) และควรคำนึงถึงส่วนองค์ประกอบหลักของเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ การมีสมาชิก ผู้นำเครือข่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกัน การลงทุน การสื่อสาร การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และความสนใจร่วมกัน รวมทั้งสมาชิกต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาค สมัครใจ การแลกเปลี่ยน การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานโดยมีจุดหมายร่วมกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545; เมตต์ เมตต์การุณณจิต, 2547; Greenberg & Baron, 1995)

เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนค่อนข้างมาก มีบทบาทหน้าที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาให้มีประสิทธิผลตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไปดังกล่าว กอรปกับยังไม่มีความสมบูรณ์ในด้านคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเร่งด่วน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการได้มาซึ่งคุณภาพการจัดการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาการสร้างและพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานทั้งในระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และสามารถนำรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีบริบทใกล้เคียงกัน รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการจัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

2. คำถามการวิจัย

2.1 สภาพเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นอย่างไร

2.2 รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหา กระบวนการ และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

4. สมมุติฐานการวิจัย

รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้รับการพัฒนามาจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการศึกษาคูณานในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ การสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือเกี่ยวกับกระบวนการสร้างเครือข่ายและ องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผ่านการตรวจสอบ เบื้องต้นและตรวจสอบครั้งสำคัญโดยผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ดังนั้น การวิจัยและพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก จึงตั้งสมมุติฐานเพื่อคาดคะเนคำตอบว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อ คุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพที่สามารถ นำไปเผยแพร่หลังการทดลองได้ โดยพิจารณาจาก 1) มีการนำรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาไปสู่ การปฏิบัติงานตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา และ 2) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และส่งผลต่อนักเรียนตามขอบข่าย ที่คาดหวังสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 กลุ่มเป้าหมายในการทดลองภาคสนาม คือ กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่รวมกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย และโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

5.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาของเครือข่าย ประกอบด้วย

5.2.1 งานวิชาการ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 5) การแนะแนวการศึกษา และ 6) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.2.2 งานงบประมาณ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 2) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 3) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา 4) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 5) การจัดหาพัสดุ และ 6) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

5.2.3 งานบุคคล ได้แก่ 1) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล 3) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิทยฐานะสูงขึ้น 5) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และ 6) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วน

5.2.4 งานบริหารทั่วไป ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 2) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 3) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 4) การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และ 6) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. นิยามคำศัพท์

6.1 เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยมีกิจกรรม การวางแผนกำหนดเป้าประสงค์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน และการประเมินติดตามผล ด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการร่วมกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของสมาชิกร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลัง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

6.2 รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้เห็นเป็นรูปธรรม

6.3 รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง โครงสร้างและความสัมพันธ์ของกระบวนการและองค์ประกอบในการเชื่อมโยงของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยมีกิจกรรมการวางแผน กำหนดเป้าประสงค์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามแผน และการประเมินติดตามผล

6.4 กลุ่มบุคคล หมายถึง กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือปราชญ์ชาวบ้าน กลุ่มศิษย์เก่าโรงเรียน ฯลฯ

6.5 หน่วยงาน/องค์กร หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษา สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนร่วมสนับสนุน/ร่วมเครือข่าย และสมาคม/ชมรม/สโมสร ต่าง ๆ

6.6 คุณภาพการจัดการศึกษา หมายถึง ผลจากการดำเนินการที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป มีการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

6.7 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1 – 2 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเป็นสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 35 และมีนักเรียนรวม 120 คนลงมา ไม่รวมสถานศึกษาเอกชนและสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

7.1.1 ได้ข้อมูลสภาพการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

7.1.2 ได้ข้อมูลด้านปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

7.1.3 ได้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่หน่วยงานอื่นประสบปัญหาคล้ายคลึงกันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้ สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายการปฏิรูปการเรียนรู้ และปฏิรูปการศึกษาต่อไป

7.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

7.2.1 ในช่วงระหว่างการดำเนินการวิจัย กลุ่มเครือข่ายของโรงเรียนที่เป็น กลุ่มเป้าหมายได้รับประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องเป็นผู้จัดการ ข้อมูล จัดเก็บข้อมูล นำข้อมูลมาเพื่อเป็นฐานในการระดมความคิดเห็น และเสนอแนะปัญหา นำเสนอปัญหาและหาทางแก้ไข ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการของกลุ่มเครือข่าย และ ร่วมรับผิชอบผลที่เกิดจากการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและนำเสนอแนวทางใหม่เพื่อการแก้ไข ปัญหาให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการปฏิบัติงานของ เครือข่ายความร่วมมือ ที่สามารถนำทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวเพื่อการสานต่อการพัฒนา ปรับปรุง และ แก้ไขปัญหาเพื่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

7.2.2 หลังกระบวนการวิจัยเสร็จสิ้น ทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้รับประโยชน์โดยตรงจากโครงการต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติตามแผนงานของเครือข่ายความร่วมมือจน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

7.2.3 รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กจากการวิจัยในครั้งนี้ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและหน่วยงานต้น สังกัด ได้รับประโยชน์โดยตรงในการนำแนวทางการปฏิบัติของเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้เกิด กระบวนการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และมีคุณภาพต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีจุดเน้นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ด้วยการทำวิจัย (Research) 2) การสร้างต้นแบบหรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้วยการดำเนินงานพัฒนา (Development) และ 3) การขยายผลจากต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่ (Dissemination) ด้วยเหตุนี้เองในบางครั้งจึงมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนา (R&D) ว่า “การวิจัยเพื่อพัฒนาและเผยแพร่” หรือ “RD&D” (องอาจ นัยพัฒน์, 2551) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม นักวิทย์วิทยาหรือนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญการวิจัยประเภทนี้โดยทั่วไป มักพิจารณาจุดเน้นด้านการพัฒนาและเผยแพร่เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งกล่าวโดยสรุปการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบ (Prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิตกระบวนการ หรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชา ตั้งแต่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ ไปจนถึงมนุษยศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยในบางสาขาวิชาอาจจะเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นการสรรค์สร้างความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป (Takakura, 1990)

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ / นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง จึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ และกระบวนการที่ดำเนินงานนั้นจะต้องติดต่อกันโดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ ในวงกว้าง ดังนั้น การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตขั้นสุดท้าย (End of Product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์/การบริการแบบใหม่มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะวัฏจักรหรือวงจร (Cyclical Stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสร้างสรรค์สร้างความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนา ไปเป็นผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการทัศน์ ที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกันและเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ จนมั่นใจว่า กระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. ใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย ในการทำวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามมาตรฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนการทัศน์แบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพในขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมสู่กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง เหตุผลสำคัญที่นักวิจัยเลือกใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิจัยประเภทนี้ เนื่องจากมีทั้ง “ความแกร่งและความยืดหยุ่น” ซึ่งเป็นจุดเด่นของวิธีการวิจัยทั้งสองรูปแบบ ซึ่งเป็นลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำให้ได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้หรือสังคม

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน และ/หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการทำวิจัยและพัฒนาใด ๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่คาดว่าจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานวิจัย เช่น ร่วมลงทุน ให้งบประมาณและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของปัญหาและต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้าง

ความรู้สึก “เป็นส่วนหนึ่ง” ในการวิจัยและพัฒนาที่ทำร่วมกับนักวิจัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสรรค์สร้างและ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติได้

Krajewski & Ritzman (2002); Takakura (1990) และนักวิชาการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาที่มีชื่อเสียง (e.g., สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยหรือ TDRI, 2534; Organization for Economic Cooperation and Development or OECD, 1981 อ้างถึงใน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2534) ได้จำแนกการวิจัยและพัฒนาตามระยะของการดำเนินงาน (R&D Stages) ได้ 3 ประเภท ดังนี้

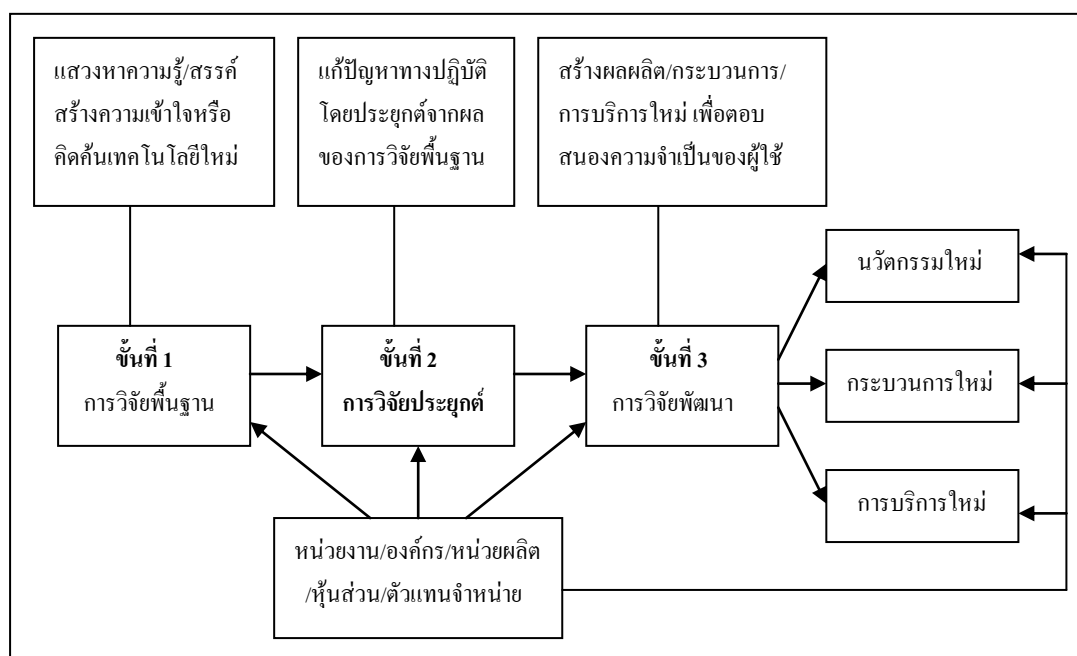
1. การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or Pure Research) การจำแนกให้การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์เกิดจากฐานคิดความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งแสวงหาหรือสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจเชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ ๆ ในแต่ละสาขาวิชา โดยอาศัยวิธีการแสวงหา (method) ที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวนั้นตามวิธีวิทยา (methodology) ของการศึกษาค้นคว้าที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้ และ/หรือคณะบุคคลในสาขานั้นกำหนดไว้หรือยอมรับ ดังนั้น ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่ได้ คือ “หัวใจ” ของการวิจัยและพัฒนา และไม่คอยให้ความสนใจมากนักว่าจะมีใครเป็นผู้นำความรู้หรือความเข้าใจจากการแสวงหาที่ได้ไปใช้ทำอะไรและอย่างไรบ้าง จุดเน้นสำคัญอยู่ตรงที่เป็นการ “ต่อยอด” เพิ่มพูนองค์ความรู้หรือขยายพรมแดนแห่งความเข้าใจใหม่ ๆ โดยเฉพาะที่แสดงในรูปแบบทฤษฎีในสาขาวิชาด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์หรือด้านอื่น ๆ ให้กว้างไกลออกไปสู่ชุมชนทางวิชาการ

2. การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการจำแนกการวิจัยและพัฒนาตามฐานคิดความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มีลักษณะเป็นไปตรงกันข้ามกับฐานคิดแบบแรก กล่าวคือเป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลทางด้านการปฏิบัติ โดยนำความรู้หรือความเข้าใจที่แสวงหาหรือสรรค์สร้างขึ้นใหม่มาทำการศึกษาวิจัยต่อในเชิงประยุกต์ โดยมุ่งหวังที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหา ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาตามฐานคิดนี้จะสนใจในเรื่องประโยชน์ใช้สอยที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา มากกว่าการสร้างความรู้หรือความเข้าใจในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรง

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มุ่งเน้นการสรรค์สร้างผลผลิตในรูปผลิตภัณฑ์หรือสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมใหม่ พัฒนาระบบการดำเนินงานใหม่ ตลอดจนแสวงหาระบบและวิธีการบริการใหม่ โดยอาศัยการวิจัย เป็นฐานสำหรับการพัฒนา (Research – Base Development)

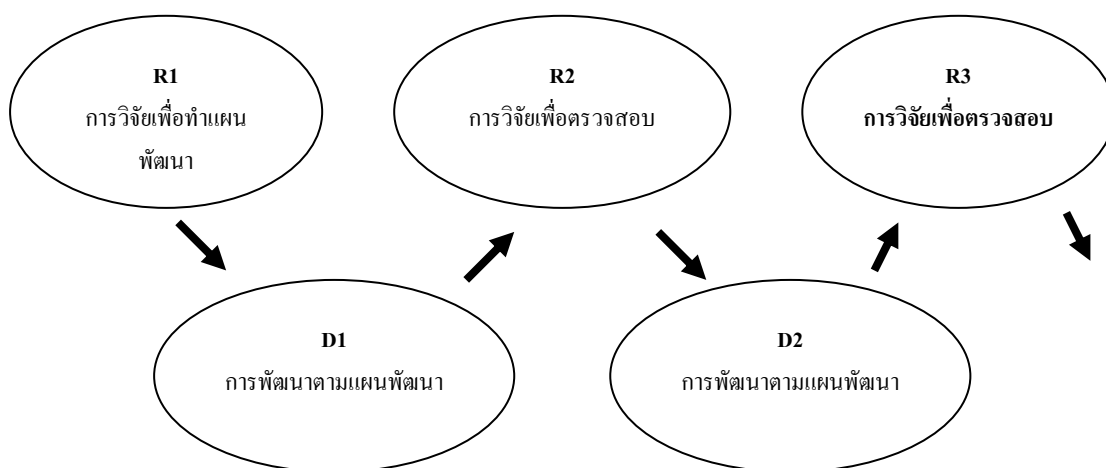
3. การวิจัยพัฒนา (development research) เป็นการจำแนกตามฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งเน้นการ “แปรเปลี่ยน” ความรู้หรือความเข้าใจที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้จากการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ ที่ให้อยู่ในรูปผลผลิต/นวัตกรรม กระบวนการ หรือการบริการ ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ หรือปรับปรุง “โฉมใหม่” ของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จากที่มีอยู่เดิมแล้วก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติจริง ๆ รวมทั้งมีคุณค่าตามการรับรู้และประเมินของผู้ต้องการใช้ และมีมูลค่าเชิงพาณิชย์ ผลลัพธ์ที่ออกมาของการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้สามารถนำไปใช้ลงมือดำเนินงานได้ทันที ซึ่งแตกต่างไปจากผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนาสองประเภทแรก ที่ต้องรอคอย เวลาชานานก่อนที่จะให้ผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้จริง

จากรูปแบบการวิจัยและพัฒนาทั้ง 3 ประเภท ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นั้น พบว่ามีลักษณะเกี่ยวพันกันค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดจะเห็นความแตกต่างกันในประเด็นสำคัญที่สามารถสรุปได้ดังภาพ 1



ภาพที่ 1 การวิจัยและพัฒนาเมื่อจำแนกตามระยะของการทำวิจัย (Krajewski & Ritzman, 2002)

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2544) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนการวิจัย (R)** และ **ขั้นตอนการพัฒนา (D)** ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนทั้งสองซ้ำๆ กันหลายรอบก็ได้ โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนาจะดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ เริ่มต้นดำเนินการ **ขั้นตอนที่ 1 (R1)** โดยการแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ **ขั้นตอนที่ 2** เป็นการพัฒนาที่ 1 (D1) โดยการปฏิบัติการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ตามแผนที่กำหนดไว้ **ขั้นตอนที่ 3 (R2)** เป็นขั้นตอนการวิจัยเพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข และ **ขั้นตอนที่ 4 (D2)** เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ นักวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 ซ้ำๆ หลายรอบจนกว่าจะได้ นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงจาก R1 – D1 – R2 – D2 ... ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องไปจนกว่าจะได้ นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังภาพ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2544)

จากลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้เริ่มต้นด้วยการแสวงหาความรู้ ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและกรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้ คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ 2) แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ 3) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 4) สภาพปัญหาและแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

5) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และ 6) แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไป

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

Stoner & Wankel (1986) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ส่วน Willer (1986) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามที่แสดงถึงความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้แล้ว Good (1973); Bardo & Hartman (1982); Keeves (1988); ดิเรก วรรณเชียร (2545) และอุทุมพร จามรมาน (2541) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษา เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิดด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ และยังสามารถขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่าเป็นรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ และยังมีนักวิชาการคนอื่น ๆ เช่น Steiner (1969); Smith (1980) and Tosi & Carrol (1982) ได้มองรูปแบบในเชิงกายภาพ (Physical Models) ว่าเป็นรูปแบบที่เหมือนจริงแต่ขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการสร้างหรือทำซ้ำ

สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรหรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษา หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่ายมองเห็นเป็นรูปธรรม ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือให้รายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ แล้วนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้รูปแบบจึงหมายถึง โครงสร้างเชิงเหตุและผลของกระบวนการและองค์ประกอบที่จำลองขึ้นจากปรากฏการณ์

และสภาพความจำเป็นของเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจสภาพ ลักษณะและรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.2 ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบอาจจะมียุทธศาสตร์อย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้เป็นการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะทำให้ได้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ (Tosi & Carroll, 1982)

Keeves (1988) ได้จำแนกรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงนามธรรม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมีองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด กระบวนการ องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ซึ่งใช้สมการทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร มักนิยมใช้ในการศึกษาสาขาจิตวิทยา โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนสาขาวิทยาศาสตร์และบริหารการศึกษา 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ ที่มีตัวแปรซับซ้อนได้โดยต้องอาศัยทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรงที่สามารถทดสอบได้

Bush (1986) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) ปกติ (Formal Model) 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic Model) 3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model) 4) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model) 5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model) ส่วน Smith (1980) ยังได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น

รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

นอกจากนี้แล้ว Hersey & Johnson, D.E. (1996) ยังได้กล่าวอีกว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกับรูปแบบนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น 2) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อทำให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ และได้กำหนดรูปแบบไว้ต่างกัน ดังนี้

Brown & Moberg (1980) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบ คือ 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making) ส่วน Ivancevich (1989) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบว่า ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณา รูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การเน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิด 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 4) เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

ศิริชัย กาญจนวาลี และคณะ (2548) กล่าวว่า รูปแบบของกระบวนการบริหารจัดการ การศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ ประกอบคือ 1) ภาพความสำเร็จ 2) การกำหนดโครงสร้าง 3) การบริหารจัดการ 4) การติดตามกำกับ

ทิสนา เขมมณี และคณะ (2548) ได้สังเคราะห์รูปแบบงานวิจัยการปฏิรูปทั้งโรงเรียน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ 2) ความหมายและ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ 4) ยุทธศาสตร์ (Strategies) ของรูปแบบ 5) บริบทและตัวป้อน (Input) ของรูปแบบ 6) กระบวนการ (Process) ของรูปแบบ 7) ผลที่ควรจะได้รับ (Output) จากการใช้รูปแบบ 8) ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของรูปแบบ และ 9) การนำรูปแบบไปใช้

ศักดา สถาพรวงษา (2549) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 คือ ระบบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 คือ เงื่อนไข ของรูปแบบ

เลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบมีอยู่ 2 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) กลไกของรูปแบบซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของ รูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไขของการเกิดขึ้น คงอยู่ และล่มสลายของ รูปแบบที่สร้างขึ้น โดยได้ให้รายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

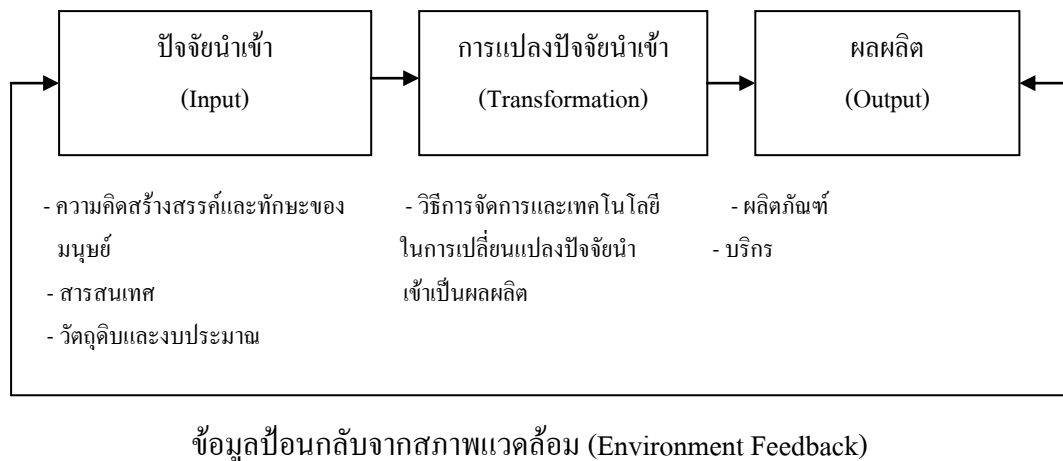
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ อาจจะมีวัตถุประสงค์เดียวหรือหลายวัตถุประสงค์ก็ได้ โดยจะมีขอบเขตกว้างหรือจำกัดก็ได้ ซึ่งหมายความว่า รูปแบบที่พัฒนานั้นเป็นรูปแบบที่ครอบคลุม งานทั้งหมดที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่หรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานทั้งหมดก็ได้ ในการตั้ง วัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น อาจกำหนดออกมาในรูปของเจตนารมณ์ที่จะดำเนินการหรือผลผลิต ที่ต้องการให้เกิดขึ้นก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้จะเป็เป้าหมายในการออกแบบกลไก การทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

กลไกของรูปแบบเป็นองค์ประกอบของระบบงานที่มีความเป็นอิสระจากกันและกัน แต่ทำงานสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งเปรียบเสมือน การทำงานของเครื่องยนต์ที่ออกแบบไว้เพื่อให้ส่วนประกอบต่าง ๆ ทำงานตามหน้าที่เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการสร้างเครื่องยนต์ อย่างไรก็ตามการออกแบบรูปแบบไม่ว่าจะเป็นรูปแบบที่ ครอบคลุมงานทั้งระบบขององค์การหรืองานบางส่วนขององค์การก็ตาม ผู้ออกแบบไม่สามารถที่จะ ออกแบบองค์ประกอบย่อยของระบบนั้น ๆ ได้ทั้งหมด เพราะจะมีรายละเอียดและความสลับซับซ้อน มากเกินไป ดังนั้นการออกแบบรูปแบบจึงกำหนดเฉพาะองค์ประกอบสำคัญของระบบนั้น ๆ เท่านั้น

โดยมีสมมุติฐานว่า หากองค์ประกอบเหล่านั้นทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้แล้ว การดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ค่อนข้างจะแน่นอน

Bardo & Hartman (1982) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็น บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) โดยที่บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

Bardo & Hartman (1982) ยังให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น เช่น รูปแบบระบบจะมีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ จากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด



ภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบย่อยของระบบ (Bardo & Hartman, 1982)

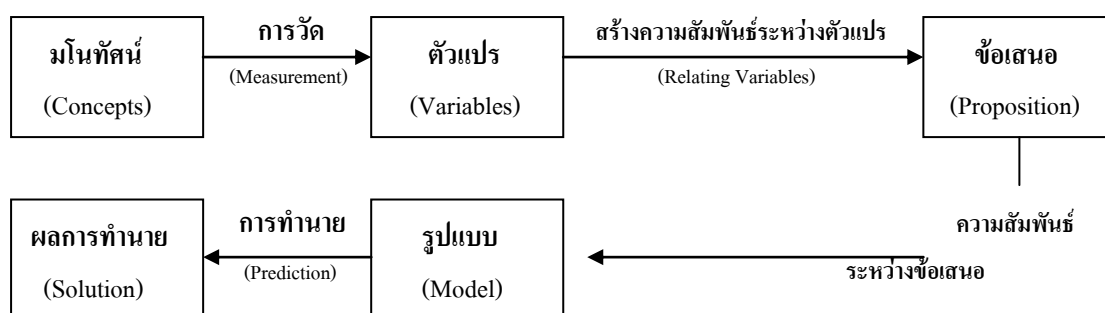
กล่าวโดยสรุป ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากฏการณ์ใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988) กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีว่า ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ 1) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship) 2) รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบ ควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา และเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์หรืออธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งจะเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

1.5 กระบวนการสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร ตลอดจนนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ ได้บ้าง (Keeves, 1988) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการสร้างรูปแบบ (Keeves, 1988)

ส่วน Meason, Albert and Khedourri (1985 อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้ 1) ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง 2) ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้นจึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าและพิจารณาความแปรปรวนอย่างระมัดระวัง สมควรนำตัวแปรใดบ้างมาวางไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง 3) ขั้นการทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง (3.1) มีความตรงตามสถานการณ์จริง (valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหาด้วย (3.2) มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่า ผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Pretest) 4) ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่สำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ และ 5) ขั้นการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model up Dating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่มากกว่าจากภายนอกและภายในองค์กร

1.6 การพัฒนารูปแบบ

Keeves (1988 อ้างถึงใน Sallis, 2002) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับ การสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเชิงเส้นตรงแบบธรรมดา ทั่วไปก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยการ สังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึง กลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว รูปแบบควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะใหม่

การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไป จะมีขั้นตอนในการพัฒนา คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) 2) การหาความจริง (Validity) (Willer, 1986) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินงานอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

1.7 การตรวจสอบรูปแบบ

การสร้างรูปแบบมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจจะใช้การวิเคราะห์จากหลักฐาน เชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยผู้เชี่ยวชาญ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยสามารถประมาณค่าข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหา ประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบได้ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบ และการปรับปรุง หรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณคือการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีความเชื่อว่าการรับรู้ ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบ การประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

ตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้นในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล จึงจะทราบและเข้าใจลึกซึ้งจริงๆ 3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณประโยชน์ที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง และ 4) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญสูงสุดในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายผลของการทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการสร้างและพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ โดยการนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของกระบวนการ องค์ประกอบของรูปแบบ โดยกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบเพื่อนำไปสู่ผลสรุปสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การวิจัยในครั้งนี้มีการปรับปรุงรูปแบบและตรวจสอบก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้จริง มีการประเมินผลพัฒนา ปรับปรุงหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริงแล้วนำเสนอรูปแบบ และขยายผลในขั้นตอนสุดท้าย

2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ความร่วมมือจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่ม ทีม หรือองค์กรพึงปรารถนา ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น การร่วมมือกัน การร่วมรู้ร่วมคิด การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน (Croewther, 1996)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า “ความร่วมมือ” เป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล และอาจมีความหมายครอบคลุมไปถึงความร่วมมือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบและการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย เพื่อนำมาทำแผนปฏิบัติการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินศักยภาพผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงงาน สมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานของตน (Cramer, 1998)

Lucas (1998) ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่า เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคล หรือความต้องการขององค์กรในการร่วมกันรับผิดชอบงาน มีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้สึกรับรู้ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

Robbins & Finley (1998) ยังให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นความสำคัญว่า ทุกฝ่ายจะให้ช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน และสามารถทำให้ทีมคงอยู่ได้เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน

Martin (1999) เสนอว่า ความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล

สรุป ความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติการทำงานร่วมกัน อาจร่วมมือกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยอาจไม่ต้องทำวาระการประชุมร่วมกัน การทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้จะประกอบด้วย การวางแผนกำหนดเป้าหมาย ทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามที่กำหนด โดยสมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลัง และการช่วยเหลือกัน

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

Graham & Wright (1999) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการศึกษาว่าจะนำความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร รวมทั้งได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือหมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achieving Activities)

Weltch and Tulbert (2000) ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า องค์ประกอบของความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วยการฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุความต้องการ ความจำเป็น การระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการ และการประเมิน 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

Mesa Public School (2003) เสนอว่า ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่ม และ 5) การร่วมมือกับทีม

Plymouth State University (2003) กล่าวถึงการร่วมมือว่าเป็นความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็นร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

Sandiego State University's College of Education (2003) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) 2) การรับผิดชอบ (Taking Responsibility) 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing Other's Viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปันเป็นการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่น การร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

การสร้างความร่วมมือ

ความร่วมมือ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระหว่างบุคคล ครอบครัวและเพื่อนบ้าน การสร้างร่วมมืออาจมีทั้งในระดับหุ้นส่วนแบบไม่เป็นทางการ ไปจนถึงระดับการวางแผนสร้างความสัมพันธ์เชิงการร่วมมืออย่างจริงจังเป็นแบบแผน กล่าวได้ว่า ความร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมความเป็นเพื่อนบ้าน ความเป็นชุมชน เพิ่มความตระหนักในการยอมรับประโยชน์ในการขยายขอบเขตการใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยการลดทอนความซ้ำซ้อน (กนกอร สมปราชญ์ และคณะ, 2548) ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอในรายละเอียด ดังนี้

ลำดับขั้นเพื่อความสำเร็จในการสร้างร่วมมือ (The Steps to Successful Collaboration) ความสำเร็จในการสร้างร่วมมือ มีลำดับขั้นในการดำเนินการดังนี้

1. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholder) ความร่วมมือจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการระบุถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจะได้ร่วมประชุมวางแผนกำหนดความต้องการ นิยาม เป้าหมายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณประโยชน์ต่อการสร้างร่วมมือ

2. การสนองเหตุผลและความต้องการในการมีส่วนร่วม (Have Collaborators State Their Reasons for Wanting to Participate) หลังจากการกำหนดผู้เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือซึ่งอาจอยู่ในรูปตัวแทนองค์การหรือครอบครัวชุมชนแล้ว ต้องทบทวนอยู่เสมอว่าความร่วมมือที่ดำเนินการอยู่ได้สนองความต้องการ โดยทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญเพื่อสนองตอบความต้องการและเป้าหมายของชุมชนแล้วหรือยัง

3. สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน (Get a Commitment to Stated Goals) ความร่วมมือที่เกิดจากการสั่งการ จะไม่ทำให้เกิดจิตสำนึกและการแลกเปลี่ยนความคิด และหากปราศจากการแลกเปลี่ยนความคิดในการกำหนดเป้าหมาย จะทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างร่วมมือมีน้อย ดังนั้นควรพิจารณาถึงข้อคำถามต่อไปนี้อยู่เสมอ คือ 1) ใครมีพันธสัญญาและมีความสามารถในการระดมทรัพยากร 2) ใครคือผู้สนับสนุนหรือผู้ดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ 3) ทุกคนมีทักษะเฉพาะ มีอำนาจหรือมีความรู้ที่จะช่วยทำให้เกิดความร่วมมือหรือไม่ 4) ครอบครัวและชุมชนจะได้รับประโยชน์จากการเมืองครั้งนี้หรือไม่ 5) เราเป็นหุ้นส่วนที่สะท้อนความต้องการที่หลากหลายของชุมชนหรือไม่ 6) ประโยชน์ของความร่วมมือจะมีความสำคัญกว่าค่าใช้จ่ายหรือไม่ 7) เราเคยรู้มาก่อนหรือไม่ ว่าเคยมีความร่วมมือระหว่างกลุ่มขององค์การและ

ชุมชนในอดีต 8) ผู้บริโภคจะมีความสำคัญเท่ากับหุ้นส่วนใช่หรือไม่ 9) องค์กรแต่ละแห่งมีกลุ่มทีมงานที่พอเพียง และมีเงินทุนที่จะสนับสนุนกิจกรรมความร่วมมืออย่างพอเพียงในการดำเนินการวันต่อวันใช่หรือไม่ 10) สิ่งใดที่สังคมและผู้นำจะต้องมีต่อการสร้างความร่วมมือ

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Establishing a Shared Vision) การสร้างความร่วมมือจะประสบความสำเร็จจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีภูมิหลังและมุมมองที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามความหลากหลายอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม การหลอมรวมความร่วมมือทำได้ดังนี้ 1) ในระหว่างอภิปราย ต้องช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนโดยปราศจากการสร้างอาณาจักรทางความคิดส่วนตนจนเกินไป 2) สร้างให้เกิดภาวะที่ง่ายต่อการตัดสินใจด้วยคำถาม ได้แก่ ผู้ร่วมมือจะรักษาความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบได้อย่างไร ผู้ร่วมมือจะย้อนกลับมาประเมินและจะประสบผลสำเร็จได้อย่างไร จะได้ฉลองความสำเร็จหรือไม่ และจะได้อย่างไร ผู้ร่วมมือทุกคนมีความรู้สึกที่ได้รับการแบ่งปันอำนาจใช่หรือไม่ และประสบการณ์ใดที่ได้จากครอบครัวหรือเพื่อนบ้านที่ได้นำมาใช้ในการวางแผนสร้างความร่วมมือ 3) สร้างการยอมรับในนิยาม วิธีการและบทบาทของสมาชิกโดยการพิจารณาคำถาม ได้แก่ กิจกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมพอเพียงแล้วใช่หรือไม่ ทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจใช่หรือไม่ ทุกคนมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดต่อพันธะสัญญาแล้วใช่หรือไม่ การประชุมดำเนินไปอย่างไร และจะมีการสื่อสารข้อสนเทศเกี่ยวกับความร่วมมือในการดำเนินงาน และพันธกิจต่าง ๆ ใช่หรือไม่ 4) สร้างและประกาศพันธกิจเพื่อแสดงถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม โดยการเน้นย้ำด้วยคำถาม ได้แก่ ใครคือผู้ที่ปฏิบัติตามพันธกิจเหล่านี้ สิ่งใดบ้างที่ต้องเตรียมการ และอะไรคือความปรารถนาของหุ้นส่วนทุกคน 5) กำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ในขณะเดียวกันจะต้องมีการกำหนดเวลาในการพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างหุ้นส่วนต่างๆ มีการกำหนดกลไกให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นการให้เสรีภาพในการใช้ภาวะผู้นำของหุ้นส่วนทุกคน 6) ให้โอกาสทุกคนแลกเปลี่ยนข่าวสารการประชุม มีการเลือกประเด็นที่เป็นแนวคิดของแต่ละคนมาสื่อสารและอภิปรายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น

5. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ (Developing a Collaborative Strategic Plan) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จระยะยาวภายในสองถึงสี่ปี ในที่ประชุมผู้มีส่วนร่วมทุกคน ต้องร่วมแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ ความหวัง สิ่งที่เป็นความวิตกกังวล และร่วมกันร่างแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความใส่ใจต่อทรัพยากรที่ขาดแคลน เน้นมุมมองที่หลากหลาย อธิบายถึงรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเกิดผลต่อองค์กรและเพื่อนบ้าน ส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการชี้แจงเหตุผล บริหารจัดการโดยการรับฟังความคิดเห็น

จากบุคคลอื่น สร้างพันธะสัญญาความร่วมมือในการสร้างพันธกิจและเป้าหมาย และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของหุ้นส่วนทุกคน

6. การกำหนดข้อปฏิบัติในการประชุม (Determining Meeting Rules) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถร่วมกำหนดข้อปฏิบัติบางส่วนในการประชุม ซึ่งอาจเป็นเพียงเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือเรื่องที่เป็นได้แก่ 1) เริ่มประชุมตามวาระที่กำหนดให้ และมีเวลาเพียงพอต่อการอภิปรายในแต่ละประเด็น 2) หุ้นส่วนแต่ละคนต้องได้รับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติให้เสร็จสมบูรณ์ภายในเวลาที่กำหนด 3) เริ่มต้นและสิ้นสุดการประชุมอย่างตรงเวลา และ 4) การใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลเป็นกุญแจสำคัญที่จะดำเนินการในทุกขั้นตอน ซึ่งผู้นำจะต้องใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อแสวงหาข้อตกลงร่วมกันของตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ

7. การสร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Building Consensus about Decision Making) ข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกิดขึ้น ดังนั้นการสร้างความร่วมมือจึง ถือเป็นสิ่งที่ท้าทาย การย้อนกลับไปทบทวนเพื่อหาคำตอบของข้อขัดแย้งและทักษะการสร้างข้อตกลงร่วมกันเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การให้ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หากปราศจากความไว้วางใจแล้วหุ้นส่วนทุกคนจะไม่ยอมเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตัว นอกจากความไว้วางใจแล้วยังมีประเด็นอื่น ๆ อีกที่จะส่งเสริมให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์โดยกำหนดให้มีช่วงเวลาเป็นระยะ ๆ ในการร่วมอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความคับข้องใจหรือการยกย่องชมเชย 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายทั่ว ๆ ไป และมีการกำหนดวาระที่จะสะท้อนผลของการปฏิบัติตามจุดประสงค์นั้น 3) สื่อสารข้อมูลอย่างทั่วถึงเพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาทบทวนและนำไปสู่ข้อสรุปในที่ประชุม และ 4) การแสดงความยินดีกับความสำเร็จหลังสิ้นสุดการทำงานเพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งต่อการสร้างทีมงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

ความหมายของเครือข่าย

Wheatly (1999) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

E.Mark Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่า หมายถึงรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์กรที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

หรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือน โครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมจากแนวคิดไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการ ออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของเครือข่ายว่า มีความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละคน และให้นิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่า หมายถึง “การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใด ๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากัน ภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิรูปการศึกษา” กลุ่มเครือข่ายนั้น ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน

วิจิต นันทสุวรรณ และจันทน์ แรกพิณิจ (2545) กล่าวถึงเครือข่ายการเรียนรู้ว่า คือ การที่ชาวบ้านรวมตัวกัน ขบคิดปัญหาของเขา รวมพลังแก้ปัญหา และหาผู้นำขึ้นมาจากหมู่บ้าน ด้วยกันเอง แล้วรวมตัวกันเพื่อมีอำนาจต่อรอง มีการต่อสู้ทางความคิด มีการเรียนรู้จากภายนอก มีการไปมาหาสู่เรียนรู้ดูงานด้วยกัน จนกระทั่งเกิดกระบวนการแก้ปัญหาได้ ส่งผลให้การทำมาหากินและเศรษฐกิจแต่ละครอบครัวดีขึ้น

ธนา ประมุขกุล (2547) ให้ความหมายของคำว่า “เครือข่าย” คือ ภาพข่ายใยแมงมุม ซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่าเครือข่าย คือ “การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย” เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่นการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็น การเชื่อมโยง

ระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่างๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใดๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้น เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลังอันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงาน เพื่อเอาชนะอุปสรรคที่จุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาที่ยืดหยุ่นที่ ประสานภารกิจ และร่วมทรัพยากร (Area, Function and Participation) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ยังมีความเห็นอีกว่า การเชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่าย ไม่ใช่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจเพียงต้องการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือร่วมสังสรรค์กันเท่านั้น แต่มันหมายถึงความต้องการที่จะพัฒนาไปสู่การลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

สรุป ความหมายของเครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของ กลุ่มบุคคล องค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยย่อยรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดมสรรพกำลัง ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์

การสร้างเครือข่าย

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2543) ได้สรุปกระบวนการสร้างเครือข่ายไว้ดังนี้

1. ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย

เป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานหรือฝ่ายจัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าเป็นเครือข่ายในการทำงาน คำถามในขั้นตอนนี้คือ 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้างในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย 3) ระยะเวลาใดในการเข้าร่วมเครือข่าย

คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาในการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว

2. ขั้นติดต่อกับองค์กรที่จะเป็นเครือข่าย

หลังจากที่ได้ตัดสินใจในองค์กรที่เห็นว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่าย จะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์เพื่อชักชวนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการเหมือนกัน และต้องการกระทำกิจกรรมตอบสนองความต้องการเหมือนกัน

ดังนั้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยและการยอมรับ รวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึกโดยการให้รางวัล กระตุ้นให้อยากแก้ปัญหาร่วมกัน อาจเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย

3. ขั้นการสร้างพันธมิตรร่วมกัน

เป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพันร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน ในขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่การตกลงที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งในการที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหา กลุ่มองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning Group) หากพิจารณาในประเด็นของระดับการสร้างเครือข่ายก็จะเป็นขั้นตอนของ **informal cooperation**

4. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์

เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการเริ่มทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ในขั้นกลุ่มกิจกรรม (Action Group) หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายเรียกว่าเป็นขั้นตอนของ **Formal Agreement**

5. ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม

หลังจากขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์ก็นำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกัน จนมีผลงานปรากฏเป็นที่เด่นชัด องค์กรเครือข่ายรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์จะแน่นแฟ้นขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานฝ่ายปฏิบัติการแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ซึ่งจะนำไปสู่การขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่หรือตามลักษณะกิจกรรม ในด้านระดับการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้อาจอยู่ในระดับการเข้า “ลงทุน” ในองค์กรใหม่ (Minority Investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Joint Venture)

6. ขั้นติดตาม และประเมินผล

เป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

การสร้างเครือข่ายจะต้องเริ่มจากตัวแทนที่มีโอกาสจะแผ่ขยายแตกสาขาของเครือข่ายออกไปได้ โดยคำนึงถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดใดจุดหนึ่ง หรืออาจจะเริ่มพร้อมกันในหลาย ๆ จุดที่มีความพร้อม เช่น ในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชน ให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลางที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างกลุ่มผู้นำให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้าน

ซึ่งอยู่ในรูปของการบริหารสภาพแวดล้อมที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยที่คณะกรรมการเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กำลุนเทพ เทวกุล, 2536)

การสร้างเครือข่ายจะเป็นลักษณะของการส่งต่อ การสืบทอดการสื่อสารซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของประชาชน คงจะต้องอาศัยบทบาทจากหลากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐจะช่วยประสานเสริมสร้าง สนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชนในวิถีชีวิต ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ประสานงานการเรียนรู้ต่าง ๆ ในระดับชุมชน มีการใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกเกิดแนวความคิด (Concept) ที่ไม่ใช่วิธีการสั่งการ เป็นการสื่อสารในระดับที่ก่อให้เกิดความเข้าใจแบบยืนยันทันได้ (Positive Approach) และที่สำคัญที่สุดก็คือ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานระหว่างบุคคลภายในหรือจากหน่วยงานภายนอก จะต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันว่าจะทำเพื่ออะไร มีคุณค่าอย่างไร เมื่อประสานแล้วผลที่ตามมาจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการทั้ง คน องค์กร และชุมชน (เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, 2536)

สุทธิชัย อากาศโร (2547) ได้จำแนกการก่อตัวของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

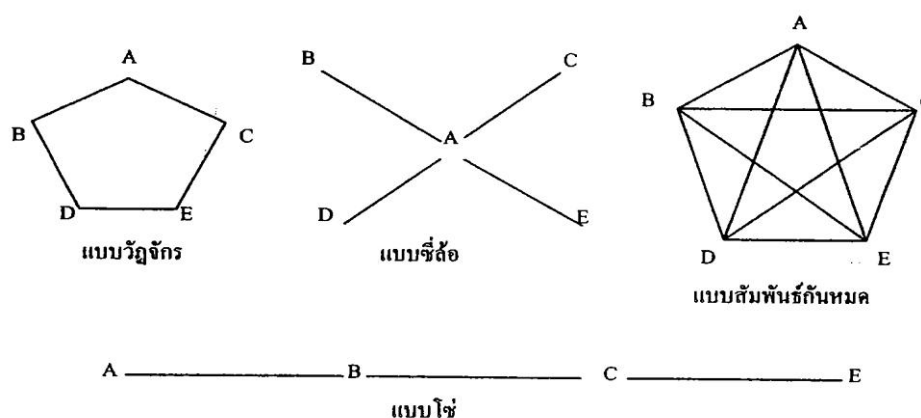
- 1) เครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งและสนับสนุนของภาคส่วนต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายที่ภาครัฐหรือหน่วยงานบางแห่งต้องการส่งเสริมหรือเข้าไปจัดตั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาตามนโยบายของภาครัฐ และเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับชุมชนในการพึ่งพาตนเอง เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายพัฒนาชุมชน เป็นต้น จะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ในแนวดิ่งซึ่งเป็นไปตามกระแสของแหล่งทุนและนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ
- 2) เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความสมานฉันท์ การร่วมแรงร่วมใจของฝ่ายต่าง ๆ ที่มองเห็นความจำเป็นในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน แล้วมารวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ ตลอดจนการพึ่งพาอาศัย โดยเป็นเครือข่ายที่มีการสื่อสารและความผูกพันที่มีชีวิตชีวา มีกระบวนการที่ประสานสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการอย่างแท้จริงของสมาชิก มีแนวทางการดำเนินการที่เป็นอิสระจากการครอบงำของฝ่ายต่าง ๆ และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ในแนวราบ
- 3) เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดจากสถานการณ์และประเด็นปัญหาที่ทุกฝ่ายเห็นว่า จำเป็นต้องใช้ความเป็นเครือข่ายในการแก้ปัญหาและสร้างพลังในการเรียนรู้หรือต่อรอง เพื่อให้เกิดการพัฒนากิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง และมีผู้ประสานงานเพื่อให้เครือข่ายมีความต่อเนื่อง เช่น เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายว่าเป็นระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งมีชีวิต ที่ควรได้รับการสร้างโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่าย

ต่อไปเรื่อย ๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) การส่งสารที่เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ชัดเจนให้ผู้รับเข้าใจง่าย และ 2) การรับสารที่เปิดใจรับข้อมูลหรือข่าวสารอื่นที่อยู่นอกเหนือจากความคิดที่ตนมีอยู่เดิม

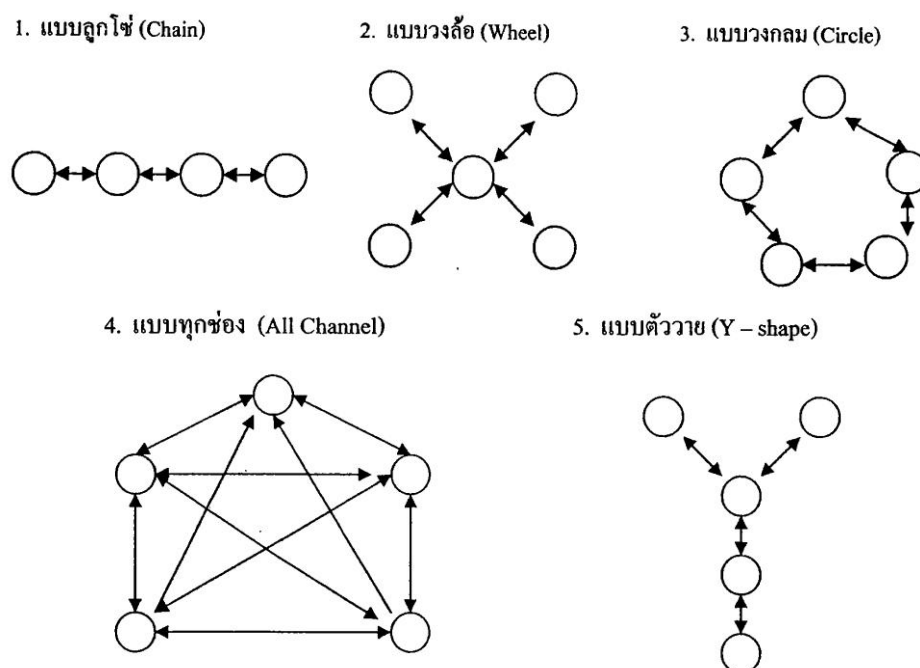
ความสามารถในการสื่อสารของเครือข่าย

การส่งสารและการรับสารที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดการขยายเครือข่ายออกไปในวงกว้างได้ และเครือข่ายจะต้องมีจุดยืน มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะเชื่อมโยงองค์กรอื่นอยู่เสมอ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัวนัก แต่เน้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเป็นสำคัญ



ภาพที่ 5 แบบแผนการเกิดเครือข่าย (Pattern of Network)

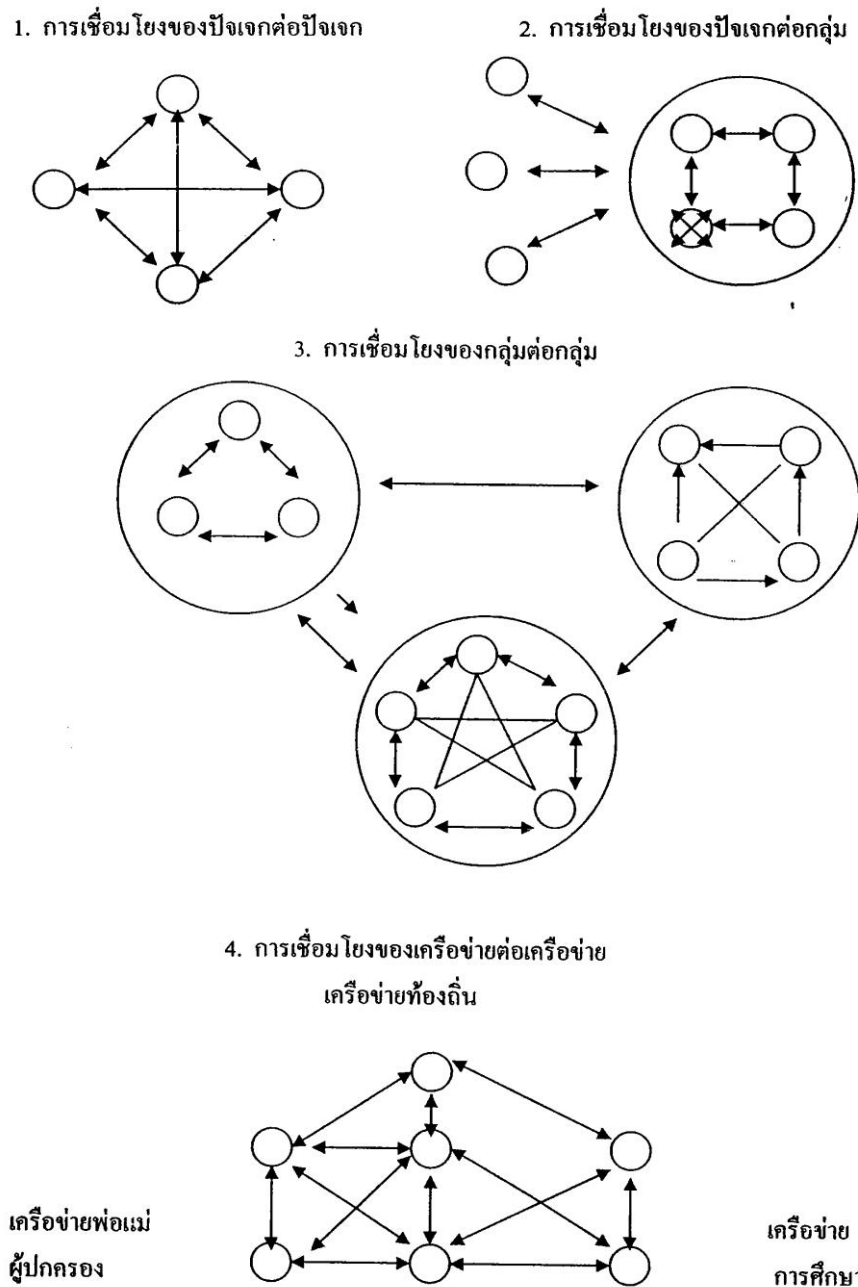
E. Mark Hanson (2003) ได้กล่าวถึง การส่งข่าวสารภายในหรือระหว่างองค์กร โดยผ่านเครือข่ายนั้น มีรูปแบบของการสื่อสารอยู่ 5 รูปแบบที่แตกต่างกัน ได้แก่



ภาพที่ 6 รูปแบบการสื่อสาร (E. Mark Hanson, 2003)

Leavitt (1951 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2545) และ Shaw (1954 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2545) ได้ศึกษาพบว่า การสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel) ลูกโซ่ (Chain) และตัววาย (Y - Shape) บุคคลที่อยู่ตรงกลางของโครงสร้างการสื่อสารจะได้รับเลือกเป็นผู้นำ ส่วนการสื่อสารแบบวงกลม (Circle) และแบบทุกช่องทาง (All Channel) ไม่ได้ระบุว่าใครเป็นผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มสื่อสารแบบวงกลมและแบบทุกช่องทางจะได้รับข่าวสารเท่าเทียมกันทุกคน การสื่อสารในลักษณะวงล้อ ลูกโซ่ และตัววาย จะมีลักษณะแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) แต่การสื่อสารแบบวงกลมและแบบทุกช่องทางจะมีลักษณะแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้จำแนกลักษณะการเชื่อมโยงของเครือข่ายความร่วมมือไว้ดังนี้ คือ 1) การเชื่อมโยงของปัจเจกต่อปัจเจก 2) การเชื่อมโยงของปัจเจกต่อกลุ่ม 3) การเชื่อมโยงของกลุ่มต่อกลุ่ม และ 4) การเชื่อมโยงของเครือข่ายต่อเครือข่าย



ภาพที่ 7 แสดงลักษณะการเชื่อมโยงของเครือข่ายความร่วมมือ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545)

Swansburk (1996) กล่าวว่า การสื่อสารที่ไม่ดีหรือขาดประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรืออาจจะก่อให้เกิดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ และอาจทำให้อัตราการขาดงาน โอนย้าย ลาออก หรือการประท้วงมากขึ้น สิ่งที่จะตามมาคือผลผลิตที่ต่ำและไม่มีคุณภาพการสื่อสารในรูปแบบของเครือข่ายความร่วมมือนั้น จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและความสัมพันธ์

ที่ดีทั้งภายในและระหว่างเครือข่าย การสื่อสารจะเกิดขึ้นตลอด 24 ชั่วโมง การสื่อสารข่าวสารข้อมูล จะต้องมีความสะดวก คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสื่อสารชนิดหนึ่งที่มีความจำเป็นจะต้องนำมาใช้ เพราะสามารถส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทุกรูปแบบทั้งแนวตั้งและแนวนอน ประกอบด้วย 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) 3) การสื่อสารระดับเดียวกันหรือการสื่อสารในแนวราบ (Lateral Communication) และ 4) การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

ประเภทและรูปแบบของเครือข่ายมีความแตกต่างกันไปตามนิยาม และกิจกรรมที่แต่ละกลุ่มหรือผู้ใช้กิจกรรมเครือข่ายกำหนดขึ้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้แบ่งเครือข่ายออกเป็นประเภทต่างๆ โดยใช้เกณฑ์บางประการประยุกต์เครือข่ายเพื่อปฏิรูปการศึกษา สรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงประเภทของเครือข่าย

เกณฑ์การแบ่ง	ประเภทของเครือข่าย
1. ขนาดของกลุ่ม	1. เครือข่ายร่วม (Total Network) 2. เครือข่ายย่อย (Sub Network)
2. พื้นที่	1. เครือข่ายระดับหมู่บ้านในพื้นที่ตำบล 2. เครือข่ายระดับหมู่บ้านข้ามพื้นที่ตำบล 3. เครือข่ายระหว่างตำบลในอำเภอใดอำเภอหนึ่ง 4. เครือข่ายระดับตำบลข้ามพื้นที่อำเภอ 5. เครือข่ายระดับอำเภอในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง 6. เครือข่ายระดับอำเภอข้ามพรมแดนจังหวัด 7. เครือข่ายระหว่างจังหวัดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง
3. ประเด็นที่สนใจร่วมกัน	เครือข่ายประเด็นที่สนใจอาจแบ่งได้หลากหลาย เช่น เครือข่ายการศึกษาทางเลือก เครือข่ายการเรียนรู้ ฯลฯ
4. วิชาชีพของสมาชิกกลุ่ม	เป็นเครือข่ายที่แบ่งตามวิชาชีพของสมาชิก เช่น เครือข่ายนักการเมือง เครือข่ายนักวิชาการ เครือข่ายครูและบุคลากรทางการศึกษา เครือข่ายนักธุรกิจ ฯลฯ
5. บทบาทของกลุ่ม	เป็นเครือข่ายที่พิจารณาแบ่งตามบทบาทหน้าที่หลักที่ดำเนินการอยู่ เช่น เครือข่ายการศึกษาวิจัยเพื่อปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายผู้สนับสนุนด้านการเงิน ฯลฯ
6. ลักษณะภาคีที่ร่วมในเครือข่าย	1. เครือข่ายแนวนอน 2. เครือข่ายแนวตั้ง
7. ระดับความผูกพัน	การแบ่งด้วยเกณฑ์นี้ ใช้ระดับความผูกพันระหว่างบุคคลที่เป็นจุดศูนย์กลางของเครือข่าย กับภาคีต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้ในลักษณะเครือข่ายที่มีความผูกพันใกล้ชิดในระดับ รองลงไป ตามลำดับจนถึงความผูกพันในระดับห่างไกล

(เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545)

อรรถพ พงษ์วาท (2544) ได้เสนอแนะรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐรวมตัวกันเป็นเครือข่าย 2) การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐแห่งใดแห่งหนึ่ง หรือหลาย ๆ แห่ง กับภาคส่วนอื่น ได้แก่ บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย 3) รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ๆ 4) รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน 5) รูปแบบเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐกับเอกชนและภาคส่วนอื่น ๆ ที่ระบุไว้ในรูปแบบที่ 2 และ 3 6) รูปแบบเครือข่ายที่อาจเกิดจากการริเริ่มระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและของเอกชน หรือระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคส่วนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยไม่มีการขึ้นนำกำกับหรือครอบงำงานจากหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษาใด ๆ และยังให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า รูปแบบของเครือข่ายโรงเรียนควรตั้งอยู่บนหลักการ ความสมัครใจ ความเสมอภาค การพึ่งพิงพึ่งพาอาศัยกัน ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นและแนวนอน และต้องลดความเป็นราชการลง (Less Bureaucratic Model) บนพื้นฐานของการไม่รวมศูนย์ที่จะเป็นอุปสรรคในการก่อตัว และการดำรงอยู่ ตลอดจนการดำเนินงานของเครือข่าย

สหทยา วิเศษ (2547) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะการเกิดของเครือข่าย โดยเครือข่ายประเภทนี้อาจแบ่งเป็นเครือข่ายในด้านต่าง ๆ คือ 1) เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งของภาครัฐ เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายอาสาพัฒนาชุมชน เป็นต้น ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีกระบวนการทำงานและโครงสร้างที่ค่อนข้างเป็นทางการ มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดมาจากภาครัฐ และได้รับการสนับสนุนจากภาคภาครัฐในด้านต่าง ๆ 2) เครือข่ายที่เกิดจากการสนับสนุนขององค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งมีการรวมกลุ่มเครือข่ายตามประเด็นปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้น เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการเงิน ชุมชน ด้านสุขภาพ ด้านเกษตรกรรม โดยที่ลักษณะของเครือข่ายประเภทนี้จะเป็นกลุ่มเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติมีลักษณะไม่เป็นทางการ มีการจัดโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ซึ่งอยู่ในลักษณะแนวนอน (Horizontal) ไม่มีประธาน มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการนำเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน 3) เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการก่อตัวของภาคประชาชน หรือเครือข่ายภาคประชาชน โดยเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการเรียนรู้ การสังสมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและเชื่อมโยงกระบวนการนั้นเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายวัฒนธรรมพื้นบ้าน เครือข่ายปราชญ์ท้องถิ่น เป็นต้น

2. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ เครือข่ายที่ดำเนินการโดยยึดภารกิจหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเครือข่าย โดยเป็นการรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมเป็นครั้งคราวตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ เป็นต้น

องค์ประกอบของเครือข่าย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่าย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common Perception) ที่ถือว่าเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

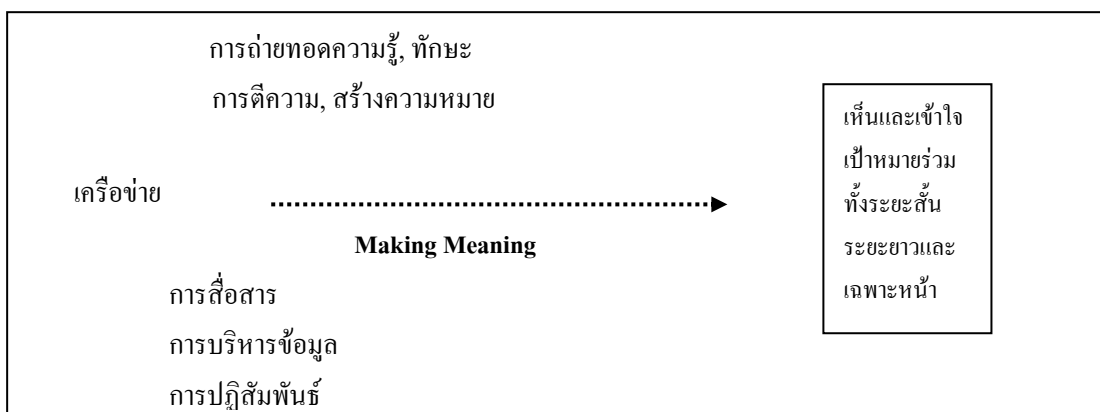
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (all stakeholders participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่ง ไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน และยังส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546) กล่าวถึง สมการที่เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย คือ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ การสื่อสาร การบริหารข้อมูลข่าวสาร และการปฏิสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การตีความหมายหรือการสร้างความหมายร่วม และสุดท้ายคือการเห็นและเข้าใจในเป้าหมายร่วม ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย (ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2546)

จากแผนภูมิดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเครือข่ายเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการที่สมาชิกทุกฝ่าย เห็นและเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว และเป้าหมายเฉพาะหน้า ในขณะที่เครือข่ายจะมีกลไกการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อถ่ายทอดความรู้หรือทักษะต่างๆ ตลอดจน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา มีการสั่นไหวของข้อมูลข่าวสารที่สื่อถึงกัน มีพื้นที่ เป็นรูปธรรมในการทำงาน มีชุมทาง (hub) และมีโหนด (node) หรือ “ศูนย์ประสานงานย่อย” ที่หลากหลายและกระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้กิจกรรมย่อยระดับ โหนดหรือศูนย์ประสานงาน มีความหมายและสามารถสร้างเป็นพลังของเครือข่ายได้

ธนา ประมุขกุล (2547) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่ายว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมาชิก ได้แก่ สมาชิกแกนหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานตามเป้าหมาย เครือข่าย และสมาชิกเสริมที่เป็นฝ่ายสนับสนุน
2. กรรมการผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดการที่ดีสามารถนำพาเครือข่าย ขับเคลื่อนไปด้วยพลังร่วมของสมาชิก
3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ถือเป็นจุดร่วมสำคัญของการเป็นเครือข่าย ถ้าเป็น เป้าหมายต้องชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมและคงอยู่ของสมาชิก
4. กิจกรรม การจัดการกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมทรัพยากรของสมาชิกด้วยตนเอง

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547) กล่าวว่า จุฬารวมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

1. หน่วยชีวิต หรือ สมาชิก ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่าย และเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย
2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะความเป็นเครือข่าย หมายถึง การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม
4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่าย จะต้องมี การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย ได้แก่ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกันทั้งการสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546) กล่าวว่า องค์ประกอบของเครือข่ายประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ (Learning) ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการของตนเองและผู้อื่น
2. การลงทุน (Investing) ได้แก่ การลงทุนด้านเวลา และพลังงาน ในการติดต่อ และเชื่อมประสานกับบุคคลต่าง ๆ
3. การดูแล (Nurturing) ได้แก่ การดูแลสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกของเครือข่ายอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องของการทำงานและความสัมพันธ์ส่วนตัว
4. การรักษา (Keeping) ได้แก่ การรักษาทิศทางในการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะ การตรวจ สอบความต้องการของสมาชิกและการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

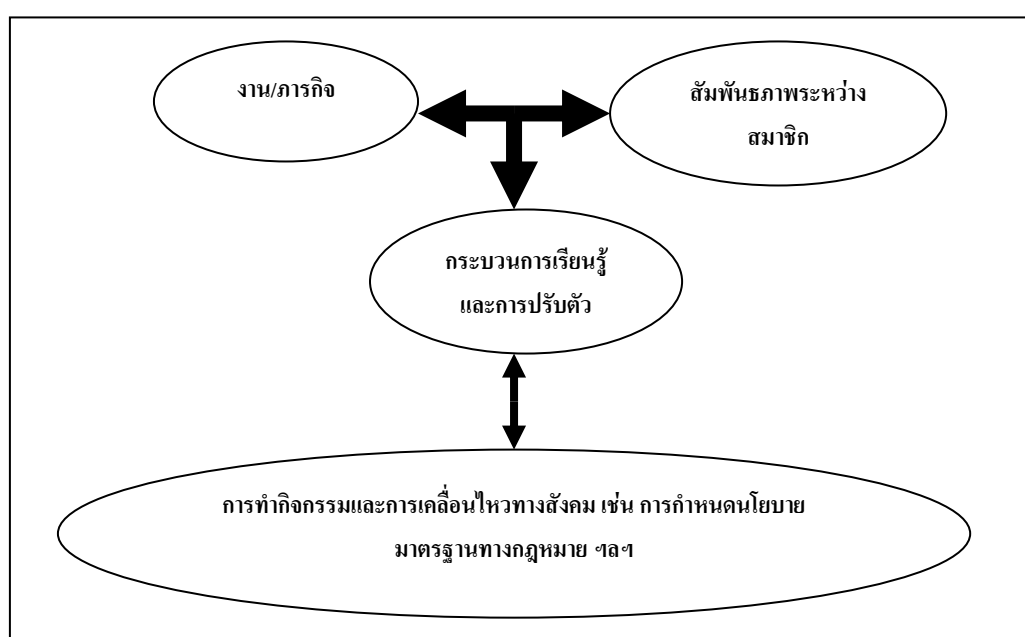
กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานของเครือข่ายต่าง ๆ ว่ามีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
2. การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน
3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว

4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างกระบวนการทางนวัตกรรมและนวัตกรรมในการพัฒนา

จะเห็นได้ว่า กระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่าโดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน



ภาพที่ 9 แสดงกระบวนการทำงานของเครือข่าย (สุทิศย์ อาภากรโร, 2547)

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542) ได้สรุปกระบวนการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 3) การสร้างเครือข่ายของกลุ่ม 4) การสร้างกิจกรรม 5) การต่อรองเพื่อการดำเนินกิจกรรม 6) การต่อรองเพื่อการดำเนินกิจกรรม 7) การร่วมกันประเมินผลการดำเนินงาน และ 8) การร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

วารสารสื่อพลัง (2548) ได้เสนอกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระดมความคิด คือ การคิดค้นและวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันในลักษณะของการร่วมคิดบนพื้นฐานความศรัทธาว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นมีศักยภาพเท่าเทียมกัน 2) การวางแผน คือ การนำสิ่งที่ร่วมกันคิดมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการร่วมกัน ด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย (คน สิ่งของ

งบประมาณ และ เวลา เป็นต้น) 3) การลงมือทำ คือ การนำแผนงานที่ได้ไปร่วมกันทำหรือแบ่งงานกันรับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ 4) การติดตามประเมินผล คือ ร่วมกันติดตามงานที่ทำและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ร่วมมือกันคิดพัฒนาปรับปรุงให้งานดีขึ้น 5) การรับผลประโยชน์ร่วมกัน มีทั้งผลประโยชน์ทางรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดตามกิจกรรมที่ทำนั้น และผลประโยชน์โดยอ้อม แต่มีความสำคัญมาก คือ การเรียนรู้จากการร่วมคิด ร่วมทำ และความสัมพันธ์ระหว่างภาคที่พัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมที่สมานฉันท์ เสมอภาค และเอื้ออาทรมากขึ้น

Cohen and Uphoff (1980) ได้จำแนกกระบวนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation)
- 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

Shaeffer (1994) ได้ระบุกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมที่สามารถนำไปประยุกต์ในบริบทการจัดการศึกษา ดังนี้ 1) การรวบรวมและตรวจสอบ การวิเคราะห์และพิจารณาข้อมูลสภาพปัญหา 2) กำหนดนิยาม จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดเป้าหมาย 3) การประเมินความเป็นไปได้ของข้อมูล 4) การตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงาน 5) การออกแบบยุทธศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล 6) การออกแบบยุทธศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล การจัดสรรงานและความรับผิดชอบให้กับทีมงาน 7) การปฏิบัติตามแผนงาน 8) การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน และ 9) การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น

สรุปกระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดวิธีการสื่อสาร 4) กำหนดบทบาทหน้าที่ 5) วางระบบการประเมินผล 6) ให้ความรู้ความเข้าใจ และ 7) พัฒนาแผนปฏิบัติการ

ลักษณะบ่งชี้เชิงคุณภาพความเข้มแข็งของเครือข่าย

ธนา ประมุขกุล (2547) ได้กล่าวถึงลักษณะบ่งชี้เชิงคุณภาพความเข้มแข็งของเครือข่ายดังนี้

1. สัมพันธภาพ คือ ความใกล้ชิดสนิทสนม กลมเกลียว เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความอะลุ่มอล่วย ยืดหยุ่น ที่เป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มที่มีความเข้าใจ และความจริงใจเป็นพื้นฐาน

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย ซึ่งมาจากความคิดเห็นของสมาชิก เป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้สมาชิกในเครือข่ายได้เข้าใจตรงกัน และเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่หลงใช้เวลาและทรัพยากรกับภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของเครือข่าย

3. กระบวนการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ เครื่องข่ายต้องมีความเป็นประชาธิปไตยให้สมาชิกเสนอความคิดเห็น ให้สิทธิ์ในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระเต็มที่ขอมบงบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่าย

4. ลักษณะกิจกรรมและความต่อเนื่อง ดำเนินกิจกรรมด้วยสมาชิกในเครือข่ายเอง ไม่ใช่การพึ่งพิงจากภายนอก นอกจากนี้ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของกิจกรรม ก็เป็นสิ่งช่วยบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วยเช่นกัน

5. แหล่งของทรัพยากร/ศักยภาพ การที่เครือข่ายสามารถแสวงหาและดึงศักยภาพ/ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในเครือข่ายมาใช้ เป็นความเข้มแข็งของเครือข่ายที่สามารถพึ่งตนเอง แต่มิได้หมายความว่า เครือข่ายจะปฏิเสธการสนับสนุนจากภายนอกโดยสิ้นเชิง

6. การเรียนรู้และนวัตกรรม ความหลากหลายที่มารวมกันของสมาชิก ควรก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ สามารถนำไปสู่การพัฒนาจนเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามมา คุณภาพใหม่ที่เกิดขึ้นนี้จึงอาจเป็นสิ่งที่เหล่าสมาชิกเกิดเป็นการเรียนรู้ขึ้นในตนเอง อันเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม หรืออาจเป็นผลปรากฏรูปธรรมในกิจกรรมที่มีการพัฒนาการไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงการเป็นนวัตกรรมต้นแบบให้กับผู้อื่นต่อไป

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546) ยังได้กล่าวถึงการสื่อสารกับสังคมเครือข่ายว่า 1) การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง 2) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกัน ค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) 3) การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือข่าย ได้มีโอกาสเรียนรู้ (Learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของกันและกัน การแลกเปลี่ยน (Exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่าง ๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (Open-mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและพฤติกรรมตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกัน (Relationship Development) และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) การสื่อสาร มีส่วนสำคัญในการค้นคว้าและพัฒนา “อัตลักษณ์” (Identity) และบุคลิกลักษณะ (Character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย และเป็นช่องทางในการนำเสนออัตลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

พระมหาสุทิตย์ อาภากรโร (2547) ได้จำแนกบทบาทและหน้าที่ของเครือข่ายในสังคมไทยออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ระดับกิจกรรม/การทำงาน (ทีมทำ) ได้แก่ เครือข่ายที่เน้นกระบวนการทำงานในระดับพื้นที่หรือในประเด็นปัญหานั้นๆ เป็นสำคัญ โดยเป็นเครือข่ายที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์ไม่ซับซ้อน มีแบบแผนการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะคล้ายงานประจำ มีกระบวนการจัดการและ

การทำงานที่เน้นการพึ่งพาอาศัยและทรัพยากรในพื้นที่ เช่น เครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ เครือข่ายแม่บ้านเกษตรกร เครือข่ายประชาตำบล ฯลฯ ที่มีการรวมตัวกันเพื่อทำงานในกิจกรรมนั้นอย่างจริงจัง

2. ระดับการสนับสนุนและประสานงาน (ทีมนำ) ได้แก่ เครือข่ายที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างเครือข่ายและภาคีต่าง ๆ มีบทบาทในการส่งเสริมการทำกิจกรรมของเครือข่ายย่อยในพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อมูลทางเลือกในกระบวนการทำงาน ซึ่งเครือข่ายในระดับนี้อาจเป็นทั้งเครือข่ายเชิงพื้นที่ที่มีการทำงานครอบคลุมในระดับจังหวัดหรือภูมิภาค และเครือข่ายเชิงประเด็นที่ทำงานเฉพาะด้าน ตัวอย่างเช่น การรวมตัวของเครือข่ายกลุ่มฮักเมืองน่านในจังหวัดน่าน เป็นต้น

3. ระดับการส่งเสริม/และการให้คำปรึกษา (ทีมหนุน) ได้แก่ เครือข่ายขององค์การสถาบัน และหน่วยงานหลักทางสังคมที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการพัฒนาและพัฒนาเป็นเครือข่าย เช่น การสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) สถาบันพระปกเกล้า สถาบันที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งการส่งเสริมของเครือข่ายดังกล่าวจะเป็นลักษณะของการให้คำปรึกษาและให้แนวทางการปฏิบัติแก่เครือข่ายอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ

ผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเครือข่ายที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ได้แก่

1. เกิดกระบวนการเรียนรู้ คือ ผู้เข้าดำเนินงานเครือข่ายทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์มากขึ้น หลังจากที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการทำงานร่วมกัน โดยกระบวนการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้บุคคลและองค์กรมีการปรับตัวในการแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ และแนวร่วมใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลให้การทำงานในด้านต่าง ๆ ของเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา กลุ่มเครือข่ายพยายามผลักดันในการแก้ปัญหาภายในกลุ่มองค์กรของตนเอง การรวมกลุ่มและการประสานงานกับภาคีที่เกี่ยวข้อง จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา เพราะเป็นการระดมความคิดเห็นและความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหอย่างเป็นรูปธรรม

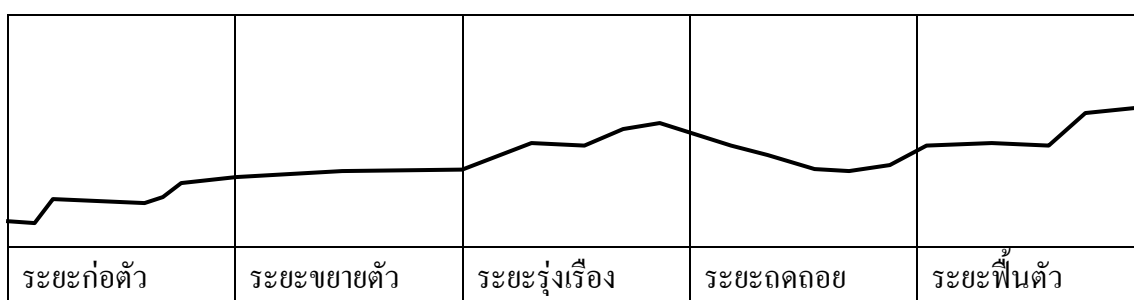
3. เกิดการพึ่งพาตนเอง เมื่อเครือข่ายมีกระบวนการทำงานที่เข้มแข็ง และสามารถแก้ไขปัญหาของเครือข่ายได้แล้ว เครือข่ายและสมาชิกในเครือข่ายก็สามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ในเรื่องของทุน ทรัพยากร ความรู้ และการจัดการ ที่จะไปสู่การพัฒนาสังคมและการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ต่อเนื่อง

4. เกิดการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่น เป็นความสำเร็จของเครือข่ายในการที่จะร่วมกันพัฒนาและจัดการกับทรัพยากรในท้องถิ่น ซึ่งเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นนี้มีพลังขับเคลื่อนในหลาย ๆ พื้นที่ เช่น เครือข่ายสิ่งแวดล้อมในอำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เครือข่ายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชาวบ้านหินกรูดและบ้านบ่อนอก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นต้น

5. เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย ปัจจุบันประเด็นปัญหาสาธารณะจำนวนมากไม่น้อยที่เกิดขึ้นและสามารถนำไปสู่ข้อยุติ ด้วยพลังของเครือข่ายและการจัดการในเชิงนโยบาย ตัวอย่างเช่น การรวมตัวกลุ่มองค์กร เครือข่ายที่ทำงานในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่พยายามผลักดัน พ.ร.บ. ป่าชุมชนฉบับประชาชนให้มีการนำเสนอต่อการพิจารณาของรัฐสภา และการจัดทำมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมของประเทศ เป็นต้น

6. เกิดอำนาจหรือพลังอำนาจแฝงเกิดขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มองค์กรและเครือข่ายอำนาจ หรือการต่อรองนี้จะไม่มีการเกิดขึ้นได้หากไม่มีการรวมกลุ่มองค์กรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน พลังอำนาจของการรวมกลุ่มนี้บางครั้งอาจไม่ส่งผลที่เป็นรูปธรรมโดยตรง แต่เป็นพลังหรือประโยชน์ในทางอ้อมที่บรรดากลุ่มหรือเครือข่ายอื่น ๆ ให้ความเกรงใจและสามารถนำมาเป็นการต่อรองในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้กล่าวถึงวงจรชีวิตของเครือข่ายว่ามี 5 ขั้นตอน คือ 1) ระยะก่อตัว 2) ระยะขยายตัว 3) ระยะรุ่งเรือง 4) ระยะถดถอย และ 5) ระยะฟื้นตัว โดยที่ทุกระยะของวงจรชีวิตเครือข่าวนั้น จะมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมีเพียงบางเครือข่ายเท่านั้นที่สามารถปรับตัวจนถึงระยะที่ 5 คือ การฟื้นตัวของเครือข่าย



ภาพที่ 10 แสดงการเติบโตและวงจรชีวิตเครือข่าย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545)

พิชัย เพชรรัตน์ (2547) ได้กล่าวถึงพัฒนาของกลุ่มเครือข่ายว่า อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและบริบททางสังคม เช่น ภาคเหนือ ภาคใต้ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งพัฒนาการและวงจรชีวิตของเครือข่าย มี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นเกิดแรงจูงใจ หมายถึง คนที่เข้ามารวมกลุ่มอาจจะเกิดแรงจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การชักชวนของผู้นำชุมชน และเกิดจากความต้องการของตนเองที่มองเห็นปัญหา เกิดความต้องการจะแก้ปัญหา รวมทั้งความพร้อมในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแรงกระตุ้นดังกล่าวทำให้คนแสวงหาการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนากิจกรรมที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นวางใจกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ปัจเจกบุคคลเกิดความไว้วางใจกลุ่ม องค์กรว่าจะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาและความต้องการนั้นได้ จึงดำเนินการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะกลายเป็นพลังของกลุ่มและเครือข่ายในที่สุด

ขั้นที่ 3 ขั้นขยายผล หลังจากที่มีการดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว กลุ่มเครือข่ายจะเกิดความเข้มแข็ง จึงมีการสานต่อและเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในการจัดการกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับพื้นที่และประเด็นกิจกรรม เป็นขั้นการขยายผลที่นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 กลุ่มสัมพันธ์ เป็นการบริการเครือข่ายหลังจากที่เครือข่ายได้ดำเนินการจนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมความสัมพันธ์เพื่อร่วมรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืน

พลเดช ปิ่นประทีป (2547) ได้กล่าวถึงวงจรการพัฒนาประชาสังคมเครือข่ายว่ามีขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย ที่ผู้ศึกษาควรทำความเข้าใจ รวมถึงการเข้าไปสนับสนุนตามขั้นตอนพัฒนาการต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีแนวทางและวงจรชีวิตกลุ่ม และเครือข่าย ดังนี้

ขั้นที่ 1 มีการรวมตัวกันชั่วคราว ขั้นนี้อาจจะเกิดขึ้นโดยบุคคลในกลุ่ม องค์กร ชุมชน หรือบางหน่วยงานที่เข้าไปส่งเสริมให้เกิดการรวมตัว เช่น การประชุมสัมมนา การพบปะ สัมมนา การเยี่ยมชม ฯลฯ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม การรวมตัวกันชั่วคราวนี้ได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ขั้นที่ 2 ได้ความคิด หมายถึง คนที่เข้ามารวมตัวกันชั่วคราวนั้นเกิดแนวคิด/วิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง และมีแรงบันดาลใจอยากจะไปลงมือทำในกิจกรรมนั้น

ขั้นที่ 3 เกิดการรวมกลุ่มช่วยเหลือกัน เมื่อเกิดความคิดดี ๆ ที่จะลงมือทำแล้ว การมีเพื่อนร่วมคิดนั้น จะช่วยทำให้เกิดการสานต่อ และการรวมกลุ่มกันตามธรรมชาติ

ขั้นที่ 4 ร่วมคิดร่วมวางแผน การรวมกลุ่มในขั้นที่ 3 จะมีการพัฒนาไปอีกขั้นต่อเมื่อได้มีการคิดและการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร จนเกิดเป็นแผนงาน โครงการ ของเครือข่ายที่จะดำเนินการต่อ

ขั้นที่ 5 มีโอกาสได้ทำกิจกรรม โครงการที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะโดยทางใดก็ตาม เช่น ได้รับการสนับสนุนหรือระดมทุนมาดำเนินการเอง เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสได้ทำกิจกรรม

ขั้นที่ 6 ร่วมกิจกรรม ร่วมประชุม ร่วมเรียนรู้ โครงการของชุมชนหรือหน่วยงาน เป็นที่มาของโอกาสในการพบปะ การประชุมสัมมนา และการเรียนรู้ เป็นการดึงผู้คนในองค์กร เครือข่ายทำให้เกิดการเชื่อมโยงผูกพัน

ขั้นที่ 7 เกิดความเป็นชุมชน องค์กรที่เข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ และค่อย ๆ สะสมขึ้นมา เป็นการดำเนินการจริง มีการตกผลึกทางความคิด มีการปรากฏตัวของผู้นำทางธรรมชาติ มีการทดสอบ กัดกรองจากสถานการณ์ และเป็นการสั่งสมภูมิปัญญาจนเกิดการพึ่งตนเองของกลุ่ม

ขั้นที่ 8 เป็นกลุ่มพึ่งตนเองได้ (Self – Reliance Group) ด้วยภูมิปัญญา พึ่งตนเอง ของกลุ่มที่สะสมจนถึงระดับหนึ่ง เครือข่ายมีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะพึ่งพาตนเอง และนำพากลุ่ม ขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยตนเองในเรื่องต่าง ๆ

ขั้นที่ 9 พัฒนาศักยภาพกลุ่มและขยายกลุ่มออกไป กลุ่มและผู้นำจะมีทักษะในการทำงานมากขึ้น สมาชิกกลุ่มมีการขยายตัวออกไป หรือเผยแพร่แนวความคิดไปสู่กลุ่มอื่น ๆ ด้วยผลงานที่กลุ่มได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 10 เชื่อมโยงกลุ่มอื่น ๆ เป็นเครือข่าย การร่วมกิจกรรมกับกลุ่มที่แข็งแรงและ คนที่เข้มแข็งอื่น ๆ จะนำมาซึ่งความรู้ และความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนากลุ่มของตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเช่นนี้ พบว่าเป็นตัวเร่งที่สำคัญของกระบวนการชุมชนเข้มแข็ง และ ประชาสังคมเครือข่าย

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีรพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการจัดการ เครือข่าย ก่อให้เกิดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการจัดการเครือข่าย มี 6 ประการ โดยมีการประสาน สอดคล้องกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเป็นแสงสว่างแห่งดวงดาว คือ

1. จุดมุ่งหมายร่วม การทำงานเครือข่ายจะเกิดประสิทธิภาพสูง ทุกฝ่ายสามารถ กำหนดจุดหมายร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดหมายที่ทุกฝ่ายเห็นและต้องการให้เกิดขึ้น
2. บุคคลในเครือข่ายจะต้องมีจิตสำนึกร่วม มีความถนัดในงานที่ทำและมีส่วนร่วม ในกระบวนการทำงาน รวมทั้งได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย
3. การเชื่อมโยง โดยอาจเชื่อมต่อกันผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีศูนย์ ประสานงานและการเชื่อมต่อโดยเทคโนโลยี
4. การสร้างความรู้สึกร่วม หลังจากการเข้าร่วมเครือข่ายแล้ว ทุกฝ่ายจะต้องมี ความรู้สึกร่วมกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย เพื่อให้เกิดพลังในการผลักดันสู่เป้าหมาย
5. การพัฒนาระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ระบบการทำงานของเครือข่าย จะต้องสามารถและพัฒนาให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อทุกฝ่าย และผู้ที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย

6. การจักระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการติดต่อสื่อสารและสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของเครือข่าย เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทราบถึงกิจกรรมความเคลื่อนไหวของเครือข่าย

แนวคิดการจัดการเครือข่ายทั้ง 6 ประการ สามารถนำมาเป็นเป้าหมายของการทำงานในเชิงรุกของเครือข่ายได้



ภาพที่ 11 แสดงการเชื่อมโยงของเครือข่าย “พันธมิตรแห่งดวงดาว”

2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของเครือข่าย

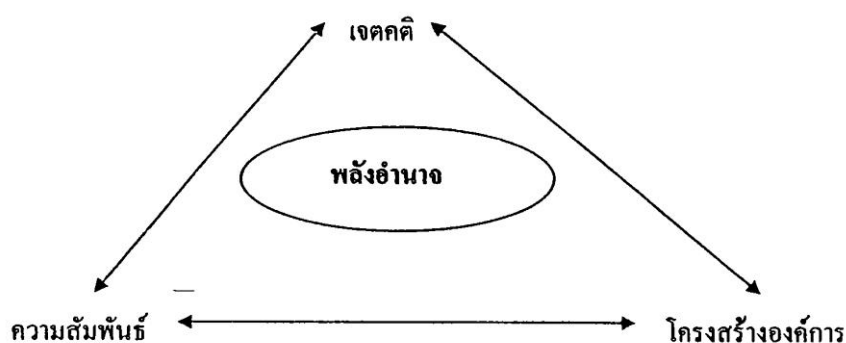
การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคลากร ทีมงาน และองค์กร โดยภาพรวม (Clutterbuck and Kernaghan, 1994) ดังตาราง 2

ตารางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมพลังอำนาจการทำงาน

สภาพเดิมขององค์กร	สภาพองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> - ความกลัว - การเรียนรู้คือ ความน่าเบื่อ - เป็นผู้ตาม - มีความริเริ่มน้อย - มีการฝึกอบรมพัฒนาน้อย -ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - ข้อมูลย้อนกลับน้อย - ประสิทธิภาพเดิมไม่มีความสำคัญ - การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของบางคน - ขาดวิสัยทัศน์ - หลีกเลี่ยงปัญหา - การสื่อสารแบบปิด - วุ่นวายและสงสัย 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำทหายและผจญภัย - การเรียนรู้ คือ ความท้าทาย - เป็นผู้นำ - แก้ปัญหาตนเอง แนะนำวิธีแกให้คนอื่น - ฝึกอบรมพัฒนาต่อเนื่อง - ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ - หยุด สะท้อน และเรียนรู้ - การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน - เข้มแข็งมีจุดเน้น และมีวิสัยทัศน์ร่วม - แก้ไขปัญหา - การสื่อสารแบบเปิด - ใ่วางใจกันและกัน

(Clutterbuck and Kernaghan, 1994)

Clutterbuck and Kernaghan (1994) ยังกล่าวอีกว่า การจำแนกการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์การออกเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ จะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์การขาดความสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้ามหากองค์การมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์ ก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ นอกจากนี้แล้ว Scott and Jaffe (1991) มองว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจแบ่งเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติการเปลี่ยนแปลงเจตคติ 2) มิติการเปลี่ยนแปลงความสำคัญ และ 3) มิติการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ดังภาพ 12



ภาพที่ 12 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนของ Scott and Jaffe (1991)

จากภาพ 12 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การทำงานมี 3 ส่วน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความรู้สึกมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความมั่นใจว่าสามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ (Relationship) ต้องสร้างการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน การทำงานเน้นทั้งเนื้องานและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจนเกิดนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) กล่าวคือ นโยบาย การปฏิบัติ และการกระตุ้นส่งเสริม ต้องปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลลัพธ์ขององค์การมีมาตรฐานตามนโยบาย ภายในองค์การมีการสื่อสาร

แบบเปิดมีบรรยากาศประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงานมีระบบการทำงานที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

Kinlaw (1995) เสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน 2) การสร้างและพัฒนางานเป็นทีม 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร

จากการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ Wilson (1993) และ Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., & Cox, E.O. (1998) มีความเห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเริ่มต้นที่การเสริมสร้างภายในตนเองของบุคคลก่อน ทั้งนี้เพราะคนที่มีพลังอำนาจในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้ โดยเน้นที่ตัวบุคคล 4 ประการ ดังนี้ 1) เพิ่มความสามารถในตัวเอง (Increasing Self-efficacy) โดยเน้นที่ความรู้สึภายในในตัวบุคคล ส่งเสริมให้มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ 2) พัฒนาความรู้สึเรื่องการทำงานเป็นทีม (teamwork) โดยปลูกจิตสำนึกในตัวบุคคลในเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เป้าหมายร่วมกันที่จะใช้พลังอำนาจของทีมในการแก้ปัญหา 3) ลดการตำหนิของตนเอง (Reducing Self-blame) โดยเปลี่ยนวิธีการมองปัญหาจากการกล่าวโทษตนเอง มาเป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่ม ให้กลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกันในการมองและแก้ปัญหา วิธีที่จะช่วยให้ผู้ประสบปัญหา รู้สึกเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางสังคมที่ตนประสบอยู่ 4) กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Assuming Personal Responsibility for Change) เพื่อให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และรับรู้พลังอำนาจของตนเองในการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหารื้อปรับ เปลี่ยนสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

บุคคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานจะรู้สึกว่าวิถีชีวิตขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนกระทำ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง บุคคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานจะรับรู้ความหมายถือเป็นพันธสัญญาที่ให้ไว้กับตนเอง และรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร อย่างไร รางวัลที่ได้รับในความรู้สึกของบุคคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงาน คือ ความรู้สึกพอใจที่ได้พัฒนาปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญ มีความอดทนต่อความผิดพลาด (Weightman, 1999) เกิดความอดทนและความเพียรพยายามในการทำงาน (Georgiades & Macdonell, 1998)

Clutterbuck and Kernaghan (1994) ได้กล่าวถึงบุคคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) สามารถรับการฝึกหัดอบรมได้ดี 2) มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้มากขึ้น 3) กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู่งานและสำนึกในงานหน้าที่ 4) สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์

พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง 5) สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน 6) สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต้องการ ความสำเร็จ สิ่งที่เป็นปัญหา เป็นความคิด วิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจได้ 7) สามารถที่จะทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม 8) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและแก้ปัญหา 9) สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น 10) สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ 11) ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน เป็นองค์กร 12) สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค์กร 13) เข้าใจบริบทแวดล้อมและผลที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่น 14) สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญก่อนและหลัง 15) สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น 16) สามารถสร้างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่มไว้ 17) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนกำลังทำอยู่เป็นอย่างดี 18) รู้ชัดเกี่ยวกับผู้ที่จะมาใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้ว่าผู้ให้บริการนั้นต้องการอะไรจากตน 19) รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา 20) ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 21) ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ และ 22) สามารถพิจารณาสะท้อนภาพและเรียนรู้จากประสบการณ์

พลังอำนาจการทำงานเป็นสิ่งเกิดได้กับผู้ปฏิบัติในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่จะปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้ จะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับระดับบุคคลพลังอำนาจการทำงานจะทำให้มีความรู้สึกลึกซึ้งที่สามารถกระทำสิ่งที่แตกต่างอย่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกับรับผิดชอบในหน้าที่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธไมตรีต่อกัน รักสามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความตื่นตัวในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงานมีคุณธรรมความรับผิดชอบ ฟังพอใจในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความมั่นใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่สู่เป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่าย (French & Bell, 1999; Nahavandi & Malezadeh, 1999; Weightman, 1999) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน (Blasé & Blasé, 1994; Dalton, et al., 2001; Haksever, et al., 2000; Lefrancois, 2000; McShance & Glinow, 2000; Owen, 1999; Robbins & Coulter, 1999; Sulivan, 1998) มีการพัฒนาทีมงาน การเสริมสร้าง พลังอำนาจของทีมงาน จะส่งผลกระทบยาวในด้านต่างๆ (Gordon, 1999) ได้แก่ 1) ทีมงานจะมีความ เชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมงานจะหล่อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อ

ปฏิบัติงาน 3) ทีมงานมีอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผล และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 4) สมาชิกจะรู้ว่างานของตนมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อเนื่อกับงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์การ

2.4 ผู้นำเครือข่ายและภาวะผู้นำ

ผู้นำเครือข่ายเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของเครือข่าย ดังนั้นผู้นำเครือข่ายซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเครือข่ายซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ตลอดจนการมีภาวะผู้นำที่จะเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ (กนกอร สมปราษฎ์, 2546; Cunningham and Gresso, 1993; Glathorn, 1994; Leithwood, 1999) ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจและเสริมพลังอำนาจให้กับสมาชิก (Empowerment) เป็นผู้มีจริยธรรม (Ethical personhood) คือทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เหมาะสม เป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ และปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; Smyth, 1994) ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพแล้ว ยังต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อนำองค์การบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ บทบาท หน้าที่ขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาต้นทุนในมนุษย์และสังคมต่อความอยู่รอดและสันติสุขของชุมชนและประเทศชาติ

ในการปฏิรูปการศึกษาของหลายประเทศ ได้มีการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ Michael Fullan (2006) ได้เสนอแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) สร้างเป้าหมายคุณธรรม (Moral purpose) 2) สร้างศักยภาพคน (Capacity Building) 3) สร้างความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) 4) พัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ (Developing Culture for Learning) 5) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน (Developing Culture of Evaluation) 6) การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) 7) การเสริมสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงและรวมพลังเป็นหนึ่งเดียว (Fostering Coherence-Making) 8) การเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาสามระดับ (Cultivating Tri-level Development) คือ ระดับโรงเรียนและชุมชน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่มีการวิพากษ์วิจารณ์กันมานานตั้งแต่สมัย Plato จวบจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการหลายยุคได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มองค์กรมานานหลายทศวรรษ โดยเริ่มจากการศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรม ปัจจัยเชิงสถานการณ์ การบูรณาการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการนำเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ และจริยธรรมมาสนับสนุนให้สมาชิกสามารถพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำได้มากกว่าการใช้

อำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งเพื่อการควบคุมและการนำอีกต่อไป ซึ่ง Certo (2006) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำยุคใหม่ควรมีลักษณะผสมผสานคุณลักษณะใน 6 รูปแบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบพิเศษเหนือชั้น (Supper Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic leadership) 5) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Intrepreneurial Leadership) และ 6) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งองค์ประกอบส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำแต่ละแบบสะท้อนมาจากบุคลิกภาพและคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาได้

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีตสู่แนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล สามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่จริยธรรม เปลี่ยนจากผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน เป็นหัวใจที่คำนึงถึงผู้อื่นและส่วนรวม (Blanchard, 2006) และจะต้องมีความรับผิดชอบที่แสดงถึงการมีจริยธรรม (Yukl, 2002)

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบและองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ รวมทั้งปัจจัยหรือองค์ประกอบของโครงสร้างการเป็นผู้นำ จะทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณลักษณะให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่ตนดำรงอยู่ นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Pellegrino and Vemhayan (1985) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารว่า หมายถึง ศักยภาพทางความรู้ หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยที่ Nolte (1996) ได้แสดงลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ คือ มีความรู้ดี มีวิธีการทำงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่นเดียวกับ Stadt (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ประกอบด้วย การคำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ได้ กล้าคิด กล้าเสี่ยงและกล้าทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นทำ มีวินัยในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความสามารถในการสื่อความคิด

U.S. Department of Education (1987 อ้างถึงใน ประทีป สยามชัย, 2547) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงว่า ประกอบด้วย มีความเข้มแข็งในภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน มีการตัดสินใจอย่างยุติธรรมคงเส้นคงวาและชัดเจน

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ได้ศึกษาการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการบริหาร 14 ประการ ได้แก่ 1) อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย 2) เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน 3) เมตตากรุณาจากเพื่อนร่วมงาน 4) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม 5) มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน 6) นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 7) ตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นของผู้ร่วมงาน 8) รวบรวมข้อมูลความต้องการมาวิเคราะห์การจัดทำแผนงาน/โครงการ 9) เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 10) มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ 11) มีนโยบายชัดเจน 12) วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 13) มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว 14) เข้ากับทุกคนได้ ไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

Maxine Clara Genge (2002) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเลือกอาชีพ การแข่งขันระหว่างที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย การจำแนกโรงเรียน อุปสรรคในการทำงาน แรงกดดันจากครอบครัว ขอบเขตภาวะผู้นำ ภาพรวมของการได้รับการสนับสนุน การส่งเสริม โอกาสเพื่อพัฒนาทักษะ และความมั่นใจความสามารถของตนเอง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สรุปได้จากวิสัยทัศน์ของตนเอง การส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหาผลกระทบที่เกิดจากความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนกับเป้าหมายของการบริหาร การศึกษา ความมีอารมณ์ร่าเริงแจ่มใสและความมุ่งมั่นที่จะบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนโดยไม่ยึดทฤษฎีใดตายตัว แต่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่โรงเรียนประสบอยู่ และระดมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

Hoy & Miskel (2001) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของ Edmonds (1992) Smith & Purkey (1983) และ Scheerens & Bosker (1997) ผลการวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้แก่ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงในด้านการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมาย และได้รับการวางแผนไว้เป็นอย่างดี 3) มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความคาดหวังสูง 4) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 5) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 6) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 8) มีรูปแบบการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนใหม่ 9) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วมและ 10) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

Chester (1996) ได้ศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมการบริหารวิชาการของผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศในสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูง คือ การส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูใช้

เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม จัดปฐมนิเทศเพื่อช่วยเหลือครูใหม่ จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการการศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครูเพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน

Margaret Ingram King (1989) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษา: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นตัวทำนายประสิทธิผลความพึงพอใจและบรรยากาศขององค์กร พบว่า โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความรู้ ความเข้าใจ โครงสร้าง การดำเนินงานภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน วางแผนจำแนกงาน พร้อมกับจัดวางตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

Chrispeels (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 แห่ง ในปี ค.ศ. 1990 ทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การวิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) หลักสูตรและการสอน 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ผลของการทดลอง และแบบบันทึกข้อมูล การศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) การบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ที่ดี

3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

Griffiths (1959); Kimbrough & Nunnery (1988) ให้แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และภาระงานหรือภารกิจของสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) บริหารงานวิชาการ 2) บริหารงานบุคคล 3) บริหารงานธุรการ-การเงิน-พัสดุ 4) บริหารงานกิจการนักเรียน 5) บริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน 6) บริหารงานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 7) การจัดโครงสร้างองค์กร และ 8) การประเมินผล

ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาระงานหรือภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา จะใช้กรอบแนวคิดในเรื่องของขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ที่เป็นไปตามการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) และแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ซึ่งมีความสัมพันธ์

กับมาตราที่ 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้กระทรวงดำเนินการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ใน 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักสำคัญของสถานศึกษา เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนา นักเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ มุ่งให้การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้ มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ตามหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและ สังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัด หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัด และพัฒนาการศึกษา

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของ สถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผล การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่ง เรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน การศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนา

วิชาการกับสถานศึกษาอื่นและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว/องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารงานงบประมาณ ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคล สำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น

2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่สถานศึกษา

4. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ และ 7) การตรวจสอบภายใน

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การอนุมัติค่าใช้จ่ายงบประมาณ การขอ โอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา การวางแผนพัสดุ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาวัสดุ การจัดทำแผนเกี่ยวกับการดำเนินการหารายได้ของสถานศึกษา การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน และการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

การบริหารงานบุคคล ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
4. ยึดหลักธรรมาภิบาล

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานบุคคลประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรม การส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การบริหารทั่วไป ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด และเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง
3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระบบ ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ตามบทบาทของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงาน ชุมชน การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัด การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและ ประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กร/หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การรายงาน ผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นรูปแบบที่มีผลมาจากการพิจารณาปรับปรุง ระบบบริหารและ โครงสร้างของการประถมศึกษาบนพื้นฐานของหลักการที่สำคัญ 9 ประการคือ 1) เอกภาพในการจัดการประถมศึกษา 2) ความพร้อมและความสามารถของท้องถิ่น 3) ความเสมอ ภาคของผู้เรียน 4) ขวัญ กำลังใจและ โอกาสก้าวหน้าของครู 5) การวินิจฉัยตัดสินปัญหาโดยองค์ คณะบุคคล 6) การตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น 7) ความสอดคล้องของระบบบริหาร การประถมศึกษาและการปกครองประเทศ 8) ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร และ 9) ประสิทธิผล ของการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2540)

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2541) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมี ส่วนร่วมของชุมชนกับ โรงเรียนประถมศึกษา โดยเลือกโรงเรียนที่มีพลวัตสูงและมีบริบทใกล้เคียง กันมาศึกษา การรวบรวมใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ใช้การตรวจสอบ แบบสามเส้า (Triangulation) และวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริม การมีส่วนร่วมได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และชุมชน รวมทั้งปัจจัยด้านโรงเรียน ที่เกี่ยวกับผู้บริหารได้แก่ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับชุมชน ให้เกียรติและกำลังใจแก่ชุมชน มีความรู้ ความสามารถ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นคนที่อยู่ในท้องถิ่น สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่ชุมชน ไม่ให้ ความช่วยเหลือชุมชน ไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโรงเรียน

สุรินทร์ พลจันทร์ (2543) ได้ศึกษาวิธีการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนดีเด่นของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า งานด้านวิชาการมีการวางแผนในการดำเนินการ โดยเน้นการวางแผนตามธรรมนูญโรงเรียน กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ส่งเสริมให้ครูนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศงานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นทางวิชาการมาแก้ไขในรูปแบบคณะกรรมการ แล้วใช้เป็นแผนพัฒนาในปีต่อไป งานด้านบุคคลมีการวางแผนในการดำเนินงานด้านบุคคลเป็นการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคคล จัดทำแผนบรรจุเข้าชั้นเรียน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแผนที่กำหนดไว้ โครงสร้างการบริหารงานบุคคลเป็นระบบเน้นการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ โดยมีการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง งานบริหารกิจการนักเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานด้านกิจกรรม โดยเน้นเขตบริการเป็นหลักในการรับเด็กนักเรียน มีการจัดอาหารกลางวันให้ครบทุกคน เน้นการส่งเสริมประชาธิปไตย การทำงานเป็นกลุ่ม โดยไม่ต้องมีครูคอยควบคุมดูแล ในด้านกิจกรรมส่งเสริมจะเน้น ให้นักเรียนมีวินัยและทำงานเป็นหมู่คณะ การบริหารงานธุรการและการเงินมีการวางแผนในการดำเนินงานด้านธุรการและการเงิน โดยการจัดระบบสารสนเทศ ส่วนใหญ่จะจัดการทำงานธุรการในด้านงานสารบรรณ งานทะเบียน และรายงานต่อต้านสังกัด เน้นงานด้านงบประมาณ การจัดซื้อพัสดุและการเดินบัญชีการเงินให้ถูกต้อง และตรวจสอบได้ งานอาคารสถานที่มีการวางแผนในการดำเนินงานเน้นให้เห็นสถานที่ที่ร่มรื่น เน้นการดูแลรักษา และให้เพียงพอในการใช้ประโยชน์ โดยงานงบประมาณเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เน้นในรูปแบบคณะกรรมการ โรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมแก้ ปัญหาการขาดแคลนในกรณีที่ยังงบประมาณทางราชการไม่เพียงพอ งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมีการวางแผนการดำเนินงานแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพชุมชน เพื่อนำมาวิเคราะห์ในที่ประชุม โดยการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หอกระจายข่าวและใช้เอกสารแผ่นพับในการชี้แจงเกี่ยวกับข้อมูลโรงเรียนแก่ชุมชน เน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ

ธวัช บุญยงณี (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้ และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบด้วย 9 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการจัดระบบงานวิชาการ บทบาทการวางแผนงานวิชาการ บทบาทการบริหารหลักสูตร บทบาทการจัดการเรียนการสอน บทบาทการจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน บทบาทการนิเทศติดตาม บทบาทการวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน

บทบาทการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอน และบทบาทการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 5 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการจัดทำค่าของงบประมาณ บทบาทการขออนุมัติใช้งบประมาณ บทบาทการบริหารการใช้งบประมาณ บทบาทการควบคุมงบประมาณ และบทบาทการประเมินผลการใช้งบประมาณ และรายงาน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 7 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล บทบาทการวางแผนบุคลากร บทบาทการแสวงหาบุคลากร บทบาทการจัดบุคลากรเข้าทำงาน บทบาทการธำรงรักษาบุคลากร บทบาทการพัฒนาบุคลากร บทบาทการนิเทศติดตามการทำงานของบุคลากร 4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 5 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการวางแผนพัฒนาโรงเรียน บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ บทบาทการบริหารงานธุรการ บทบาทการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

2. บทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและบทบาทแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

3. บทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการบริหารวิชาการและด้านการบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก

4. บทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมและบทบาทแต่ละด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิธาน พันทอง (2548) ได้วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพ โรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในส่วนของข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการจัดโครงสร้าง รูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) การจัดโครงสร้างระบบการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องมีโครงสร้างยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้ความเป็นระบบราชการลดลง การจัดโครงสร้างการทำงานจะแบ่งกันทำตามสถานการณ์ ครูจะถูกละเลยให้ทำหลายๆ อย่างและสอนหลายๆ วิชา 2) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กจะมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบเพื่อให้เกิดศรัทธาในองค์กรในอันที่จะสร้างความร่วมมือในการบริหารจัดการทุกรูปแบบ ทั้งนี้การบริหารงานจะต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

Mattox (1978) ได้สำรวจความต้องการในการปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

วิชาการเกี่ยวกับการนิเทศ และประเมินผล ด้านที่ปรับปรุง คือ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน

Purkey & Smith (1983 อ้างถึงใน Chrispeel, 1992) ได้ศึกษาปัจจัยที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างประกอบด้วย 1) มีการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ 2) มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู 3) มีหลักสูตรที่ชัดเจนและจัดเป็นระบบ 4) มีการพัฒนาคณะครู 5) มีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง 6) มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง 7) มีเวลาเพื่อการเรียนรู้ให้มากที่สุด 8) มีการสนับสนุนจากท้องถิ่น และด้านกระบวนการประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีความสัมพันธ์แบบสถานศึกษา 3) การคำนึงถึงความต้องการของชุมชน 4) การมีจุดหมายที่ชัดเจน 5) การยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ 6) การกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังในระดับสูงร่วมกัน

David (1996) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า มีปัญหาสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น ที่นอกเหนือจากเวลาทำงานตามปกติ 2) คณะกรรมการโรงเรียนถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูง แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบางคนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ขาดทักษะกระบวนการจัดการ และขาดความชัดเจนในบทบาท 3) ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ โดยอาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ถนัดและต้องการ 4) ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกลายเป็นสิ่งที่ถูกบังคับใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ ตลอดทั้งการมอบอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางมาให้โรงเรียนนั้น ยังไม่มีความชัดเจนอย่างจริงจัง 5) ยังไม่ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องกิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน และการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน

Robinson (1996) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพและการกระจายอำนาจให้กับชุมชนของโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่ใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีวิสัยทัศน์ สามารถจัดวางแผนการสอนและการเรียนได้เป็นอย่างดี และใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไว้ใจ การกระจายอำนาจ การมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมแก่ทีมงานและผู้ปกครอง ข้อค้นพบที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เน้นการมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจ รวมทั้งการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจด้วยข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Brown (1998) ได้ทำการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับ 1) ภาวะผู้นำในโรงเรียน 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) การสัมภาษณ์กลุ่ม และ 3) กลุ่มโรงเรียน (แบ่งตามช่วงเวลาที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 4) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ และ 5) จำนวนปีที่เข้าร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาทพบว่ามีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำของโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) แม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ จะแตกต่างกันในบางด้าน แต่แบบแผน (Pattern) ของบทบาทและกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน 3) การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ 4) ตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์

Sergiovanni (1999) ได้วิเคราะห์โรงเรียนที่มีประสิทธิผล หรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) ของ Duttweiler ซึ่งได้มาจากการศึกษาของ Purkey & Smith (1992) พบว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง

4. สภาพปัญหาและแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

4.1 ความเป็นมาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียน 120 คนลงมาเป็นปรากฏการณ์ที่ทำนายวงการศึกษาไทยมาช้านาน และนับวันจะทวีเพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งมีผลมาจากการวางแผนครอบครัวที่ทำให้อัตราการเกิดน้อยลง โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่จะกระจายอยู่ในชนบท การเกิดและการดำรงอยู่ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยความสนับสนุนจากชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก ทั้งยังเป็นที่ยอมรับนักเรียนที่ผู้ปกครองไม่ประสงค์หรือไม่มีปัจจัยที่จะส่งให้ไปเรียนไกลบ้าน ถึงแม้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจะเป็นเสมือนที่พึ่งทางการศึกษาของครอบครัวชนบท แต่ก็เป็เป้าหมายของการยุบรวมเพื่อลดจำนวนให้น้อยลง เป็นการใช้ทรัพยากรในการพัฒนาให้มีคุณภาพ และเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนตามความจำเป็นจะส่งผลต่อ

คุณภาพการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐาน จะเห็นได้ในปีการศึกษา 2550 มีโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 11,598 แห่ง ให้การศึกษาแก่นักเรียนประมาณ 909,800 คน โดยมีครูในโรงเรียนดังกล่าวประมาณ 72,300 คน คิดเป็นอัตราส่วนที่สูงถึง 1 ต่อ 13 ซึ่งสูงกว่าอัตราที่หน่วยงานกลางของรัฐตั้งเกณฑ์ไว้ที่ 1 ต่อ 25 ในขณะที่เดียวกันการประเมินมาตรฐานภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบแรกได้พบว่า ร้อยละ 66.67 ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาตรฐานพอใช้หรือควรปรับปรุง

จากอัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงตามลำดับ ส่งผลให้จำนวนประชากรวัยประถมศึกษา (อายุ 6-12 ปี) ลดลงด้วย ซึ่งพบในช่วงปี 2545-2549 โดยลดลงจาก 5,792,636 คน (ก่อนปี 2545) เป็น 5,505,594 คน (ปี 2545) และในปี 2549 ลดลงถึง 287,042 คน คิดเป็นร้อยละ 4.96 ภายในระยะเวลา 5 ปี ประกอบกับอัตราการย้ายของประชากรจากชนบทเข้าสู่เมืองเป็นจำนวนมากทำให้โรงเรียนประถมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า 30,000 โรงเรียน ต้องกลายเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อันเนื่องมาจากจำนวนนักเรียนที่เป็นตัวป้อนให้แก่โรงเรียนมีจำนวนลดลงตามลำดับ แต่กระทรวงศึกษาธิการได้พยายามแก้ปัญหาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กดังกล่าวตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่องด้วยความตระหนักว่า การที่มีโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นจำนวนมากย่อมส่งผลถึงการบริหารจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการยุบ และรวมโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี 2536 ถึงปี 2546 สามารถยุบโรงเรียนได้ 2,288 แห่ง แต่การยุบและรวมโรงเรียนมิใช่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาค่าที่จะประสบความสำเร็จในทุกกรณี ชุมชนส่วนใหญ่จะต่อต้านการยุบโรงเรียน เพราะชุมชนถือว่าบ้าน วัด และโรงเรียนเป็นสถาบันแหล่งเรียนรู้หลักหมู่บ้านคู่มืองมาตั้งแต่บรรพบุรุษ เป็นสัญลักษณ์ของความเจริญของชุมชน และเกรงว่าบุตรหลานจะต้องเดินทางไกลจากบ้าน นักการเมืองท้องถิ่นจึงมักเป็นแนวร่วมของชุมชนต่อต้านการยุบรวมโรงเรียนของรัฐบาล และในบางยุคสมัยถือเป็นนโยบายที่จะไม่ยุบรวม แต่จะพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จนในบางครั้งเกิดความไม่ชัดเจนและไม่แน่นอนของนโยบาย ทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจำนวนไม่น้อยที่ได้ยุบรวมไปแล้ว กลับได้รับการฟื้นคืนเพื่อดำเนินการรับเด็กจากชุมชนในเวลาต่อมา ยิ่งไปกว่านั้นยังมีโรงเรียนจำนวนมากที่ตั้งอยู่พื้นที่ห่างไกลและไม่มีโรงเรียนใกล้เคียง จึงจำเป็นจะต้องดำรงอยู่ถึงแม้ว่าจะเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และมีจำนวนนักเรียนน้อยมากก็ตาม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549)

4.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) กล่าวว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาอย่างต่อเนื่องสรุปได้ดังนี้

ปัญหาด้านวิชาการ ได้แก่ 1) ขาดแคลน สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสมทันสมัย ไม่เพียงพอกับความต้องการและจำเป็น 2) ขาดแคลนหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย 3) ครูขาดประสบการณ์ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน และขาดความรู้ในการใช้สื่อเทคโนโลยี 4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีปัญหาด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดคำนวณ 5) นักเรียนขาดแรงจูงใจในการเรียน 6) พื้นฐานนักเรียนแตกต่างกันทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูไม่ประสบผลสำเร็จ และ 7) นักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดการติดต่อกันเป็นเวลานาน

ปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ 1) ขาดแคลนบุคลากร มีครูไม่ครบชั้นเรียน ครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด และครูต้องรับภาระสอนหลายระดับชั้น หลายรายวิชา 2) ครูขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 3) บุคลากรมีการย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ปฏิบัติ 4) ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น งานธุรการ การเงิน-พัสดุ 5) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูอัตราจ้าง มีระยะเวลาที่ทำสัญญาจ้างสั้น เช่น จ้างเหมา 4 เดือน จ้างเหมาตามปีงบประมาณ ทำให้ขาดความมั่นคงในอาชีพ และความต่อเนื่องของงานที่ทำ 6) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะ กระบวนการเรียนการสอน และการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษามีน้อย 7) การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ เช่น ที่พักอาศัย พาหนะ สาธารณูปโภค ฯลฯ ให้กับบุคลากรยังมีน้อย ครูประสบปัญหาการเดินทางไกลที่มีความลำบาก ไม่สะดวก ทำให้เกิดความเครียดและความกังวลหลายประการ และ 8) ขาดผู้นำที่เข้มแข็งหรือขาดผู้บริหารที่จะบริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาที่ยาวนานต้องให้ครูผู้สอนหรือครูที่บรรจุใหม่รักษาราชการแทน ทำให้โรงเรียนไม่พัฒนาเท่าที่ควร

ปัญหาด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ได้แก่ 1) สภาพอาคารเก่าชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน ขาดความปลอดภัย 2) อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดห้องปฏิบัติการ สถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก 3) ขาดวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

ปัญหาด้านบริหารจัดการ ได้แก่ 1) จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีจำนวนน้อย ไม่คุ้มค่าต่อการจัดกิจกรรม เด็กในเขตบริการไปเรียนที่โรงเรียนอื่นที่เห็นว่ามีคุณภาพและมีคุณภาพกว่า 2) โรงเรียนบางแห่งตั้งอยู่ห่างไกลชุมชน ทำให้เกิดปัญหาการเดินทางมาเรียนของนักเรียน และงบประมาณสำหรับค่าพาหนะมีจำกัด ขาดผู้รับจ้างขนส่ง 4) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

และนำผลการประเมินโครงการมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน ยังปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง

5) การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของครูและโรงเรียน 6) ขาดการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง หรืออื่น ๆ ที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน 7) ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน และ 8) ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้ศึกษาวิจัยด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา ค่าใช้จ่ายพื้นฐานต่อหัวของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนยิ่งเล็กค่าใช้จ่ายต่อหัวยิ่งสูง โดยเฉพาะเมื่อรวมกับเงินเดือนและเงินวิทยฐานะของครู

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานว่า โรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินรับรองมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

จากผลการประเมินภายนอกของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรกพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชนบทเกือบครึ่งหนึ่งยังไม่ได้มาตรฐาน ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุของปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เพราะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาหลักคือ การขาดงบประมาณที่คำนวณตามรายหัวเด็ก และขาดบุคลากรที่ส่งผลให้การดำเนินงานวิชาการซึ่งถือเป็นหัวใจของโรงเรียนเกิดปัญหาตามมา (ชนาสาร บัลลังก์ปัทมา, 2550)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) รายงานว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กประสบปัญหาด້ายคล้ายกัน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการจึงได้พยายามแสวงหารูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ยกย่องยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 4 ยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าประสงค์ที่จะวางแผนและบริหารจัดการเพื่อจำกัดจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กให้ดำรงอยู่เฉพาะที่มีความจำเป็นและพัฒนาให้มีคุณภาพ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา 3) ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน และ 4) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษา

จากการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3, 2550)

1. มีครูไม่ครบชั้น ในการจัดชั้นเรียนของโรงเรียนจะต้องจัดชั้นเรียนให้นักเรียนได้ศึกษา เรียนรู้ตามระดับชั้นให้สอดคล้องกับหลักสูตร แต่เนื่องจากโรงเรียนมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนครู ทำให้นักเรียนไม่ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ครบตามเนื้อหาสาระที่หลักสูตรกำหนด และมีคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ไม่บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร
2. โรงเรียนประสบปัญหาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และไม่สามารถพัฒนาเด็กด้วยการใช้วิธีการสอนที่หลากหลายได้ เพราะต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนการสอนดำเนินการสอนในแต่ละวันหลายชั้นเรียน จึงย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน
3. ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน โดยปกติกระทรวงศึกษาธิการจะจัดสรรงบประมาณให้ตามรายชื่อของจำนวนนักเรียนที่มีอยู่จริงในโรงเรียน จึงทำให้งบประมาณที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนไม่เพียงพอที่จะนำมาจัดซื้อจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนได้เพียงพอ โดยเฉพาะสื่อการเรียนรู้ด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งมีราคาแพงเมื่อเทียบกับจำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถนำไปจัดซื้อจัดหาได้ ยกเว้นในส่วนที่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือบ้างจากชุมชนในบางแห่งเท่านั้น
4. ครูผู้สอนมีวุฒิหรือมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการสอนไม่ครบทุกกลุ่มประสบการณ์ ทุกราชวิชา และไม่สามารถสอนได้ครบทุกสาระการเรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด ซึ่งในปัจจุบันทุกโรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนพัฒนาผู้เรียน ให้ครบทุกราชวิชา ครบทุกสาระการเรียนรู้
5. ปัญหาขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบนักเรียนหลายชั้นหรือรับผิดชอบชั้นเดียวแต่ต้องสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ ทุกสาระการเรียนรู้ เป็นการแบกภาระที่เกินกำลังอีก ทั้งครูและนักเรียนต้องประสบความเจ็บเหงาในบางโอกาส และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ตามกรอบราชการก็มีข้อจำกัด จึงทำให้ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะยื่นคำร้องขอย้ายไปสอนโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่จะช่วยให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาตน พัฒนางานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
6. ปัญหาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นปัญหาอันเกิดจากกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ที่ไม่สามารถจัดกิจกรรมที่หลากหลายได้ สังคมเด็กคับแคบ การเรียนรู้ระหว่างผู้เรียน ไม่กว้างพอ เด็กจึงมีความจำกัดในการพัฒนาการเรียนรู้ ไม่สามารถเรียนรู้ได้ทุกเรื่อง ดังนั้น คุณภาพของนักเรียนจึงอยู่ในเกณฑ์ต่ำแทบทุกด้าน

7. ขาดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน โรงเรียนมีข้อจำกัดทั้งในด้านอาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ ห้องสมุดมีหนังสือสื่อการเรียนรู้นอกจากนี้ไม่เพียงพอ ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถไปศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย

8. ผู้ปกครองขาดขวัญและกำลังใจ โรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดมากมาย เช่น ครูไม่เพียงพอ ครูไม่ครบชั้นเรียน โรงเรียนขาดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ทำให้คุณภาพนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ จึงทำให้ผู้ปกครองขาดความมั่นใจที่จะส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก แต่หากจะส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อม ย่อมทำได้ยากเพราะผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน โอกาสที่จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็กก็ทำได้ไม่มากนัก ปัญหาดังกล่าวจึงมีผลต่อสภาพจิตใจ และส่งผลถึงการขาดความมั่นใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่า จะสามารถจัดการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 (2551) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบปัญหาที่สำคัญส่งผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษา จำแนกตามกรอบการบริหารงานของสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านวิชาการ คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า พบว่า ส่วนใหญ่ยังมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ตามหลักการแล้วน่าจะมีสาเหตุมาจากความพร้อมด้านปัจจัย เช่น ครูไม่ครบชั้น ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน และวัสดุ อุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีซึ่งมีราคาค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายที่โรงเรียนได้รับจัดสรรตามเกณฑ์

2. ด้านงบประมาณ ความขาดแคลนงบประมาณคงเป็นปัญหาสำคัญอย่างต่อเนื่อง งบประมาณรายจ่ายที่โรงเรียนได้รับจัดสรรมีเพียงเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว ซึ่งเมื่อนำไปเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อบริการพื้นฐานของโรงเรียน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุสำนักงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีงบประมาณสำหรับการพัฒนาน้อยมาก แม้จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณปัจจัยพื้นฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่น หนังสือ แบบเรียน แบบฝึกหัด ค่าเครื่องเขียน และค่าเครื่องแบบนักเรียนบ้างแล้วก็ตาม การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากท้องถิ่นก็มีค่อนข้างน้อย เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปการเป็นลำดับแรก

3. ด้านบุคลากร ขณะนี้ถ้าพิจารณาความคุ้มค่าของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก นับว่าเป็นการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เพราะโรงเรียนขนาดใหญ่กว่าขาดแคลนอัตรากำลังครูเป็นอย่างมาก แต่โรงเรียนขนาดเล็กถ้าเปรียบเทียบกับเกณฑ์อัตรากำลังครูแล้ว นับว่าส่วนใหญ่ไม่ขาดแคลนอัตรากำลังครู แต่มีครู

ไม่ครบถ้วน ในทางกลับกันครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กต้องรับภาระงานมาก นอกจากการจัดการเรียนการสอนแล้วยังต้องปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ การเงินพัสดุ จัดนโยบายและแผน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งลักษณะนี้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ครูขาดโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ตนเอง และขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. ด้านงานบริหารทั่วไป ตามแนวทางการบริหารราชการยุคใหม่ ซึ่งมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้หน่วยงานทุกระดับต้องสร้างกรอบทิศทางการดำเนินงาน และการกำกับติดตามประเมินผลอย่างรัดกุมและโปร่งใส มีการจัดทำรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนมีภารกิจต่างๆ เพื่อสนองตอบแนวทางการบริหารราชการยุคใหม่ค่อนข้างมาก เช่น การจัดทำนโยบายและแผน รายงานผลการดำเนินงานการจัดระบบบริการที่มีความสะดวกรวดเร็ว เป็นต้น ภารกิจเหล่านี้นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารราชการยุคใหม่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในทางกลับกันก็เป็นภาระเพิ่มปริมาณและความยุ่งยากในการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (2551) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาค้ำค้ำคลั่งกัน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

ในอดีตที่ผ่านมา การคมนาคมภายในประเทศโดยเฉพาะในเขตชนบทนับว่าไม่สะดวกมากนัก ดังนั้นการตั้งโรงเรียนของรัฐบาลจะต้องคำนึงถึงความสะดวกให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ประชากรอาศัยอยู่ แต่ปัจจุบันความจำเป็นด้านการคมนาคมดังกล่าวได้ลดน้อยลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตามอัตราการเกิดดังที่ได้กล่าวมาข้างแล้วในตอนต้น จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้จำนวนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนมากขึ้นตามมา ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐานค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ หรือถ้ามองในอีกด้านหนึ่งจะเห็นว่า ยังมีโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนที่อยู่พื้นที่ดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทาง ไปโรงเรียนเป็นอย่างมาก ถึงแม้นักเรียนจะได้รับค่าพาหนะในการเดินทางแล้วก็ตาม แต่ค่าพาหนะที่ได้รับนั้นก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการและ

จำเป็นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนยังขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการนำผลของการประเมินโครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุงพัฒนางานยังมีน้อย อีกทั้งการอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปปรับจ้างทำงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

ปัญหาด้านการเรียนการสอน

ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นเรียน และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถและเต็มหลักสูตร เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่เป็นงานสนับสนุนการเรียนการสอน ทั้งภายในสังกัดและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้แล้ว หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่มีใช้ก็ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สุดท้ายจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำไปด้วย

ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้รับการจัดสรรงบประมาณ โดยใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ ได้แก่ ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน โดยเฉพาะขนาดโรงเรียนถือเป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร เนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย อีกทั้งยังมีสภาพอาคารเรียนที่เก่าที่ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน อุปกรณ์ด้าน ICT ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าวมีรายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำ โดยภาพรวมถือว่านักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมาจากครอบครัวที่ยากจน

ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาจะเข้ามาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และคณะกรรมการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตัวเองอย่างชัดเจน การประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนยังมีน้อยมากหรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีเลยในบางพื้นที่ และเนื่องจากชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจนจึงไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร

4.3 แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการแบบองค์รวม ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (All Education) โดยการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่ มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร จึงกำหนดยุทธศาสตร์และเงื่อนไขการดำเนินการ ดังนี้

4.3.1 การเป็นศูนย์โรงเรียน

ศูนย์โรงเรียน (School Center) คือการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมด หรือมาเรียนรวมกันเป็นบางชั้นเรียน หรือจัดการเรียนการสอนเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูครูไม่ครบชั้นเรียน 3) เพื่อระดมทรัพยากรของทุกโรงเรียนมาเพื่อบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และ 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

ศูนย์โรงเรียนแบ่งตามลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

4.3.1.1 การรวมเรียนทุกชั้นเรียน เป็นการรวมเอาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 120 คนลงมา จำนวน 2 – 5 โรงเรียน ที่กระจายตั้งอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ของหมู่บ้าน มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2 – 5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมสะดวกทุกฤดูกาล และคัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ อาคารสถานที่เหมาะสม ตั้งอยู่กลางหรือสามารถเดินทางได้สะดวกเป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย

4.3.1.2 การรวมเรียนบางชั้น เป็นการนำนักเรียนในโรงเรียนเครือข่ายบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป. 1-3 หรือ ป. 4-6 ไปเรียนร่วมกับโรงเรียนหลักและจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย

4.3.1.3 การรวมเรียนแบบช่วงชั้น เป็นการรวมศูนย์โรงเรียนตามสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาล ตำบล และสภาพการคมนาคม แล้วจัดแบบการเรียนการสอน

ออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่ ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2) ศูนย์ ป. 1-3 ศูนย์ ป. 4-6 หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.2 การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

เป็นการจัดการเรียนรู้แบบช่วงชั้นและบูรณาการเนื้อหาวิชา โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร แล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น ทำให้ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นรายกรณีศึกษา (Case Study) ได้เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลา ส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น

วิธีดำเนินการในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและบูรณาการเนื้อหาวิชา มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ 1) ประชุมคณะครูเพื่อการวางแผนร่วมกัน 2) ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในแต่ละระดับชั้นเรียน 3) จัดทำตารางสอนในแต่ละระดับช่วงชั้น 4) กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้น 5) จัดทำกำหนดการเรียนรู้อะไรและแผนการจัดการเรียนรู้ 6) ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ 7) จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และ 8) ประเมินผลการดำเนินงาน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.3.3 การพัฒนาศักยภาพครู

ครูควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของโรงเรียน รวมทั้งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษาปัจจุบัน เป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอันเป็นภารกิจสำคัญของการปฏิบัติการสอนของครู และการบริหารวิชาการของโรงเรียนด้วย

การพัฒนาศักยภาพครูเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ โดยที่ครูควรมีความรู้ทักษะและสมรรถนะตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ คือ 1) วิธีการหลากหลายในการจัดการชั้นเรียน 2) ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมประจำวันด้านการเรียนรู้ที่ทำให้เด็กคุ้นเคยจนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องได้ 3) วิธีจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงตามธรรมชาติของแต่ละรายวิชา 4) การจัดโครงการสร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมการสอนเป็นรายวัน สัปดาห์ ภาคเรียน และรายปี 5) วิธีสอนที่หลากหลาย 6) การจัดสื่อ/ค้นคว้า และแหล่งเรียนรู้ทั้งใน-นอกห้องเรียน 7) วิธีประเมินผลที่ปฏิบัติได้และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถประเมินผลการเรียนรู้ที่คาดหวังได้

4.3.4 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การกำหนดจุดหมายสาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ที่มุ่งพัฒนา “คน” และ “ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

ปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีถ้าผู้เรียนมีโอกาสคิด ทำ สร้างสรรค์ โดยที่ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ จัดสื่อ และสรุปสาระการเรียนรู้ร่วมกัน 2) คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถทางสติปัญญา อารมณ์ สังคม ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ และสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง 3) สาระการเรียนรู้มีความสมดุลเหมาะสมกับวัย ความถนัด ความสนใจของผู้เรียน และความคาดหวังของสังคม ทั้งนี้ผลการเรียนรู้จากสาระและกระบวนการ จะต้องทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดี และมีความสุขในการเรียน 4) แหล่งเรียนรู้มีหลากหลายเพียงพอที่จะทำให้ผู้เรียนได้ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้ ตามความถนัด ความสนใจ 5) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับครู และระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน มีลักษณะเป็นกัลยามิตรที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ห่วงใย มีกิจกรรมร่วมกันในกระบวนการเรียนรู้ คือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถักทอความคิด พิชิตปัญหาพร้อมกัน 6) ศิษย์มีความศรัทธาต่อครูผู้สอน สาระการเรียนรู้รวมทั้งกระบวนการก่อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน ทั้งนี้ครูต้องมีความเชื่อว่าศิษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน 7) สาระและกระบวนการเรียนรู้เชื่อมโยงกับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัวของผู้เรียน จนผู้เรียนสามารถนำผลจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง 8) กระบวนการเรียนรู้มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆ เช่น ชุมชน ครอบครัว องค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกันให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้สูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา เพื่อได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพสูงในเรื่องคุณภาพของนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ทั้งนี้ให้กำหนดกิจกรรมเพื่อจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้กำหนดกิจกรรมการดำเนินงาน ดังนี้

1) ประชาสัมพันธ์เชิงรุก หน่วยงานทุกระดับในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องช่วยกันประชาสัมพันธ์ทั้งทางตรงถึงกลุ่มเป้าหมาย และ

ทางอ้อมโดยผ่านสื่อหลากหลาย ลักษณะ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุท้องถิ่น เว็บไซต์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สังคม โดยเฉพาะชุมชนที่มีโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในพื้นที่ เกิดความตระหนักในการที่จะช่วยสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนในท้องถิ่นของตน

2) สํารวจข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน บุคลากร และรวมไปถึงครุภัณฑ์ที่จำเป็น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะต้องถูกนำมาวิเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

3) จัดทำแผนที่ทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากข้อ 2 มาจัดทำแผนที่ทางการศึกษา ซึ่งจะแสดงที่ตั้งของโรงเรียน เส้นทางการคมนาคม แหล่งทรัพยากรสนับสนุน ตัวป้อนที่เป็นทั้งนักเรียนและทรัพยากรบุคคลอื่น ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนจัดสรรโอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงคุณภาพ

4) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะนำข้อมูลและสารสนเทศที่สำรวจได้ข้างต้น มาจัดทำเป็นเป้าหมายพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจำแนกโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) โรงเรียนที่มีคุณภาพและชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี 2) โรงเรียนที่พร้อมรับการพัฒนาให้มีคุณภาพ และ 3) โรงเรียนที่ไม่มีคุณภาพและชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ซึ่งต้องยุบรวม เลิกล้ม เพราะประชาชนขาดศรัทธา ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนและมีทางเลือกในการบริหารจัดการแบบอื่นที่ดีกว่า แผนดังกล่าวมีทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้น มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน รวมทั้งมีงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่น ให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็กอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณบุคลากรและทรัพยากรอื่น ให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจจัดโดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่น โดยทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความขาดแคลนของสถานศึกษาขนาดเล็ก

5) จัดซื้อหนังสือเรียน แบบฝึกหัด ปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่ง คือ หนังสือเรียน ซึ่งเดิมจะได้รับแจกให้ยืมเรียนซึ่งไม่พอเพียง ต่อมาสำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณสำหรับหนังสือเรียนและแบบฝึกหัด รวมไว้ในค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ซึ่งตามปกติโรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับเงินอุดหนุนที่เป็นค่าใช้จ่ายรายหัวน้อยอยู่แล้ว หากงบประมาณรายหัวถูกนำไปเป็นค่าหนังสือและแบบฝึกหัดแล้ว ก็จะทำให้มีงบประมาณสำหรับนำไปพัฒนาโรงเรียนน้อยลงไปอีก ดังนั้นจึงได้จัดสรรงบประมาณสำหรับค่าหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดเพิ่มเติม ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดซื้อให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2, 4, 5 ทุกคนใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก คือ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคม

และภาษาอังกฤษ ส่วนอีก 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้จะซื้อร้อยละ 30 ของนักเรียน สำหรับหนังสือเรียน ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 กำลังอยู่ในช่วงของการปรับปรุง

6) หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ในการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนนั้น จะใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียน จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่ได้รับจัดสรรครุภัณฑ์ที่มีราคาสูง เช่น คอมพิวเตอร์ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากท้องถิ่นเป็นกรณีพิเศษ ด้วยเหตุนี้ จึงมีแนวคิดที่จะนำคอมพิวเตอร์เข้าไปหานักเรียนตามโรงเรียนต่างๆ โดยจัดเป็นหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ซึ่งเรียกว่า Computer Mobile Unit ลักษณะของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่นั้น จะมีอยู่หลายลักษณะขึ้นอยู่กับ การจะนำหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ดังกล่าว ไปใช้ในสภาพภูมิศาสตร์เช่นไร เช่น ถ้าโรงเรียนอยู่ พื้นที่ราบก็จะใช้รถบัสหรือรถตู้ แต่ถ้าอยู่ในถิ่นทุรกันดารก็จะใช้รถ 6 ล้อที่มีสภาพดี รูปแบบของ หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเลือกใช้มี 3 รูปแบบ คือ 1) Bus Mobile Unit (มีคอมพิวเตอร์คันละ 21 เครื่อง) 2) Minibus Mobile Unit (มีคอมพิวเตอร์ คันละ 11 เครื่อง) และ 3) Container Mobile Unit (มีคอมพิวเตอร์คันละ 15 เครื่อง) เหมาะสมกับ พื้นที่ราบห่างไกล วิ่งให้บริการสัปดาห์ละ 6 วัน รวม 120 วัน (พฤษภาคม – กันยายน) ในบางพื้นที่ อาจมีสภาพไม่เหมาะที่จะใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็จะต้องมีวิธีการที่ จะให้นักเรียนได้เรียนคอมพิวเตอร์ โดยใช้วิธีเลือกโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งที่โรงเรียนอื่น ๆ สามารถ เดินทางมาได้สะดวก โรงเรียนที่ได้รับเลือกเป็นศูนย์กลางดังกล่าวจะเป็นที่ตั้งห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมี ค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกับรถ Mobile Unit เพียงแต่เปลี่ยนค่าน้ำมันรถเป็นค่าพาหนะให้ครูและนักเรียน เดินทางมาเรียนคอมพิวเตอร์ที่โรงเรียนศูนย์กลางคอมพิวเตอร์

7) จัดหาสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด เพื่อช่วยให้นักเรียน ได้ เกิดการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็น สำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ ที่ต้องการให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะใน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

8) การหมุนเวียนครู โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีครู ไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง ดังนั้นจึงทำให้นักเรียนขาดโอกาสที่จะ ได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูมีประสบการณ์จัดขึ้นอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องหาบุคลากร เพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งบุคลากรอาจจะมาจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรืออาจเป็นนักศึกษาฝึกสอน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กต้องบริหารจัดการเรื่อง เวลาสำหรับบุคคลภายนอกอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในรูปแบบการหมุนเวียนครู

9) การพัฒนาครู รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องมีลักษณะต่างจากโรงเรียนทั่ว ๆ ไปในบางเรื่อง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะ

ขาดแคลนปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน แต่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยที่รูปแบบการพัฒนาครูนั้นคงต้องพยายามไม่ให้ครูทิ้งห้องเรียนไปเข้ารับการอบรมสัมมนา

10) การนิเทศและติดตามผล การนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างทันที่ผู้ที่จะไปนิเทศก็คือศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

11) การซ่อมแซมอาคารสถานที่ สืบเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะงบประมาณที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง การซ่อมแซม เพราะการจัดสรรงบประมาณได้คำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับงบประมาณด้านนี้น้อยหรือไม่ได้รับเลยในบางปี ในขณะที่สภาพอาคารสถานที่ของโรงเรียนขนาดเล็กยังชำรุดทรุดโทรมอยู่ ซึ่งจำเป็นต้องซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 (2547) ได้กำหนดหลักการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กไว้ 7 รูปแบบ โดยเฉพาะ “รูปแบบการหมุนเวียนครู” มีความสอดคล้องกับรูปแบบการแก้ปัญหาการขาดแคลนครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ

1) ใช้ครูในโรงเรียนที่มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์สมัครใจที่จะไปช่วยในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ขาดแคลนกำลังครูสัปดาห์ละ 1-2 วัน โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะและค่าตอบแทนพอสมควร

2) ครูเพียงพอแต่วุฒิไม่ตรง ให้สลับโรงเรียนกันสอน โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะและค่าตอบแทนตามสมควร

3) จ้างครูอัตราจ้าง จำนวน 1 คน แล้วหมุนเวียนไปสอนในโรงเรียนต่าง ๆ 2-3 โรงเรียน โดยสนับสนุนงบประมาณค่าพาหนะสมทบกับค่าจ้าง

4) จ้างครูอัตราจ้าง จำนวน 1 คน ปฏิบัติงานแทนครูแกนนำ หรือครูต้นแบบ แล้วให้ครูแกนนำหรือครูต้นแบบหมุนเวียนไปช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก

5) ขอนักศึกษาฝึกสอนจากหน่วยงาน/สถาบันทางการศึกษาต่าง ๆ

6) ใช้วิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอน โดยสนับสนุนค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้วางกรอบการดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำไปดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ

1) ตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก และควรมอบหมายรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบอย่างชัดเจน

2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานที่ครอบคลุม พอเพียง ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียนเพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก

3) วางแผนพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนรูปแบบต่างๆ เช่น 1) ในกรณีโรงเรียนเดียวยึดอัตราครูต่อนักเรียน 1: 20 คน (ต่อ 1 ห้องเรียน) หากมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่านี้ ควรคละชั้น กล่าวคือ นำนักเรียนชั้นอื่นมาเรียนร่วมด้วย โดยจัดให้มีหลักสูตรบูรณาการและแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม 2) ในกรณีต่างโรงเรียน ให้รวมกันเป็นศูนย์เครือข่ายประมาณ 3 – 5 โรงเรียน เพื่อร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสมาชิกเครือข่าย โดยยึดเกณฑ์นักเรียนต่อห้องเรียน 20 คน ต่อครู 1 คน (ควรเกลี่ยครูออกหากครูเกิน) หรือหากมีนักเรียนจำนวนน้อยกว่านี้ควรมีการรวมห้องเรียนกับโรงเรียนอื่น ๆ เช่น โรงเรียนบ้านวังโพธิ์อาจสอน ป. 1 – 3 โรงเรียนบ้านหินกองอาจสอน ป. 4 – 6 หรืออาจมีการรวมทั้งโรงเรียน หรือจัดครูเวียนสอนระหว่างโรงเรียนในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลน เป็นต้น

4) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) บริหารอัตรากำลังครูภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เอื้อต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กหรือเกลี่ยครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้นหากมีการจัดศูนย์เครือข่ายหรือรวมโรงเรียนหรือได้รับสนับสนุนบุคลากรอื่น 2) สนับสนุนบุคลากร พนักงานธุรการ อัตรากำลังชั่วคราว หรือพนักงานราชการหรือวิทยากรภายนอกในกรณีโรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนอัตรากำลัง 3) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาบุคลากรให้เอื้อต่อรูปแบบการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียน 4) การจัดระบบหมุนเวียนครูสอนไปช่วยสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลน 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน กรณีที่โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 40 คน และประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง ยกเว้นโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล ทุกกันดาร

5) กรณีรวมโรงเรียนและหรือศูนย์เครือข่าย ให้บริหารจัดการทรัพยากร ด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บุคลากร ฯลฯ

6) สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการ สร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ เป็นต้น

7) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดเป็นรายโรงเรียนหรือเป็นศูนย์เครือข่าย เพื่อพิจารณาจัดการแก้ไขปัญหาหรือให้ความช่วยเหลือ 2) กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวม และมุ่งเน้นในด้าน ผลการทดสอบระดับชาติ ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการประเมินคุณภาพภายใน การอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และจำนวนนักเรียนต่อครู

8) วิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ

1) กำหนดเป้าหมายการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินภายใน ผลการประเมินภายนอก และผลการประเมินระดับชาติ ฯลฯ

2) กำหนดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก

3) ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารจัดการ

4) พัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอนด้วยรูปแบบที่หลากหลายให้พร้อมในการพัฒนา การเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ

5) ผลิต พัฒนา และใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

6) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง

7) วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ คิดค้นสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

การเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

- 1) ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม
- 2) พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียนแบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียนกรณีมีการยุบรวมโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการเรียนจบการศึกษา
- 3) สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
- 4) นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

- 1) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติ งานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดให้มีการศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ การอบรมสัมมนา การชี้แจงความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน
- 2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน
- 3) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ
- 4) จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากรที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใดได้บ้าง
- 5) วิจัยและพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม นำเสนอ Best Practice การมีส่วนร่วมมาเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้

จากนโยบายการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการ ศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนพัฒนาการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 แนวคิดและหลักการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งกรอบ

การดำเนินงานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ นักเรียนได้เข้าเรียนทุกคนและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะต้องมีการพัฒนา ระบบวางแผนและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งแก่โรงเรียน และ ส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในรูปแบบเครือข่ายเพื่อการจัดการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อ การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กาญจนา ชูเวช (2546) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กประเทศ แคนาดา พบว่า ปรากฏการณ์ในการลดลงของจำนวนนักเรียนในสถานศึกษาประถมศึกษาหลาย แห่งในทวีปอเมริกาเหนือเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดการรวมชั้นเรียนขึ้น ดังเช่น ในรัฐนิวฟาวด์แลนด์ และแลบราดอร์ (Newfoundland and Labrador) ในประเทศแคนาดา คณะกรรมการสถานศึกษา ระดับท้องถิ่นได้ร่วมมือกับคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเมโมเรียล (Memorial University of Newfoundland) ได้จัดโครงการเพื่อพัฒนาห้องเรียนแบบรวมชั้น หรือคละชั้น (Multi-grade Classrooms) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ และความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ครู ในประเด็นต่อไปนี้ 1) กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนแบบรวมชั้น และองค์ประกอบ ที่สำคัญหรือจำเป็นสำหรับหลักสูตรประถมศึกษา 2) ติดตามผลการใช้หลักสูตรแบบรวมชั้นใน ทักษะของนักเรียน ผู้ปกครองและครู 3) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้คณะกรรมการสถานศึกษา ระดับ ท้องถิ่นและรัฐอื่นได้นำไปปรับปรุงประยุกต์ใช้ เพื่อจัดทำหลักสูตรที่ก่อให้เกิดสภาพการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับนักเรียน

จากเป้าหมายดังกล่าว โครงการรวมชั้นเรียนจึงได้ใช้ในโรงเรียนประถม ศึกษาพาช์โคว์ (Pouch Cove Elementary School) ในฤดูใบไม้ร่วงในปี ค.ศ. 1993 ซึ่งนอกเหนือจะ รวมชั้นโดยคำนึงถึงระดับอายุและช่วงชั้นแล้ว คณะครูของสถานศึกษายังต้องจัดหน่วยการเรียนรู้ ที่ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เป็นฐาน (Resource-base Units) และจัดการติดตามผลการใช้หลักสูตร ดังกล่าว ปรากฏว่า ครูผู้สอนรวมชั้นต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นว่า การใช้หน่วยการเรียนดังกล่าว มีประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง สามารถนำไปสอนได้ทุกชั้นเพราะมีลักษณะยืดหยุ่นและหลากหลาย แม้ว่าต้องใช้เวลามากในการพัฒนาหน่วยการเรียน แต่ครูส่วนใหญ่ก็ยังมีความต้องการและตระหนัก ถึงความจำเป็นดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อมุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานของ หลักสูตร ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งที่ครูแสดงความคิดเห็น คือ แมื่อนักเรียนจะมีอายุและระดับ ความสามารถที่แตกต่างกันบ้างก็ตาม ครูก็คาดหวังให้นักเรียนสามารถพัฒนาไปตามระดับ ความก้าวหน้าและตามศักยภาพของตนเป็นสำคัญ

กาญจนา ชูเวช (2546) ยังได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประเทศสหรัฐอเมริกาอีก พบว่า โรงเรียนลินคอล์นในเมืองมุนดิเลน รัฐอิลลินอยส์ เป็นสถานศึกษา

ที่ได้มีการจัดการเรียนการสอนโดยการรวมกลุ่มอายุนักเรียน (Multi-grade School) โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ คือ การเรียนแบบรวมอายุ หรือรวมชั้นการสอนแบบหัวเรื่อง และการสอนแบบบูรณาการ โดยยึดแนวหลักสูตรแบบวัฏจักร 3 ปี ใช้ทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligences) ที่มีการวางแผนการสอน การสร้างบทเรียน และการประเมินผลจะต้องพัฒนาพหุปัญญาทั้ง 7 ด้าน อันได้แก่ ภาษาดนตรี คณิตศาสตร์และตักกะ มิติสัมพันธ์ การเคลื่อนไหวร่างกาย ความเข้าใจตนเอง และความเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนการเรียนรู้อย่างใช้ปัญหาเป็นพื้นฐาน (Problem-based Learning) และการประเมินผลโดยใช้การปฏิบัติที่เป็นพื้นฐาน (Performance-based Assessment)

นอกจากนั้นสถานศึกษายังเน้นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน โดยใช้ Internet และ Software ทางการศึกษา ตลอดจนจรรยาบรรณเน้นให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมเพื่อรับฟังความคิดเห็น และขอความร่วมมือจากผู้ปกครองในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา หรือการเชิญชวนผู้ปกครองเข้ามาเป็นอาสาสมัครช่วยสอน

5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

5.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

Schermerhom (1996) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นความพยายามแบบองค์รวม (Comprehensive Effort) ในการปรับปรุงความสามารถขององค์การ เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

Robbin and Coulter (2002 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่า เป็นเทคนิคหรือโปรแกรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคคลรวมทั้งคุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล ส่วน French and Bell (1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) กล่าวว่า เป็นความพยายามในระยะยาวที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อที่จะปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์การ การมอบอำนาจ การเรียนรู้ และกระบวนการแก้ปัญหาโดยผ่านการดำเนินงาน การบริหาร การจัดการวัฒนธรรมองค์การ (Management of Organization Culture) โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยบทบาทของที่ปรึกษาและทฤษฎี ตลอดจนเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

Greenberg and Baron (1995) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นเทคนิคทางสังคมศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวางแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานที่ปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร และประสิทธิภาพขององค์การ

อรุณ รักธรรม (2546) สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การว่า 1) เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าในองค์การ 2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกัน

จนเป็นองค์การ 3) เป็นกระบวนการที่อาศัยความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรก ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ 4) เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ 5) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เทคนิควิธีและความร่วมมือจากบุคลากร

ส่วนกระบวนการพัฒนาองค์การ (The Organizational Development Process) เป็นขั้นตอนที่ใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและบรรลุผลสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดปัญหา (Problem Recognition) 2) การเข้ามาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Entry of Change Agent) 3) การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหา (Data Collection and Problem Diagnosis) 4) การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Development of the Plan for Change) 5) การปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) 6) การสร้างเสถียรภาพและการสร้างความเป็นสถาบัน (Stabilization and Institutionalization) 7) การป้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and Evaluation)

5.2 เทคนิค/วิธีการพัฒนาองค์การ French and Bell (1990 อ้างถึงในวิทยา จันท์ศิลา, 2545) ได้จำแนกการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมาย ภารกิจ และกระบวนการ เป็นเทคนิควิธีพัฒนาองค์การที่มุ่งพัฒนาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ และการถึงจุดมุ่งเน้นในปัญหาเกี่ยวกับภารกิจหรือกระบวนการ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงเทคนิคการพัฒนาองค์การ จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย ภารกิจ และกระบวนการ

จุดเน้น	เป้าหมาย (บุคคล)	เป้าหมาย (กลุ่มบุคคล)
เน้นปัญหาของภารกิจ	1. เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท 2. เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม 3. การให้การศึกษาด้านทักษะการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ปัญหา การมอบหมายความรับผิดชอบ การตั้งเป้าหมาย และการวางแผน 4. การวางแผนชีวิตและอาชีพ 5. การใช้ดาข่ายการบริหารเพื่อพัฒนาองค์การ ขั้นที่ 1 6. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์	1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โครงสร้าง 2. การสำรวจข้อมูลและป้อนข้อมูลย้อนกลับ 3. การวิเคราะห์แรงผลักดัน และแรงต่อต้าน 4. การสร้างทีมงาน 5. การจัดกิจกรรมระหว่างกลุ่ม 6. การใช้ดาข่ายบริหารเพื่อพัฒนาองค์การ ขั้นที่ 2 และ 3 7. จัดระบบทางเทคนิคและสังคม 8. สร้างกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ตารางที่ 3 แสดงเทคนิคการพัฒนาองค์กร จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย ภารกิจ และกระบวนการ (ต่อ)

จุดเน้น	เป้าหมาย (บุคคล)	เป้าหมาย (กลุ่มบุคคล)
เน้นปัญหาของกระบวนการ	1. การวางแผนชีวิตและอาชีพ 2. จัดกระบวนการที่ปรึกษาโดยใช้วิธีสอน แนะนำและให้คำปรึกษา 3. การให้การศึกษาโดยใช้กลุ่มสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนที่เน้น บุคคล 4. การฝึกอบรมกลุ่ม (T-group) 5. การยุติข้อพิพาทโดยที่ปรึกษา 6. การใช้คำข่าวยบริหารเพื่อพัฒนา องค์กร ชั้นที่ 1 7. การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร	1. การสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูล ย้อนกลับ 2. การสร้างทีมงาน 3. กิจกรรมระหว่างกลุ่ม 4. การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานที่ เน้นกลุ่ม 5. การฝึกอบรมกลุ่มแบบครบครัน 6. การใช้คำข่าวยบริหารเพื่อ พัฒนาองค์กร ชั้นที่ 2 และ 3

อรุณ รักรธรรม (2546) ได้ใช้คำว่า “เทคนิค” (Technique) และ “วิธี” (Method) ในความหมายเดียวกัน ซึ่งหมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม เวลา และงบประมาณ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาเป็นกลุ่ม ดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารตรงตามเนื้อหา 2) การประชุม อภิปราย (Conference) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) เป็นการเน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง 4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจ

สรุปได้ว่า เทคนิค/วิธีการพัฒนาองค์กรที่จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายงาน ภารกิจ และกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้ จึงหมายถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยมีวิธีดำเนินการได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การจัดการประเด็นปัญหาเร่งด่วน การจัดศูนย์ข้อมูล ข่าวสารและการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การปฏิบัติจริง

6. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา

6.1 ความหมายของการจัดการ

การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ถ้ามองในความหมายที่แตกต่างกันจะเห็นได้ว่า การบริหารจะมีความหมายจำกัดที่เป็นการบริหารของรัฐหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ส่วนการจัดการใช้ในความหมายทางธุรกิจหรือองค์กรที่หวังผลกำไร และมีความหมาย

คาบเกี่ยวกันในการใช้ โดยทั่วไปแล้วการบริหารและการจัดการ หมายถึง การประสานงานและการบูรณาการของคนและวัสดุอุปกรณ์ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะเห็นว่าคำทั้งสองมีความหมายไม่แตกต่างกัน (Kast & Rosmzweig, 1985; Kimbrough, 1988; ชงชัย สันติวงษ์, 2539)

การบริหารเป็นการกระทำที่นำไปสู่ “การตัดสินใจ” และคำว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการตัดสินใจ (Barnard, 1975; Simon, 1976; Griffiths, 1969) การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีการชี้นำ ชำรงรักษา เร่งรัด ควบคุม และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Knezevich, 1984) การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni, 1992) และการบริหารเป็นวิธีปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์แก่องค์การผู้บริหารจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ จากนั้นต้องดำเนินการจัดการกับทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ การบริหารจึงเปรียบเสมือนเป็นอวัยวะขององค์การที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างผลลัพธ์ออกสู่ภายนอกได้ ไม่ว่าจะองค์การนั้น ๆ จะเป็นองค์การทางธุรกิจ มหาวิทยาลัย สถาบันทางศาสนา สถานศึกษา หรือสถานพยาบาลก็ตาม (Drucker, 1979)

ส่วนการจัดการ คือ กิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานโดยผ่านบุคคลอื่นหรืออาศัยบุคคลอื่น (Bush, 1986 และ Drucker, 1979) เป็นกระบวนการของเป้าหมายขององค์การที่ได้รับความสำเร็จด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมมนุษย์ ทรัพยากร การเงิน แหล่งข้อมูลขององค์การ ซึ่งเกิดจากการทำงานกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล (Robbins and Coulter, 1999 และ Bovee, 1993)

สรุปแล้วการจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กัน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมอย่างต่อเนื่อง

6.2 หน้าที่ของการจัดการ

หน้าที่ของการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน และการควบคุมกำกับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (Lunenburg, 2004)

1. การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและเตรียมวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ คือ การจัดการเกี่ยวกับคนและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในองค์การเพื่อการปฏิบัติตามแผน
3. การบังคับบัญชา คือ การสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามหน้าที่ของตน

4. การประสานงาน คือ การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5. การควบคุม คือ การกำกับ ดูแล ให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้ได้ทราบว่า งานทุกอย่างดำเนินไปได้เสร็จเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์

Kast & Rosenzweig (1985) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการจัดการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมองการจัดการเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน และกลไกสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุมกำกับ เกิดการปรับตัวที่เหมาะสมในการธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์การ

Koontz, Donnel & Wehrich (1986) กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การนำและการควบคุมกำกับ

Sergiovanni (1992) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการจัดการว่า มีลักษณะของกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกำกับ

Mackenzie (1969) ได้สรุปหน้าที่ในการจัดการของผู้บริหารว่าเกี่ยวข้องกับ 3 ประการคือ

1. การจัดการด้านความคิด ได้แก่ การวางแผนเพื่อให้ได้ทางเลือกและแผนงานที่ดีที่สุด

2. การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ ได้แก่ การจัดองค์การเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมทรัพยากร และสิ่งของต่าง ๆ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. การจัดการเกี่ยวกับคน ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีที่เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ และการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปตามแผนที่คาดคิดมากที่สุด

Dessler (1998) ได้สรุปหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management Process) ว่าเป็นหน้าที่พื้นฐานของผู้จัดการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหารและการจัดการของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า หน้าที่ของการบริหารและการจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปจนให้ปรากฏภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2. การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม วิธีการ และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจึงเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า
3. การจัดองค์การเป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน
4. การจัดบุคลากร เป็นการจัดวางคนเพื่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างขององค์การ นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และแต่งตั้ง การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมิน การทดแทน และการให้ออกจากงาน
5. การจัดทรัพยากร เป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงาน ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุม กำกับ และติดตามการใช้จ่าย
6. การนำเป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงาน ตามภารกิจหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายด้วยเทคนิคการจูงใจ การใช้ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
7. การควบคุมกำกับ เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายตรงตาม มาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนด การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นการติดตามประเมินผล และตรวจสอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ ให้เหมาะสมกับการปรับตัวและธำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดและพัฒนาขององค์การ

6.3 แนวคิดเชิงระบบของการจัดการ (Management)

องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน Shoderbeck (1990); Wilson (1993) เห็นว่าควรประกอบด้วย

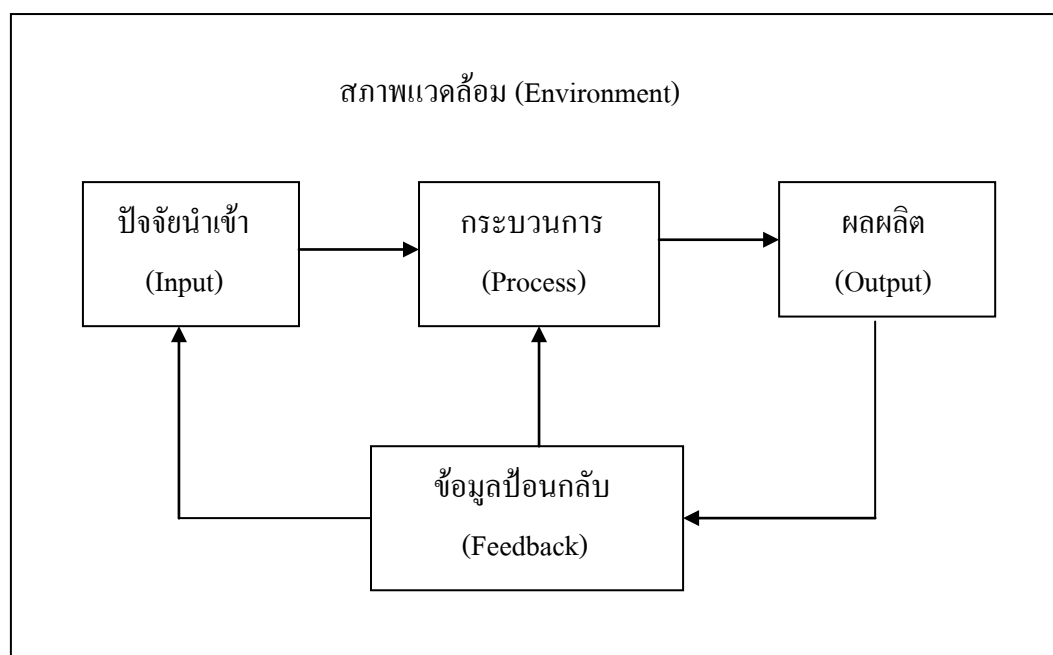
6.3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากร หรือสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำเข้าสู่ระบบ เพื่อก่อให้เกิดการทำงาน ทั้งนี้ ทรัพยากรของแต่ละระบบจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของระบบนั้น สำหรับระบบสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยนักเรียน หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร ฯลฯ

6.3.2 กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต ทั้งนี้กระบวนการจะมีลักษณะใดก็จะขึ้นอยู่กับประเภทของระบบเช่นกัน สำหรับกระบวนการของระบบสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นต้น

6.3.3 ผลผลิต (Output) คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ โดยผลิตจากระบบสถานศึกษา ได้แก่ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรเป็นต้น

6.3.4 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนที่ส่งผลต่อระบบ โดยสามารถใช้เป็นกลไกในการควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อมูลป้อนกลับจะชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพได้ สำหรับข้อมูลป้อนกลับของสถานศึกษา ได้แก่ ผลการเรียนรู้ของนักเรียน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

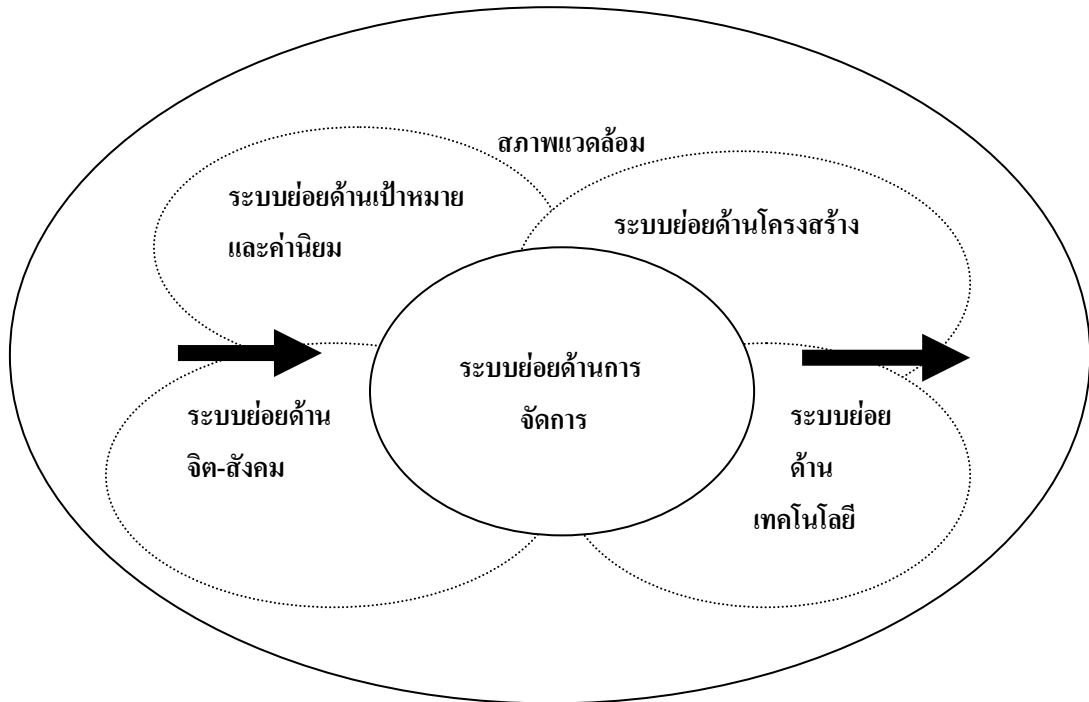
6.3.5 สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพที่อยู่แวดล้อมของระบบ โดยสภาพแวดล้อมของระบบสถานศึกษา ได้แก่ ที่ตั้ง บรรยากาศองค์การ ชุมชน และผู้ปกครอง เป็นต้น



ภาพที่ 13 องค์ประกอบของระบบ (Kast & Rosenzweig, 1985)

Kast & Rosenzweig (1985) อธิบายถึงแนวคิดเชิงระบบแบบบูรณาการ (Integrated Systems) ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยที่ปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องระหว่างระบบ และระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม トラบที่ยังคงความสามารถในการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นพลังงานได้ จะทำให้ระบบเกิดสภาวะสมดุล ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิด

ของ Griffiths (1959) ที่ว่า “ระบบทุกระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้ว และระบบที่ใหญ่ที่สุดจะมีระบบใหญ่ (Supra System) ครอบคลุมอีกทีหนึ่ง ระบบใหญ่นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อม” สำหรับองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Kast & Rosenzweig (1985) ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไประดับสังคม และสภาพแวดล้อมระดับภารกิจ โดยสภาพแวดล้อมทั้งสองลักษณะดังกล่าวมีผลกระทบต่อระบบภายในองค์กรทั้งในด้านการรับรู้และกระบวนการบริหารจัดการ 2) ระบบย่อยเป้าหมายและค่านิยม (Goal and Values Subsystem) โดยเป้าหมายขององค์กรที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ จะไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการวิเคราะห์เป้าหมายด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อแปลงเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ 3) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรอันก่อให้เกิดความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติภารกิจในองค์กร ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technological Subsystem) หมายถึง เทคโนโลยีที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีทั้งลักษณะที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม สำหรับเทคโนโลยีขององค์กรทางการศึกษา ได้แก่ เทคนิควิธีการเรียน การสอนต่างๆ เป็นต้น 5) ระบบย่อยจิต-สังคม (Psychosocial Subsystem) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทักษะคน การรับรู้ แรงจูงใจ กระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำ การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6) ระบบย่อยการจัดการ (Managerial Subsystem) ถือเป็นระบบแกนที่เชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยระบบย่อยการจัดการ ได้แก่ แนวทาง เทคนิค หรือวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย



ภาพที่ 14 องค์การในฐานะระบบเปิด (Kast & Rosenzweig, 1985)

6.4 การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รุ่ง แก้วแดง (2543); Myers and Stonehill (1993); Wohlstetter (1995); Cheng (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่แพร่หลายมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษา และปรับปรุงสถานศึกษาด้วยการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังสถานศึกษา ผ่านทางคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และผู้แทนในชุมชนท้องถิ่น โดยการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาที่ครอบคลุมงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป เพื่อสถานศึกษาสามารถบริหารแบบมีส่วนร่วมและตัดสินใจ โดยคณะกรรมการให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

หลักการสำคัญในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น นอกจากนี้แล้วยังเป็นแนวคิดให้สถานศึกษาได้บริหารด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ เป็นการพัฒนา

ระดับรากหญ้าที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการบริหารแบบโปร่งใส เนื่องจากยึดหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลด้วยการแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน คือ ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน องค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนสถานศึกษาทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2543; Cheng, 1996)

จุดมุ่งหมายของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทั้งในด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเพิ่มความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษา การเสริมพลังจากการปกครองตนเองร่วมกันซึ่งจะสร้างบริบทที่นำไปสู่วัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีความร่วมแรงร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และลดปัญหาความขัดแย้ง ทำให้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะเด่น คือ อำนาจการควบคุมอยู่สถานศึกษา แต่มีส่วนร่วมจากทั้งชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2543; Cheng, 1996)

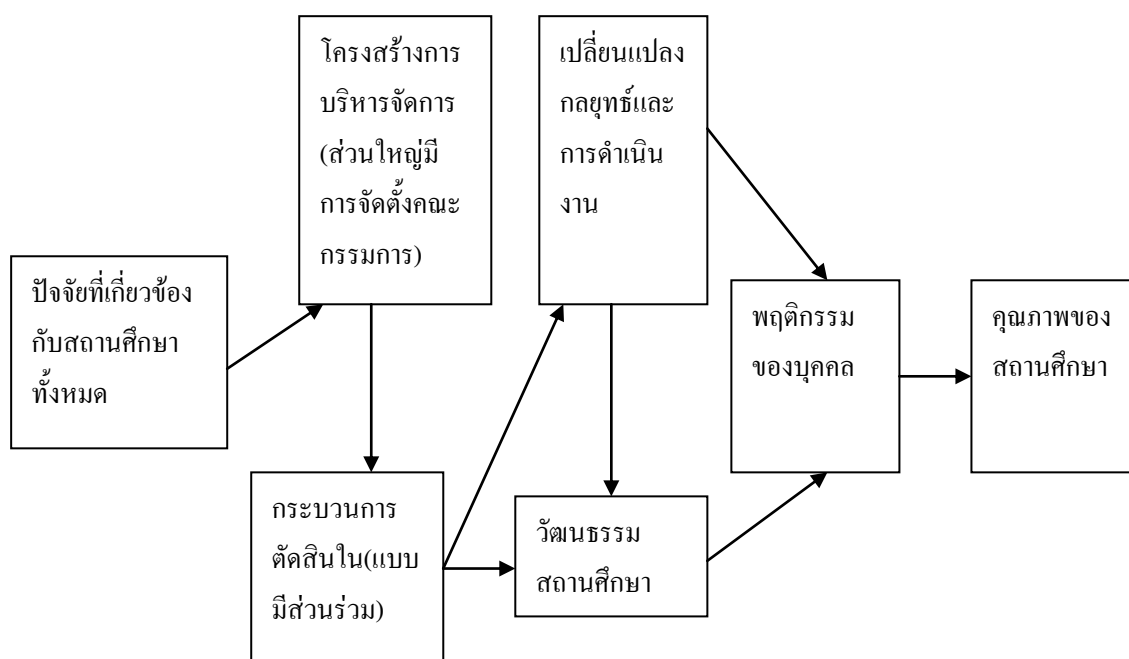
Wohlstetter and Mahrman (1993); Wohlstetter (1995); Odden and Wohlstetter (1995) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อให้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริงและโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารในองค์คณะบุคคล ในการปฏิบัติงานเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ 3) มุ่งพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งเรื่องการจัดการเรียนการสอนและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผน และการตัดสินใจสั่งการ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่ชัดเจน 7) มีการใช้รางวัลสำหรับสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วน David (1996); Spilman (1996); Latham (1998) กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ 1) เวลาที่ใช้ในกิจกรรมจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติในแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ รวมทั้งการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น สถานศึกษาส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากในช่วงแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จดังที่คาดหวังทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและท้อแท้ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูง แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบางคนขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น

ขาดความรู้เรื่อง การบริหารสถานศึกษา ขาดทักษะกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ เป็นต้น 3) ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ ซึ่งอาจได้รับมอบหมายในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้มอบหมายอำนาจให้สถานศึกษาดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง 4) ขาดอิสระในการตัดสินใจ สถานศึกษาบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐหรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำหนดให้สถานศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู นอกจากนี้แล้วส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้สถานศึกษาตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง 5) ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง

รูปแบบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญมี 4 รูปแบบ คือ

1) มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก (Administrative Control School Council) โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง มีบทบาทและอำนาจสำคัญในฐานะผู้มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย 2) มีครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) โดยจะมีสัดส่วนผู้แทนครูในคณะกรรมการมากที่สุด รูปแบบนี้อยู่บนฐานคิดที่เชื่อว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด 3) มีชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) รูปแบบนี้อยู่บนฐานความเชื่อว่าจะสามารถเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับชุมชนมากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาได้ตามความต้องการของชุมชน และส่งผลให้ผู้รับบริการการศึกษา มีความพึงพอใจมากขึ้น โดยคณะกรรมการสถานศึกษาจะประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นในสัดส่วนมากที่สุด และ 4) มีครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional/Community Control School Council) เป็นรูปแบบที่เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองหรือชุมชนต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษา โดยครูจะได้รับความต้องการของครูและชุมชน ในขณะที่ผู้ปกครองและชุมชนจะมีโอกาสสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้วย ในรูปแบบนี้สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้ปกครองหรือชุมชนในคณะกรรมการควรมีจำนวนเท่า ๆ กัน (Carr, 1998; Leithwood and Menzies, 1998)

Briggs (2003 อ้างถึงใน รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548) ได้นำเสนอแบบจำลองของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังภาพ 15



ภาพที่ 15 แบบจำลองของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา (รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548)

Briggs (2003 อ้างถึงใน รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548) ได้เสนอแนะว่า การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานควรมีลักษณะดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องมีเรื่องการเรียนการสอน และสาระด้านวิชาการและมาตรฐานอยู่ด้วย 2) ใช้การตัดสินใจเป็นเครื่องมือ โดยให้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) การกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จำนาคัยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรที่เชี่ยวชาญคนละด้านมาใช้เพิ่มเติมที่ 4) พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะ โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นจุดอ่อนของสถานศึกษา 5) การรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องหลายๆ แหล่ง เพื่อให้สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล 6) การให้รางวัลเมื่อสามารถดำเนินการให้มีความก้าวหน้าในเรื่องต่างๆ 7) สนับสนุนให้ใช้ภาวะผู้นำร่วมในสถานศึกษา ตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่ต่างกัน และ 8) มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้หรือภารกิจในการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management Tasks) หมายถึง ภารกิจที่ส่วนกลางมอบให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบ และตัดสินใจสั่งการในเรื่องสำคัญของสถานศึกษา 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (Beck and Murphy, 1998; Devos, 1998; วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2544)

สรุป การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด ใน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โรงเรียนทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ ความสำเร็จของโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะทำให้โรงเรียนเกิดคุณค่าต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งสถานศึกษา มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล มีการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการสนับสนุนให้ใช้ภาวะผู้นำร่วมภายในสถานศึกษา และมีการระดมทรัพยากรภายนอกเพื่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

6.5 ความหมายของคุณภาพและคุณภาพการจัดการศึกษา

คุณภาพ (Quality) มีความหมายเป็นนามธรรมอย่างหลากหลายมุมมองและเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมอง (Viewpoint) และการรับรู้ของบุคคล รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะประเมินความมีคุณภาพนั้นด้วย แต่โดยทั่วไปแล้วคุณภาพจะมองในแง่ของความมีมาตรฐานระดับปกติ (Normal Standard) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคุณภาพไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เทวินทร์ ศิริโชคชัยกุล (2549) ได้ให้ความหมายของคุณภาพโดยเน้นความหมายของคุณภาพในเชิงธุรกิจ ดังนี้ 1) การทำได้ตามข้อกำหนดและมาตรฐาน 2) เหมาะสมกับการใช้งาน 3) ความพึงพอใจของลูกค้าด้วยราคาที่แข่งขันได้ 4) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผู้ผลิตสามารถ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในขณะที่องค์กรยังสามารถรักษาไว้ซึ่งผลกำไรเพื่อความอยู่รอดและสามารถเติบโตได้ในอนาคต 5) ลักษณะและคุณลักษณะโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แสดงให้เห็นได้ว่าสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้

Sallis (2002) ได้จำแนกคุณภาพออกเป็น 2 แนวคิด คือ 1) คุณภาพตามแนวคิดสัมบูรณ์ (Absolute Concept) ซึ่งหมายถึงความมีคุณภาพในระดับสูง 2) คุณภาพตามแนวคิดสัมพัทธ์ (Relative Concept) ซึ่งหมายถึงความมีคุณภาพในแง่ความต้องการของผู้บริโภคหรือตรงตามจุดมุ่งหมาย การใช้งาน (Fitness for Purpose)

Cheng and Tam (1997) ได้รวบรวมนิยามจากนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า “คุณภาพ” หมายถึง ความมีคุณค่าปราศจากข้อตำหนิ และเหมาะสมตรงตามจุดมุ่งหมาย ลักษณะ

ตรงตามความคาดหวังของผู้บริโภค การใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “เป็นเลิศ”

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2543) ได้สรุปความหมายของ “คุณภาพ” จำแนกเป็น 2 มุมมอง คือ 1) คุณภาพ หมายถึง ความมีคุณภาพตามมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ในเชิงปทัสสถานของสังคม (Normal Standard) หรือการให้บริการที่ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standard) 2) คุณภาพ หมายถึง ความมีคุณภาพตามความพึงพอใจของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ (Customer Satisfaction) ผู้วิจัยสรุปความหมายของ “คุณภาพ” หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่บ่งชี้ถึงความต้องการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แสดงถึงความสามารถในการใช้ประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ส่วน “คุณภาพการจัดการศึกษา” หมายถึง ผลจากการดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับคุณภาพการศึกษา นั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Cheng and Tam (1997) ได้ให้ความหมายของ “คุณภาพการศึกษา” ว่า หมายถึง การจัดการศึกษาที่สนองความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้เรียนของสังคมและตลาดแรงงาน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

Garvin (1987 อ้างถึงใน Owlia and Aspinwall, 1996) ได้เสนอมุมมองของคำว่า “คุณภาพการศึกษา” เป็น 8 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านสมรรถนะ (Performance) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพผู้เรียนจะต้องมีสมรรถนะตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
2. มิติด้านคุณลักษณะพิเศษ (Features) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเนื้อหาพื้นฐานในสาระวิชานั้น ๆ แต่จะต้องจัดการศึกษา ให้ผู้เรียนได้เกิดทักษะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษตามสาระวิชานั้น ๆ
3. มิติด้านความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้รับความรู้และได้เรียนรู้ทักษะที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง และมีความทันสมัย

4. มิติด้านความตรงตามมาตรฐานที่กำหนด (Conformance) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สถาบันจะต้องจัดการศึกษาได้ตรงตามข้อกำหนดและมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามปรัชญาที่ให้ไว้

5. มิติด้านความคงทน (Durability) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่คิดด้วงทนอยู่นาน รวมทั้งมีความรู้และทักษะที่ลึกซึ้ง

6. มิติด้านความสามารถในการให้บริการ (Serviceability) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการให้บริการแก่สังคม และสนองตรงตามความต้องการของสังคม

7. มิติด้านความรู้สึกที่ดี (Aesthetics) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ภาพพจน์ที่ปรากฏในสายตาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นภาพพจน์ที่ดี

8. มิติด้านการรับรู้คุณภาพ (Perceived Quality) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องตรงตามการรับรู้คุณภาพของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

บุญใจ ศรีสถิตนรากุล (2543) ยังได้กล่าวถึง คุณภาพการศึกษาว่า เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการศึกษาทุกระดับชั้น การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีการควบคุมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการ จึงจะทำให้ผลผลิตทางการศึกษาหรือผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่สำเร็จการศึกษา

สรุปแล้ว คุณภาพการศึกษา เป็นวิธีที่พัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือความต้องการของแต่ละสถาบัน หรือขึ้นอยู่กับความคาดหวังของชุมชน (Context) ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรที่สำเร็จการศึกษา โดยสถาบันการศึกษาได้ดำเนินงานตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

6.6 การประกันคุณภาพการศึกษา

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา เป็นศตวรรษที่ทั่วโลกกล่าวถึง “คุณภาพ” กันมากทั้งในด้าน ธุรกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาทุกระดับ และคุณภาพที่กล่าวถึงจะเกี่ยวกับ “การประกันคุณภาพการศึกษา” (Frazer, 1992; Tovey, 1994) และการประกันคุณภาพการศึกษา จะเป็นมาตรการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ทั่วโลกให้ความสนใจ และยังคงให้ความสำคัญต่อไปอย่างน้อยในช่วงระหว่าง 10 ปีแรกของทศวรรษที่ 21 (Vimienne, 2001) ในศตวรรษที่ 21 สังคมจะคาดหวังความเป็นเลิศและ “การใช้ประโยชน์ได้” ขององค์ความรู้ และกำลังคน การบริหารงานในอดีตพึ่งพาเทคนิคการบริหารจัดการ และเทคนิคการสอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน

แต่การบริหารการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การวางแผนพัฒนา (Development Planning) การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2545)

การประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่องดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปจะกำหนดโดยองค์คณะบุคคล ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ (Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin 1994) ในระบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้กระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: มาตรา 31) โดยมีสภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้พิจารณาเสนอตามลำดับสายงาน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: มาตรา 34)

2. กระบวนการตรวจสอบและประเมินการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: มาตรา 48) และให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: มาตรา 49)

การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

6.7 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิด

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งกำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการการเรียนรู้ และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนเป็น 8 กลุ่ม คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ

6.7.1 อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

6.7.2 หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้

1. **หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์** ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. **หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย** ให้มีความรักและภาคภูมิใจ ในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของ ครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

3. **หลักแห่งความเสมอภาค** คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิ์เสมอกันในการรับ การศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพโดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

4. **หลักการมีส่วนร่วม** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี และตอบสนองความต้องการท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. **หลักแห่งความสอดคล้อง** อุดมการณ์ หลักการ และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องระหว่างสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาไทย วิสัยทัศน์ ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ลักษณะของสังคมไทยและคนไทยที่พึงประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการจัดการศึกษา มาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งหลักการ และจุดมุ่งหมายตามหลักสูตรของแต่ละระดับการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน ได้แก่

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้กล่าวถึงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ว่าเป็นหลักสูตรที่ใช้แนวคิดหลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standards-based Curriculum) ที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ และมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

1. **รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นพลเมืองดีของชาติ ชำรงไว้ซึ่งความเป็นชาติไทย ศรัทธา ยึดมั่นในศาสนา และเคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
2. **ซื่อสัตย์สุจริต** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งทางกาย วาจา ใจ
3. **มีวินัย** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในข้อตกลง กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน และสังคม
4. **ใฝ่เรียนรู้** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียน แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
5. **อยู่อย่างพอเพียง** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
6. **มุ่งมั่นในการทำงาน** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ และรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงาน ด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานเสร็จตามเป้าหมาย
7. **รักความเป็นไทย** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจ เห็นคุณค่า ร่วมอนุรักษ์ สืบทอดภูมิปัญญาไทย ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรม ใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
8. **มีจิตสาธารณะ** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ชุมชน และสังคม ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น โดยไม่หวังผลตอบแทน

สรุปได้ว่า คุณภาพการจัดการศึกษา หมายถึง ผลของการดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยครอบคลุมองค์ประกอบการศึกษาทั้งด้านปัจจัยตัวป้อน ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ส่งผลต่อการบรรลุผลในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน 8 ด้าน ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551



ภาพที่ 16 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา กับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

7. งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือและเครือข่ายทางการศึกษา

ฉันทนา บุญส่ง (2544) ได้ศึกษารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมของโรงเรียนกับครอบครัวในการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในสังคมไทย เป็นการมีส่วนร่วมแบบเสมอภาค คือ โรงเรียนและครอบครัวมีสิทธิในกระบวนการจัดการ การบริหารการศึกษาอย่างมีศักดิ์ศรีและมีสถานภาพเท่าเทียมกัน โดยเน้นที่การตัดสินใจในการเริ่มดำเนินการ การร่วมดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดการพัฒนา และให้เกิดประโยชน์สูงสุด กับผู้เรียน การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน และการจัดการศึกษาโดยครอบครัวต่างมีวิถีเป็นของตนเองต่างมีลักษณะเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน เมื่อไรก็ตามที่เราสามารถนำลักษณะเด่นของแต่ละวิถีมาเสริมสร้าง สนับสนุน เกื้อหนุนกันและกันได้แล้ว ผลอันพึงประสงค์ในการจัดการศึกษาก็จะเกิดกับตัวเด็ก เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดนั้น คงจะต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ฝ่าย

ชนพรรรณ ธานี และคณะ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบบ้าน วัด โรงเรียน ในการสร้างความเข้มแข็งชุมชน พบว่า รูปแบบการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน ส่วนใหญ่ คือ วัฒนธรรมประเพณีต่าง ๆ การนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาใช้ในการณรงค์ต่อต้านยาเสพติด การสอนพุทธศาสนา และการอบรมและจริยธรรม

อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า รูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอนที่เหมาะสมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) หลักการของความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอน 2) โครงสร้างและกลไกความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอน 3) ประเภทของกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอน 4) การจัดและดำเนินกิจกรรมความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการที่จะสร้างความร่วมมือ แหล่งทุนที่สนับสนุนความร่วมมือ การประสานงาน การจัดทำและพัฒนาโครงการความร่วมมือ การติดตามและประเมินผลความร่วมมือ

อุบลวรรณ หงส์วิทยากร (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการสร้างความร่วมมือลักษณะไตรภาคีในการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมทั้งภาคอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ควรร่วมมือในรูปแบบการวิจัยร่วม โดยภาครัฐให้การสนับสนุนทุนวิจัย 2) รูปแบบการสร้างความร่วมมือลักษณะไตรภาคีในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ควรจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก โดยมีผู้แทนจากภาคีทั้งสามฝ่ายร่วมเป็นกรรมการในระดับนโยบาย มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของ

แต่ละภาค โดยมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากร มีหน่วยงานภาครัฐและองค์กรอิสระอื่นๆ ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน นอกจากนี้ยังพบว่าควรมีการจัดสรรสิทธิประโยชน์ที่เกิดจากทรัพย์สินทางปัญญาซึ่งเป็นผล จากการวิจัยและพัฒนาอย่างชัดเจนและยุติธรรม และควรมีการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ 3) แนวทางส่งเสริมการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น นั้นมีข้อเสนอว่าให้พัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานที่เข้าร่วมเป็นภาคีทุกฝ่าย

พรชัย ทองเจือ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนในการเปลี่ยนผ่านด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะ 4 ร. ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ด้าน รู้ นำ รู้ ท้น โลก เรียนรู้ ชำนาญ เชี่ยวชาญ ปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักษ์ความเป็นไทย ใฝ่สันติ 2) ศึกษาความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนในการเปลี่ยนผ่านด้านการเรียน การสอนในโรงเรียน 3) พัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนในการเปลี่ยนผ่านด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน 4) ทดลองใช้รูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนในการเปลี่ยนผ่านด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะ 4 ร. ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ด้านรู้ นำ รู้ ท้น โลก ด้านเรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญปฏิบัติ ด้านรวมพลังสร้างสรรค์สังคม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านรักษ์ความเป็นไทย ใฝ่สันติ อยู่ในระดับสูง 2) ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียน เริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ มีความเอื้ออาทรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นหลักอยู่ในระดับมากที่สุด ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียน ในการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน คือ การขาดความตระหนักและขาดการประสานงาน ที่คืออยู่ในระดับมากที่สุด รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดม ศึกษา กับโรงเรียนในการเปลี่ยนผ่านด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน คือ ความร่วมมือ ร่วมใจ อยู่ในระดับมาก 3) การพัฒนารูปแบบความร่วมมือมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ร่วมตระหนักและเรียนรู้ ขั้นที่ 2 ร่วมสร้างและพัฒนา ขั้นที่ 3 ร่วมแก้ปัญหา ขั้นที่ 4 ร่วมประเมินผล ซึ่งมียุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล และใช้รูปแบบ การจัดการเรียนรู้แบบ CRP ได้แก่ รูปแบบการเรียนการสอนแบบตกผลึก (Crystal-Based Instructional Model) รูปแบบการเรียนการสอนด้วยวิธีการวิจัย (Research-Based Instructional Model) และรูปแบบการเรียนการสอนเชิงผลิตภาพ (Productivity-Based Instructional Model) ในการจัดการเรียนการสอน 4) ผลการทดลอง ใช้รูปแบบความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามพิษณุโลกกับ โรงเรียนวัดเสนาหิน อำเภอกงไกรลาศ จังหวัดสุโขทัย ปรากฏว่า การใช้กระบวนการความร่วมมือ 4 ขั้นตอน บรรลุเป้าหมาย

ทุกชั้นตอน พฤติกรรมการสอนของครูเปลี่ยนไปจากเดิม โดยมีการปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น

ชนบท วัฒนสุขชัย (2550) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบและกลไกความร่วมมือในการจัดกลุ่มทางวิชาการด้านศิลปศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมการออกแบบอุตสาหกรรม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการสร้างความร่วมมือตามโอกาส ลักษณะความร่วมมือส่วนมาก คือ การจัดสัมมนาทางวิชาการ และจัดอบรมให้กับบุคลากร ความร่วมมือส่วนใหญ่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ส่วนรูปแบบและกลไกความร่วมมือที่น่าสนใจ คือ รูปแบบความร่วมมือในการจัดกลุ่มทางวิชาการและวิชาชีพด้านศิลปศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบของความร่วมมือในระดับสถาบันหรือองค์กร ที่เน้นความร่วมมือในลักษณะไตรภาคี ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีกลุ่มบุคคลทำหน้าที่บริหารองค์กร โดยมีกลไกการดำเนินการ คือ 1) ระดมสมองและระดมทุนเพื่อพัฒนางานวิชาการ 2) เผยแพร่ ชี้นำ สร้างความรู้ ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้ความรู้ด้านศิลปศึกษาในการประกอบอาชีพ 3) พัฒนาศักยภาพและผู้เกี่ยวข้อง 4) ประสานงานเครือข่ายและขยายเครือข่ายไปยังหน่วยงานอื่นที่ให้การสนับสนุน

Maeroff (1983) ได้นำหลักการเพื่อความสำเร็จในความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งหวังที่ความสำเร็จด้านการเรียนรู้ของนักเรียนภายใต้หลักการของพันธมิตรทางวิชาการ ดังนี้ 1) การเป็นหุ้นส่วนกัน จะต้องมีการส่งข่าวสารต่อกันระหว่างผู้ที่เป็นหุ้นส่วน มีการเจรจาโต้ตอบ พิจารณาร่วมกันในสาระของข่าวสารนั้นๆ 2) จะต้องขจัดความเป็นทางการแบบดั้งเดิมที่สร้างความแตกต่างออกไป 3) เป็นรูปแบบของความเป็นหุ้นส่วนของความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมแบบยั่งยืนในการแก้ปัญหา ไม่ใช่เป็นการเฉพาะ และเป็นการพัฒนาการทางปัญญาของตนเองควบคู่กันไป 4) รางวัลของความเป็นพันธมิตร ไม่ใช่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือการแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เป็นรางวัลที่อยู่ในรูปแบบของความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อพันธมิตร ที่ได้รับการยอมรับในความสามารถในคุณค่าแห่งตนที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนเองเกิดคุณค่าเชิงคุณธรรมที่ได้มีการเสียสละต่อสาธารณะ 5) ลักษณะของความร่วมมือแบบพันธมิตร มีลักษณะของการมุ่งไปสู่การปฏิบัติ ไม่ใช่เพื่อการเน้นกลไกความล่าช้า (Red tape) เป็นศัตรูของความร่วมมือแบบพันธมิตร

Useem (1994) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่ปรับเปลี่ยน รายงานการริเริ่มในการจัดเป็นกลุ่มในฟิลาเดนเฟีย ระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ต้องการให้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนเกิดการประสานร่วมมือ และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น 2) พัฒนาความร่วมมือของครูผู้สอนในกลุ่ม และ 3) ปรับปรุงโครงสร้าง

องค์กรของโรงเรียน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ใน 4 โรงเรียน ประสบความสำเร็จในบางส่วน 2 โรงเรียน ในด้านความร่วมมือกันของครูผู้สอนในกลุ่มอยู่ในระดับน่าพอใจ 3 โรงเรียน

Riley (1997) เสนอแนวคิดว่าการรวมพลังมีลักษณะธรรมชาติแบบเดียวกับเครือข่าย (Networks) และโรงเรียนควรดำเนินการรวมพลังโดยการสร้างเครือข่าย ความสำเร็จของเครือข่ายและการรวมพลังขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเป็นปึกแผ่น ความซื่อสัตย์ และความไม่เห็นแก่ตัว การปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยตามกฎหมายการปฏิรูปการศึกษาปี ค.ศ. 1988 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ให้องค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษา ซึ่งมีผลทำให้เกิดการบริหารโดยเครือข่ายในระดับโรงเรียนและสถาบันต่างๆ ในปี ค.ศ. 1994 มีการจัดตั้งหน่วยงานแบบบูรณาการระดับเขตการศึกษา (Integrated Regional Office: IRO) เป็นศูนย์กลางเครือข่ายของโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน เช่น สภาโรงเรียนและการฝึก อบรม (Training and Enterprise Councils = TEC) เป็นต้น นอกเหนือจากการกระจายอำนาจการบริหารแล้ว ผลจากการบริหารงานโดยเครือข่ายทำให้เกิดความเป็นธรรม (Equity) มีการดำเนินงาน ด้วยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการรวมพลังทำงาน (Collaboration) ในการจัดการศึกษา

Callal & Ashwork (2004) แห่งมหาวิทยาลัย Queensland ประเทศออสเตรเลีย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความร่วมมือและร่วมทำงานระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ตัวแปรที่ใช้ศึกษาคือ ข้อมูลภูมิหลังผู้ตอบคำถาม (Background Information) ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment Factors) รูปแบบการฝึกงาน (Training Model) ปัญหาบุคลากร (People Issues) ลักษณะความร่วมมือ (Background Characteristics) และความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ (Partnerships between Institutions and Industry Employers) ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่น่าสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิผลของสถานประกอบการกับสถานศึกษา คือ 1) ความเต็มใจของทั้งสองฝ่ายที่จะร่วมมือกัน 2) มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ร่วมของทั้งสถานศึกษาและสถานประกอบการ 3) ความเคารพและเชื่อใจกันและกัน 4) การติดต่อสื่อสารที่มีระหว่างกัน 5) ภาวะผู้นำทั้งสองฝ่ายที่สามารถหลอมรวมบูรณาการเอกลักษณ์ กลวิธี การปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และนวัตกรรมของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน 6) การยอมรับความแตกต่างของกันและกัน 7) การยืดหยุ่นด้วยเวลาและอื่นๆ กับความเต็มใจที่จะลองทำ 8) ความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และวิถีคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร นโยบาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร

Schiller (2006) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการยกระดับระบบนวัตกรรมไทยจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรม ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1) ลักษณะเฉพาะของความสามารถในการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรม ระบบนวัตกรรมไทยแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของความร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนและการสร้างองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร 2) จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณของสาขาวิชาในลักษณะเฉพาะในมหาวิทยาลัยไทยแสดงให้เห็นว่า ส่วนมากจะมีความร่วมมือจำกัดอยู่เพียงการให้คำปรึกษาและการให้บริการด้านเทคนิค ความไม่วางใจกันทั้งสองฝ่ายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความร่วมมือ และความต้องการในการรักษารายได้พิเศษในระดับบุคคล และ 3) การนำรูปแบบความร่วมมือในลักษณะเฉพาะทั้ง 4 แบบ มาอภิปรายถึงวิธีการต่างๆ ที่จะนำไปยกระดับบนนวัตกรรมไทยจากการร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมในอนาคต

สุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2550) ได้ทำการวิจัยบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการสร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน พบว่า บทบาทของผู้เกี่ยวข้องต้องแสดงตามลักษณะ 3 M คือ เป็นผู้ให้กำลังใจ (M1: Moral Supporter) เป็นผู้ใส่ใจกำกับ (M2: Monitor) และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน (M3: Mentor) ผลการวิจัยพบว่า พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ยังแสดงบทบาทได้สมดุล เน้นบทบาทเป็นผู้ใส่ใจ กำกับและเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ให้กำลังใจ มีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ร. ด้านรวมพลังสร้างสรรค์สังคมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านผู้นำ ฐานันฐานโลก ด้านรักษ์ความเป็นไทยไม่ฝืนศรัทธา และด้านเรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญ ปฏิบัติ

ปาน กิมปี (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า 1) เครือข่ายการเรียนรู้มีการพัฒนาจากการตระหนักถึงปัญหาและความต้องการด้านเศรษฐกิจของชุมชน โดยมีผู้นำชุมชนทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้เครือข่ายสังคมเป็นศูนย์กลางการดำเนินงานภายในชุมชน และมีการขยายเชื่อมโยงกับองค์กรเครือข่ายในภาครัฐ เอกชน ชุมชน ธุรกิจหรือองค์กรวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายการพึ่งตนเองของชุมชนเป็นหลัก 2) กิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนที่พบในเครือข่ายการเรียนรู้ มีทั้งกิจกรรมในด้านการ พัฒนาทักษะการเรียนรู้และแก้ปัญหา อันเป็นพื้นฐานการดำรงชีวิต ด้านพัฒนาข่าวสารข้อมูล และด้านพัฒนาทักษะอาชีพโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นทางการ โดยองค์กรเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง กระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยการใช้ความรู้จากการศึกษาแบบทางการเสริมต่อด้วยการศึกษานอกโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย อันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 3) ปัจจัยความสำเร็จของเครือข่ายการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนที่สำคัญ คือ ปัจจัย ภายนอก ได้แก่ การเผยแพร่แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการพัฒนา การให้ความสำคัญ และความต่อเนื่องของรัฐบาลก่อน โยบายการพัฒนาแบบพึ่งตนเองของชุมชน ความร่วมมือและการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยภายใน ได้แก่

ความตระหนักในปัญหาของชุมชน การมีผู้นำชุมชนที่มีความสามารถในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มการจัดกิจกรรม การศึกษานอกโรงเรียนในรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาของชุมชน ตลอดจนความสามารถในการประสานเชื่อมโยงกับองค์กรเครือข่าย โดยเน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพึ่งตนเอง

Ribchester and Edwards (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือของเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชนบท พบว่า ช่วงเวลาที่ฝ่ายบริหารการศึกษาท้องถิ่นไม่สามารถสานต่อ งานสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็กได้นั้น การให้ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเป็น ยุทธวิธีเดียวที่ขยายวงกว้าง ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อโรงเรียนที่กำลังเติบโตและมีจำนวนน้อยในกลุ่ม วิธีนี้ถือเป็นวิธีช่วยเหลือที่สำคัญกว่าเรื่องใดๆ คุณค่าของความร่วมมือในเครือข่ายโรงเรียนจะเป็น ตัวกลางในการไถ่เกื้อเพื่อลดความตึงเครียดภายใน ช่วยแก้ปัญหาที่เป็นผลจากการลดจำนวน ฝ่ายบริหารการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และเพื่อลดการแข่งขัน ในด้านการเพิ่มจำนวนนักเรียน ทั้งยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ประสานงาน เครือข่ายที่มีบทบาทในการรวมตัวของโรงเรียนในท้องถิ่นและสร้างความเจริญเติบโต สุดท้ายเป็น ผลทำให้โรงเรียนที่เกี่ยวข้องได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยครั้งนี้ ยังเน้นความจริงที่ว่า ผู้บริหารใน โรงเรียนเครือข่ายทุกโรงเรียนกำลังร่วมกันทำงานเพื่อจัดการ แข่งขันระหว่างโรงเรียนซึ่งจะเป็นกุญแจหลักสู่การปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับการได้รับการ สนับสนุนและความไว้วางใจจากท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

Norwich and Evans (2007) ได้ศึกษาเรื่อง เครือข่าย: ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนใน การประชุมเกี่ยวกับความต้องการเป็นพิเศษด้านการศึกษาในโรงเรียนทั่วไป พบว่า มีหลากหลาย วิธีการที่จะทำให้โรงเรียนร่วมมือกันในการให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษด้านการศึกษา โดยอธิบาย ในลักษณะของรูปแบบต่างๆ ที่ระบุปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดตั้งและการดำเนินงานในแต่ละปัจจัย และยังสามารถอธิบายผลที่ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยนั้นๆ ด้วย ทั้งในด้านบวกและด้านลบ การศึกษา ครั้งนี้ได้นำเสนอหลักการเบื้องต้นของความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่เกิดสัมฤทธิ์ผล ซึ่งจะมี ประโยชน์ต่อผู้สนใจในการพัฒนาและผดุงไว้ซึ่งความช่วยเหลือเป็นพิเศษทางการศึกษา และ ส่งผลให้มีการตื่นตัวในการปรับโครงสร้างพื้นฐานในการให้บริการด้านการศึกษา โดยให้ความสำคัญ กับระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและการผสมผสานความคิด ซึ่งมีความจำเป็น ในสถานการณ์ปัจจุบัน นับสำคัญที่นำเสนอคือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่นัยสำคัญทางสถิติ และมีองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในเวลาอันเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกันให้คำนึงถึงความเสี่ยงและ ข้อจำกัดของเครือข่ายที่อาจจะมีผลต่อศักยภาพในด้านลบ

8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกได้ดังนี้

8.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ Stoner & Wankel (1986); Willer (1986); Good (1973); Bardo & Hartman (1982); keeves (1988); ดิเรกวรรณเศียร (2545); อุทุมพร จามรมาน (2541); Steiner (1969); Smith (1980); Tosi & Carrol (1982); Brown & Moberg (1980); Brown & Moberg (1980); ศิริชัย กาญจวาที และคณะ (2548); ทิศนา เขมมณี และคณะ (2548); เลขาธิการสภาการศึกษา (2549); Bardo & Hartman (1982); (Tosi & Carroll, 1982); Keeves (1988); Bush (1986); Hersey & Johnson, D.E. (1996); Keeves (1988); Meason, Albert and Khedourri (1985 อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549); Meason, Albert and Khedourri (1985 อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549); Eisner (1976) ผู้วิจัยในศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ โดยการนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบเพื่อนำไปสู่ผลสรุปสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การวิจัยในครั้งนี้มีการปรับปรุงรูปแบบและตรวจสอบก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้จริง มีการประเมินผล พัฒนา ปรับปรุงหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง แล้วนำเสนอรูปแบบ และขยายผลในขั้นตอนสุดท้าย

8.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ Croewther (1996) Lucas (1998); Robbins & Finley (1998); Martin (1999); Graham & Wright (1999); Weltch and Tulbert (2000); Mesa Public School (2003); Plymouth State University (2003); Sandiego State University's College of Education (2003); กนกอร สมปราชญ์ และคณะ (2548); Wheatly (1999); E.Mark Hanson (2003); ประเวศ ะเวสี (2541); เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545); วิจิต นันทสุวรรณ และจ่านง แรกพินิจ (2545); ธนา ประมุขกุล (2547); ปาริชาติ วลัยเสถียร (2543); เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2536); สุทิพย์ อากาศโร (2547); ชัยวัฒน์ ติระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549); Leavitt (1951 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2545); Shaw (1954 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2545); Swansburk (1996); อรรถพร พงษ์วาท (2544); สหทัยา วิเศษ (2547); ธนา ประมุขกุล (2547) ได้สาระที่นำมาใช้ ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจของเครือข่ายความร่วมมือ 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่ายความร่วมมือ

ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ/ยุทธวิธีของการสร้างเครือข่าย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ Graham & Wright(1999); ปาริชาติ วลัยเสถียร (2543); กนกอร สมปราษฎ์ และคณะ (2548); สุทธิชัย อากาศโร (2547); ธนา ประมุขกุล (2547); วิจิต นันทสุวรรณ และจ่านง แรกพิณีจ (2545); E.Mark Hanson (2003); อรรถพร พงษ์วาท (2544); ประเวศ วะสี (2541); ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549) สารระที่นำมาใช้ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนัก 2) การติดต่อประสานสัมพันธ์ 3) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) การร่วมวางแผน 5) การประเมินเพื่อการปรับปรุง 6) การดำเนินงานที่มุ่งสู่คุณภาพ 7) การทำให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกัน 8) การสร้างสรรค์พัฒนาเครือข่าย และ 9) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ยั่งยืน

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่ายความร่วมมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ ธนา ประมุขกุล (2547); สุทธิชัย อากาศโร (2547); ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542); ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546); พระมหาสุทธิชัย อากาศโร (2547); เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545); พิชัย เพชรรัตน์ (2547); พลเดช ปิ่นประทีป (2547) สารระสำคัญที่นำมาใช้ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน การติดต่อสื่อสาร การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านวิชาการงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ Griffiths (1956); Kimbrough & Nunnery (1988); Beck and Murphy, 1998; Devos, 1998; วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2544; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550); กระทรวง ศึกษาธิการ (2546); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547); สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 (2547); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) สารระสำคัญที่นำมาใช้เกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านวิชาการ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การแนะแนวการศึกษา 5) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 6) การนิเทศการศึกษา 7) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็ง

ทางวิชาการ และ 8) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา **ด้านงบประมาณ** ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 2) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 3) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ 4) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา 5) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 6) การปฏิบัติงานกองทุนเพื่อการศึกษา และ 7) การจัดหาพัสดุ **ด้านบุคคล** ได้แก่ 1) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล 3) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น 5) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การส่งเสริมมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 10) การส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ **ด้านบริหารทั่วไป** ได้แก่ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 2) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 3) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 4) การจัดระบบควบคุมภายใน 5) การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 8) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน และ 9) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

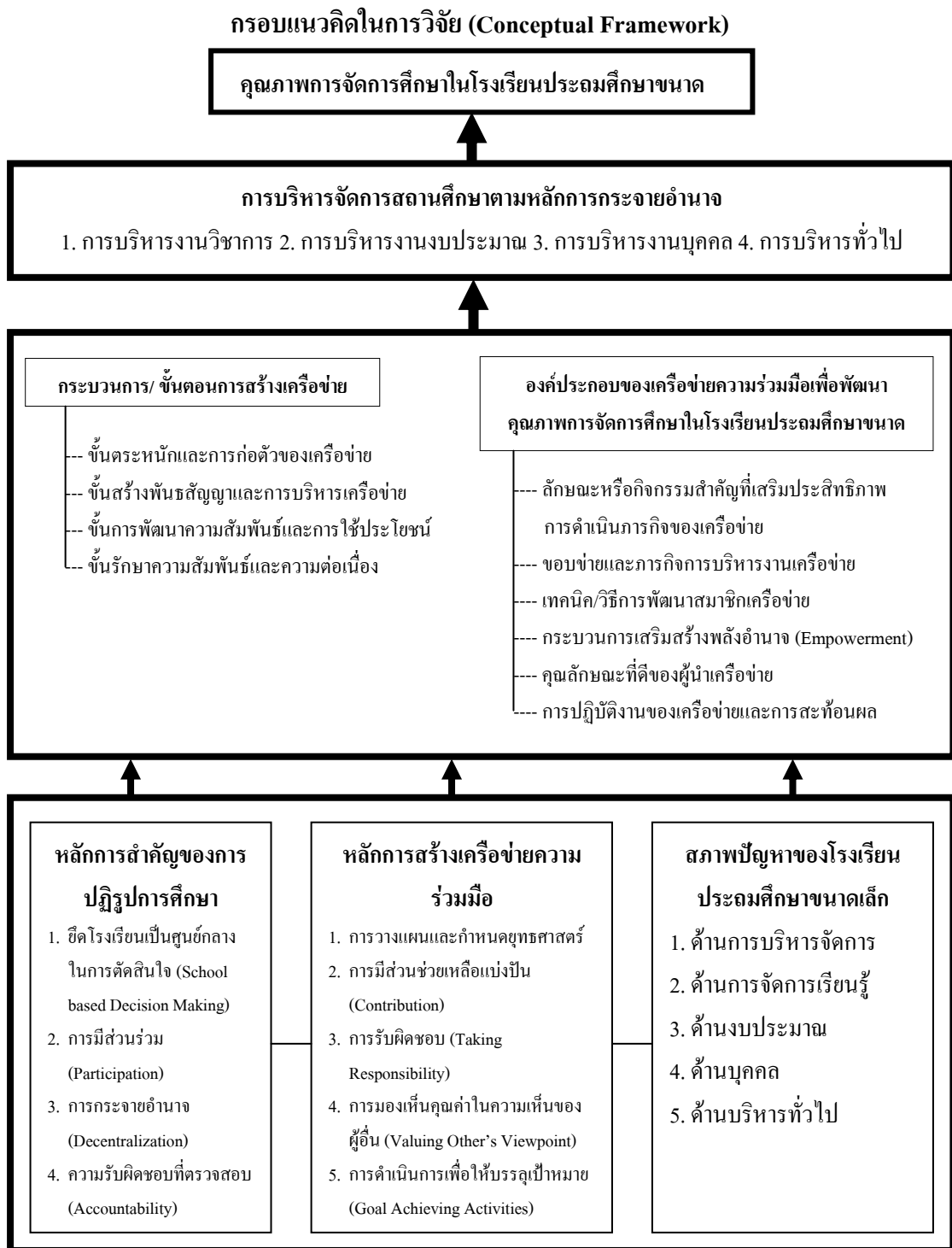
4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ French and Bell (1990 อ้างถึงในวิทยา จันทรศีลา, 2545); อรุณ รักรธรรม (2546); สาระนั้นนำมาใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การระดมความคิด การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง

5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของเครือข่าย ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ Clutterbuck and Kernaghan (1994); Scott and Jaffe (1991); Kinlaw (1995); Wilson (1993); Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., & Cox, E.O. (1998); Weightman (1999); Georgiades & Macdonell (1998); Clutterbuck and Kernaghan (1994); Clutterbuck and Kernaghan (1994); Blasé & Blasé (1994); Dalton (2001); Haksever (2000); Lefrancois (2000); McShance & Glinow (2000); Owen (1999); Robbins & Coulter (1999); Sullivan (1998); Gordon (1999) สาระนั้นนำมาใช้ ได้แก่ สร้างความตระหนัก มอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้อิสระในการทำงาน เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น จัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความไว้วางใจ และยอมรับในผลการปฏิบัติงาน

6. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ Pellegrino and Vemhayan (1985); Nolte (1996); Stadt (1974); U.S.

Department of Education (1987 อ้างถึงใน ประทีป สยามชัย, 2547); วิเชียร ชิวพิมาย (2539); พิธาน
 พันทอง (2548); Maxine Clara Genge (2002); Edmonds (1979) Smith & Purkey (1983); Scheerens
 & Bosker (1997); Chester (1966); Margaret Ingram King (1989); Chrispeels (1990) สาระสำคัญ
 ที่นำมาใช้ได้แก่ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง มีภาวะ
 ผู้นำทางวิชาการสูง มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน และมีความสามารถในการสื่อความคิด

7. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของเครือข่าย ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก
 แนวคิด หลักการ และงานวิจัยของ ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542); พรทิพา จุลสุคนธ์ (2542); วารสาร
 สื่อพลัง (2548); Cohen and Uphoff (1980); Shaeffer (1994) สาระสำคัญที่นำมาใช้ ได้แก่ กำหนด
 วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดวิธีการสื่อสารและกลไกการประสานงาน
 ให้มีความรู้ความเข้าใจในแผน การปฏิบัติ และประเมินผล กำหนดแผนปฏิบัติการ วางระบบการ
 ประเมินผล



ภาพที่ 17 กรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา กระบวนการ และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้วิจัยได้นำเสนอการดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็น 4 ระยะ คือ

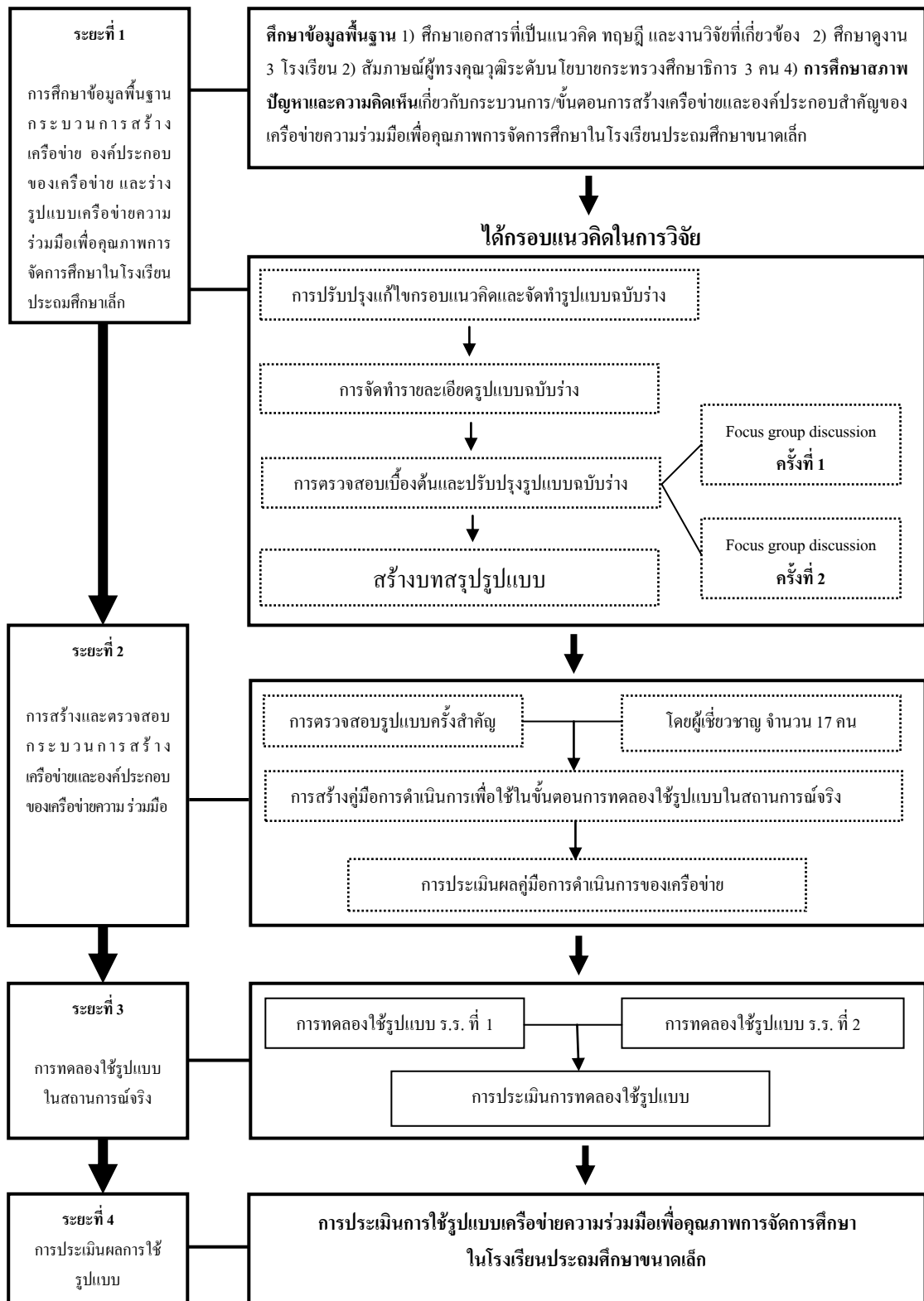
ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการสร้างเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย และร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 2 การสร้างและตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือ

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง (2 โรงเรียน)

ระยะที่ 4 การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ดังรายละเอียดในภาพ 18



ภาพที่ 18 กระบวนการพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการสร้างเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย และร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นขั้นตอนศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก กระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1.1.1 การศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในประเด็นที่เกี่ยวกับ 1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ 2) แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ 3) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 4) สภาพปัญหาและแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก 5) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และ 6) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.1.2 การศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่าเกวียนหัก โรงเรียนบ้านหนองหัวจั่ว และโรงเรียนบ้านหนองบัวน้อย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาในรายละเอียดของ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (SAR) 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 4) เครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ วัตถุประสงค์ กระบวนการ และเป้าประสงค์ 5) งานวิชาการ 6) การบริหารจัดการที่เป็นระบบ ADLI หรือ ไม่ 7) การพัฒนาวิชาชีพครูในสถานศึกษา 8) สรุปลวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา 9) ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1.1.3 การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ จากการศึกษากระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก โดยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาวิเคราะห์การดูงาน โรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ ได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก แต่อาจยังไม่สอดคล้องกับ

ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการนำรูปแบบไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ดังนั้น การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้แนวคิดเชิงทฤษฎีของรูปแบบ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามบริบทที่เป็นจริง

วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก จากผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) การสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิด การวิจัย และการรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดของรูปแบบ จำนวน 3 ท่าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้มีบทบาทและได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาของไทย ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อ คุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการนำรูปแบบไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เครื่องมือในการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการปรับปรุงกรอบแนวคิดรูปแบบ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดเกี่ยวกับ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมี กรอบการสัมภาษณ์สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) แนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อ คุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) แนวทางและขอบข่ายภารกิจสำคัญของการ บริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) หลักการพัฒนางานที่ เหมาะสมกับ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 4) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก 5) กระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และ 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ได้แก่ 1) ประเด็นการสังเคราะห์ กระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัด การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ของ

ผู้วิจัย เพื่อมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประกอบการสัมภาษณ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อความหมายของการสัมภาษณ์ ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์แต่ละประเด็น และสรุปจากกรอบการสัมภาษณ์สรุปเป็นประเด็น ดังนี้ 1) องค์กรประกอบสำคัญและกระบวนการยุทธวิธีของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) กลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กร ที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กควรประสานเพื่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.1.3 การศึกษาสภาพปัญหา กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือจนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน หรือผ่านการประเมินคุณภาพจาก สมศ.รอบที่ 2 อยู่ในระดับดีมาก และได้รับการรับรองมาตรฐาน จาก 19 จังหวัด ๆ ละ 1 โรงเรียน จำนวน 19 คน ได้แก่ ผู้บริหารจาก 1) โรงเรียนบ้านเมืองเพ็ง สพท. มหาสารคาม เขต 3 2) โรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง สพท.กาฬสินธุ์ เขต 2 3) โรงเรียนบ้านโคกหนองบัว สพท.ร้อยเอ็ด เขต 3 4) โรงเรียนบ้านหนองลุมพุก สพท.ยโสธร เขต 2 5) โรงเรียนบ้านหลุบผึ้ง สพท.มุกดาหาร 6) โรงเรียนบ้านนาหนองใหญ่ สพท.อำนาจเจริญ 7) โรงเรียนบ้านจึงเอดหนองแมว สพท.สุรินทร์ เขต 1 8) โรงเรียนบ้านเสม็ด สพท.บุรีรัมย์ เขต 2 9) โรงเรียนบ้านหนองม่วง สพท.นครราชสีมา เขต 2 10) โรงเรียนบ้านจอมแจ้ง สพท.หนองคาย เขต 1 11) โรงเรียนบ้านโคกม่วง สพท.สกลนคร เขต 1 12) โรงเรียนบ้านทันสมัย สพท.นครพนม เขต 1 13) โรงเรียนบ้านชำไฮ สพท.เลย เขต 2 14) โรงเรียนบ้านวังไฮ สพท.หนองบัวลำภู เขต 1 15) โรงเรียนบ้านโนนเขวาสพท.อุดรธานี เขต 2 16) โรงเรียนบ้านคำม่วง สพท.ขอนแก่น เขต 4 17) โรงเรียนบ้านหนองม่วง สพท.ชัยภูมิ เขต 3 18) โรงเรียนบ้านจั่น สพท.อุบลราชธานี เขต 4 และ 19) โรงเรียนบ้านฟ้าผ่า สพท.ศรีสะเกษ เขต 2 และได้สนทนา ชักถาม เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และศึกษาสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่านำหนัก 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยคำถามแบ่งเป็น 7 หมวด ดังนี้ 1) กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่สถานศึกษาได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 2) การปฏิบัติกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจที่สถานศึกษานำมาใช้สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การนำขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ 4) ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของเครือข่ายความร่วมมือ 5) ผลการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของเครือข่ายความร่วมมือ 6) ผลการปฏิบัติงานด้านบุคคลของเครือข่ายความร่วมมือ และ 7) ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไปของเครือข่ายความร่วมมือ

ตอนที่ 3 กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่ามีน้ำหนัก 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญหรือจำเป็นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญหรือจำเป็นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญหรือจำเป็นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญหรือจำเป็นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญหรือจำเป็นในระดับน้อยที่สุด

โดยคำถามแบ่งเป็น 2 หมวด คือ

หมวดที่ 1 กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ชั้นตระหนักและการก่อตัวของเครือข่าย 2) ขั้นสร้างพันธสัญญาและการบริหารเครือข่าย 3) ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์ และ 4) ขั้นรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง

หมวดที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

วิธีการสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาเอกสารที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

2) นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3) สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง

4) การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence Index (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ทุกข้อ (ค่า IOC มีค่าตั้งแต่ 0.70 – 1.00) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยได้นำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของคร็อนบาร์ค

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.87

5) เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยด้วยแบบสอบถาม สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ จากกลุ่มเป้าหมายที่จะตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง พร้อมทั้งได้พบปะสนทนากับผู้บริหาร โรงเรียนและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

6) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง ต้องการให้มีรายการนั้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ต้องการให้มีรายการนั้นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ต้องการให้มีรายการนั้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ต้องการให้มีรายการนั้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง ต้องการให้มีรายการนั้นน้อยที่สุด

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows คำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.2 การปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดและจัดทำรูปแบบฉบับร่าง

วัตถุประสงค์สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การนำเอาผลจาก 1) การศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาฐานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ 3) การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และ 4) การศึกษาสภาพและความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มาปรับปรุงกรอบแนวคิดของรูปแบบ เพื่อให้มีความสมบูรณ์และเห็นการเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความจำเป็น หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนา และองค์ประกอบและกระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อการร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.3 การจัดทำรายละเอียดรูปแบบ

นำกรอบแนวคิดหลังการปรับปรุงมาเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประกอบด้วยกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.4 การตรวจสอบเบื้องต้นและปรับปรุงรูปแบบ

ผลจากการดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรูปแบบฉบับร่างทำให้ได้ “ร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก” ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาบริบทที่เป็นจริง แต่เพื่อให้รูปแบบมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จึงมีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง การตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบมีการดำเนินการที่สำคัญ คือ 1) การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 1 และ 2) การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 2 ดังนี้

1.4.1 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1

การตรวจสอบเบื้องต้นนี้ ผู้ตรวจสอบได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้นำชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนสถาบันศาสนา จากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านบึงสว่างคึกษ์โพธิ์ โรงเรียนพงษ์ภิญโญ 1 โรงเรียนบ้านบึงฉิม และโรงเรียนอานันทนวิทยา โรงเรียนละ 5 คน รวม 20 คน ในการตรวจสอบระยะนี้ใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus group discussion) เมื่อวันศุกร์ที่ 21 สิงหาคม 2552 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านเลิงเปือย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการอภิปรายกลุ่ม ตามลำดับดังนี้

ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมาของการวิจัย ดังนี้

1) นำเสนอผลงาน คือ ร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประกอบด้วย 1) กระบวนการขั้นตอนสร้างเครือข่าย และ 2) องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

2) ประเด็นการอภิปราย ผู้วิจัยจะนำประเด็นหลักตามเอกสารประกอบการวิจัย ที่มอบให้ผู้ร่วมอภิปรายได้ศึกษาคนละ 1 ชุด เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กำหนดแนวคำถามที่จะใช้ในการสนทนา แยกเป็นประเด็นย่อย ๆ ตามรายละเอียดองค์ประกอบและ

กระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่าย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมลงในตารางสมเหตุสมผลที่ละประเด็น และให้มีการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาที่จะส่งผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก และแก้ปัญหาอุปสรรคให้บรรลุจุดหมาย เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติที่ประกอบไปด้วย องค์ประกอบและกระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่ายแบบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวคำถาม เทปบันทึกเสียง และกล้องถ่ายรูป

4) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากการอภิปรายกลุ่มเสร็จสิ้นลง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายกลุ่มมาจัดระบบ ถอดเทปบันทึกเสียง จัดพิมพ์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อความซ้ำกันหรือคล้ายกัน รวบรวมเป็นข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกันไว้ในที่เดียวกัน แล้วประมวลผลสรุปเป็นประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตามคุณสมบัติและความคิดรวบยอด (Concept) ของแต่ละกลุ่ม และแยกข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบและกระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่าย ออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่แล้วมาสรุปเป็นประเด็นการปรับปรุงแก้ไข และทำการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบจนสมบูรณ์

1.4.2 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบรูปแบบที่ประกอบด้วย “ร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ” ที่ได้จากการปรับปรุงแก้ไขหลังจากการตรวจสอบเบื้องต้นครั้งที่ 1 แล้วมาทำการตรวจสอบครั้งที่ 2 จากผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้นำชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนสถาบันศาสนา จากโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านแดงราษฎร์สามัคคี โรงเรียนไตรมิตรวิทยา โรงเรียนเขื่อนกระพี้ศึกษา โรงเรียนบ้านค้อ โรงเรียนบ้านกระเดื่อง โรงเรียนบ้านหินกองวิทยา โรงเรียนบ้านวังโพธิ์ และโรงเรียนแก่นเท่าพัฒนศึกษา โรงเรียนละ 5 คน รวม 40 คน ในการตรวจสอบระยะนี้ใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) เมื่อวันศุกร์ที่ 28 สิงหาคม 2552 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านหนองคลอง ศูนย์ประสานงานที่ 13 บ้านเหล่า-ป่ามะนาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ลำดับขั้นของการอภิปรายกลุ่ม ประเด็นการอภิปราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการ เช่นเดียวกับการตรวจสอบเบื้องต้น ครั้งที่ 1

ผลที่ได้รับจากการอภิปรายกลุ่ม คือ ได้ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ข้อมูลดังกล่าวมาจากผู้ปฏิบัติจริง และเป็นผู้สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือ ข้อเสนอในประเด็นการปรับปรุงแก้ไขจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนารูปแบบเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานบริหารจัดการสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ

2. ระยะที่ 2 การสร้างและตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

2.1 สร้างบทสรุปของรูปแบบ โดยการกำจัดข้อมูลบางส่วนออกไป และทำการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อความครบถ้วนของข้อสรุปชั่วคราว แล้วเขียนเชื่อมโยงข้อสรุปชั่วคราวเข้าด้วยกันหาข้อสรุปชั่วคราวย่อย จนกระทั่งได้บทสรุปของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน

กลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ที่ได้มาจากการพิจารณาเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purpose Sampling) โดยเป็นผู้มีความรอบรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ 1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ 3) เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ต่ำกว่าระดับเชี่ยวชาญ และ/หรือประสบความสำเร็จด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 4) เป็นนักวิชาการ (Scholars) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5) เป็นบุคลากรทางการศึกษาอื่นระดับไม่ต่ำกว่าเชี่ยวชาญ เช่น ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ 6) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการสอนหรือมีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 7) เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบและกระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์

2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบและกระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและขอรับคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ 5 ระดับ ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

นำผลจากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ ไปดำเนินการปรับปรุงรูปแบบและการจัดสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อนำไปใช้ในระบะการทดลองใช้รูปแบบต่อไป

2.2 การสร้างคู่มือการดำเนินการเพื่อใช้ในพื้นที่ตอนการทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง

จากการตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้นและตรวจสอบครั้งสำคัญโดยผู้เชี่ยวชาญไปแล้วนั้น ทำให้ได้ “รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา

ขนาดเล็ก” ที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่เพื่อความสะดวกในการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ผู้วิจัยจึงได้จัดทำคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนประกอบของคู่มือการดำเนินการของเครือข่าย

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. วิธีดำเนินการตามรูปแบบ
4. กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย
5. องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

5.1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย

5.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาของเครือข่าย

5.3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

5.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

5.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

5.6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

5.6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5.6.2 การระบุเป้าหมาย

5.6.2.1 วิสัยทัศน์

5.6.2.2 พันธกิจ

5.6.2.3 เป้าประสงค์

5.6.3 การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์

5.6.3.1 การยืนยันวิสัยทัศน์

5.6.3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

5.6.3.3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละ

ประเด็นยุทธศาสตร์

5.6.3.4 การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การในแต่ละเป้าประสงค์

5.6.3.5 การเขียนโครงการ

5.6.3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

5.6.4 การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

5.6.5 การตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน

5.6.5.1 การควบคุมเชิงกลยุทธ์

5.6.5.2 การประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

5.6.5.3 การประเมินผลโครงการ

5.6.6 การรายงานผล

การประเมินผลคู่มือการดำเนินการของเครือข่าย

ทำการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านคู่มือ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยถามในประเด็นที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และการเรียงลำดับของเนื้อหา การจัดรูปแบบของการพิมพ์ ความสะดวกในการนำไปใช้ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเนื้อหา และความเป็นประโยชน์ของคู่มือ พร้อมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ 5 ระดับ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการนั้นมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการนั้นมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการนั้นปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการนั้นน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยกับรายการนั้นน้อยที่สุด

3. ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง

นำรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มาทดลองใช้จริง โดยมีการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้รูปแบบฯ 2) สร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้บริหารบุคลากรในโรงเรียน และกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/

องค์กร ที่สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือ 3) ทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเพื่อทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในครั้งนี้ เป็นโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 โรงเรียน ที่มีความยินดีและมีความพร้อมที่จะนำรูปแบบฯ มาทดลองใช้ ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย และโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้คู่มือการดำเนินการของเครือข่าย ฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขออนุญาตทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
2. ดำเนินการชี้แจงกับผู้บริหารบุคลากรในโรงเรียน และกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือเกี่ยวกับปฏิทินการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการตามคู่มือ และวิธีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการทดลอง
3. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 โรงเรียน ดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติตามคู่มือการดำเนินการของเครือข่าย ฯ

แนวทางการดำเนินการ

1. กำหนดระยะเวลา 1 ปีการศึกษา เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2553 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2554
2. จัดทำแผนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4 แผนการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/วิธีการพัฒนา	ผลที่ได้รับ	ระยะเวลา
1. การรวมกลุ่มเครือข่ายและการเลือกผู้นำเครือข่าย	คัดเลือกผู้นำเครือข่ายแบบเจาะจงจากกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่จะร่วมเป็นเครือข่าย	โรงเรียนมีกลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กรที่จะร่วมเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	10 พ.ค. 53
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา	1. ศึกษาจากคู่มือและการบรรยาย 2. การระดมความคิด 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	ทราบปัญหาของการบริหารงานทั้ง 4 งานในโรงเรียน	12 พ.ค. 53
3. การระบุจุดหมาย	1. การอภิปราย 2. การระดมความคิด 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	ทราบทิศทางการพัฒนางานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ได้แก่ - วิสัยทัศน์ - พันธกิจ - เป้าประสงค์	12 พ.ค. 53
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์	1. การระดมความคิด 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การอภิปราย 4. การบรรยายและศึกษาจากคู่มือการดำเนินการ	โรงเรียนมีแผนในการดำเนินงาน ได้แก่ - แผนงาน - โครงการ - กิจกรรม	13-15 พ.ค. 53
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. การระดมความคิด 3. การอภิปราย	กลุ่มบุคคล หน่วยงานองค์กรในเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดสรรงบประมาณตามแผนงานโครงการ/กิจกรรม	13-15 พ.ค. 53
6. การดำเนินการตามแผน	กลุ่มบุคคล หน่วยงานองค์กรในเครือข่ายดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	ดำเนินงานตามแผน งานโครงการ และกิจกรรม	16 พ.ค. 53 ถึง 31 มี.ค. 54
7. การประเมินผล	โรงเรียนประเมินผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	1 – 5 เม.ย. 54
8. การรายงานผล	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และกิจกรรม	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรม	1 – 5 เม.ย. 54

การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. ประเมินผลงานที่ได้จากการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการ
2. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2553 (SAR)

4. ระยะที่ 4 การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เป็นการประเมินผลการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริงว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์เพียงใด และมีปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะอะไรบ้าง โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินผลการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และตัวแทนกลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กร ที่รวมกลุ่มเครือข่ายของโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 15 คน จาก 2 โรงเรียน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ
2. ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการใช้รูปแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้คณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ก่อนนำไปใช้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายความว่า รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมีความเป็นประโยชน์มาก

ระดับ 3 หมายความว่า รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมีความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมีความเป็นประโยชน์น้อย

ระดับ 1 หมายความว่า รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วยตนเอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูในโรงเรียนที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบ และตัวแทนของกลุ่ม บุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่ร่วมเครือข่าย ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์กลุ่ม แล้วสรุปเป็นภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของคะแนนความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ใน 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมี ความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมี ความเป็นประโยชน์มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 4.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมี ความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 3.500 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมี ความเป็นประโยชน์น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ หรือมี ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม นำมาสังเคราะห์สรุปรวมเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการศึกษาระบบการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่าย และการพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน
ประถมศึกษานานาชาติครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเป็น 4 ระยะ ได้แก่
1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการสร้างเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย และร่างรูปแบบ
เครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ 2) การสร้าง
และตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพ
การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ 3) การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ
เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติในสถานการณ์จริง (2 โรงเรียน)
และ 4) การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน
ประถมศึกษานานาชาติ

1. ผลการศึกษาระบบการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความ ร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ

การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

1.1 ผลจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์
ประกอบและกระบวนการ/ยุทธวิธีของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน
โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ มีรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการ/ขั้นตอนสำคัญของการสร้างเครือข่าย ได้แก่

- 1) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย
- 2) ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย
- 3) ขั้นสร้างพันธมิตรสัญญาาร่วมกัน
- 4) ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย
- 5) ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์
- 6) ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

**องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่**

- 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย
- 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาของเครือข่าย
- 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย
- 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของเครือข่าย
- 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย
- 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

**1.2 ผลจากการศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จใน
การบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ จนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน จำนวน
3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่าเกวียนหัก โรงเรียนบ้านหนองหัวจั่ว และโรงเรียนบ้านหนองบัวน้อย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้**

ตารางที่ 5 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จ
ในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 3 โรงเรียน

ประเด็นที่ศึกษา	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่สถานศึกษาได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มผู้นำชุมชน 2. ชมรม/สมาคมภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน 3. กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน 4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5. องค์กรเอกชน เช่น บริษัท ห้าง ร้านต่าง ๆ 6. สถาบันศาสนา เช่น วัด สำนักปฏิบัติธรรม 7. สถาบันอุดมศึกษา 8. โรงเรียนร่วมสนับสนุน/ร่วมเครือข่าย 9. โรงเรียนมัธยมศึกษา 10. สถานศึกษาสังกัดเอกชน

ตารางที่ 5 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาดูงาน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จ ในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจของเครือข่ายความร่วมมือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีส่วนร่วมของสมาชิก 2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน 4. การติดต่อสื่อสาร 5. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว 6. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา 7. การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 8. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือสู่การปฏิบัติ	<p>ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ขั้นที่ 1 ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย ขั้นที่ 2 ขั้นประสานหน่วยงานองค์กรเครือข่าย ขั้นที่ 3 ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน ขั้นที่ 4 ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย ขั้นที่ 5 ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ ขั้นที่ 6 ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student-center Learning) 1.2 การใช้ปัญหาเป็นที่ตั้งในการจัดการเรียนรู้ (Problem-based Learning) 1.3 การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integration) 1.4 การใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ (Community-based Learning)

ตารางที่ 5 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาดูงาน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
<p>ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. การจัดให้มีวิชาเลือกเรียนอย่างหลากหลาย (Elective driven) 3. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4. การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ 5. การแนะแนวการศึกษา 6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 7. การบริหารงานวิชาการที่เป็นระบบ
<p>ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมการระดมทุนเพื่อการศึกษาและการพัฒนา 2. การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 3. การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา 4. การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา 5. การจัดทำแผนเกี่ยวกับการดำเนินการหารายได้ของสถานศึกษา 6. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 7. การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 8. การปฏิบัติงานกองทุนเพื่อการศึกษา
<p>ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล 3. การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 4. การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น 5. การบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 5 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาคุณงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
	7. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง 8. การส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ
ขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา	1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3. การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 4. การจัดระบบควบคุมภายใน 5. การประเมินสถานศึกษา และรายงาน SAR ตามสภาพจริง 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 8. การทัศนศึกษา 9. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 10. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

1.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และวิธีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน ที่ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Method) ได้แก่ 1) ดร. พิษณุ ตุลสุข 2) ดร. ปัญญา แก้วกียูร และ 3) นายปราโมทย์ แก้วสุข ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย และทำการรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ตามประเด็นต่างๆ ซึ่งได้แก่ 1) แนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 2) แนวทางและขอบข่ายภารกิจสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) หลักการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 4) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

ขนาดเล็ก 5) องค์ประกอบสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และวิธีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

รายการ	สาระสำคัญของความคิดเห็นที่นำไปใช้
องค์ประกอบสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	<p>ผลการสัมภาษณ์พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงาน <ol style="list-style-type: none"> 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ กระบวนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การใช้นวัตกรรม 1.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน 1.3 กระบวนการทำงานมีความชัดเจน 1.4 การติดต่อสื่อสาร 1.5 ปัจจัยในการนำไปใช้ประโยชน์ของเครือข่าย 1.6 แก้ปัญหาที่ระบุความต้องการ ความจำเป็น การระดมสมอง และประเมินผล 1.7 ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achieving Activities) 2. องค์ประกอบด้านหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย <ol style="list-style-type: none"> 2.1 เครือข่ายภายใน 2.2 เครือข่ายภายนอก 3. องค์ประกอบด้านอื่น ๆ <ol style="list-style-type: none"> 3.1 ความเข้าใจในเป้าหมายทางการศึกษาระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 3.2 การสร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน

ตารางที่ 6 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และวิธีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) (ต่อ)

รายการ	สาระสำคัญของความคิดเห็นที่นำไปใช้
	3.3 การวางแผนร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอก 3.4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ 3.5 การแบ่งปัน (sharing) 3.6 การประนีประนอม 3.7 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 3.7 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย 3.8 ระบบฐานข้อมูล/เทคโนโลยี 3.9 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย
กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ควรประสานเพื่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	1. กลุ่มผู้นำชุมชน 2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน 3. กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน 4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5. องค์กรเอกชน 6. สถาบันศาสนา 7. สถาบันอุดมศึกษา 8. โรงเรียนร่วมสนับสนุน/ร่วมเครือข่าย

1.4 ผลการศึกษาสภาพปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้วยการสัมภาษณ์และสอบถามผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ จำนวน 19 คน จาก 19 จังหวัด ๆ ละ 1 โรงเรียน ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังแสดงไว้ในภาคผนวก ๓

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏว่า ได้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือที่ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 6 ขั้นตอนหลัก และมีรายละเอียดประเด็นย่อยที่มีค่าระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป จำนวน 45 ประเด็น 2) องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 6 องค์ประกอบหลัก และมีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป จำนวน 59 องค์ประกอบย่อย

2. ผลการปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดและจัดทำรูปแบบฉบับร่าง

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาคูณโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และ การศึกษาสภาพและความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดเพื่อการจัดทำร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

2.1 กระบวนการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขั้นตอนประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขั้นตอนสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขั้นตอนบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขั้นตอนพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ขั้นหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย

กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในขั้นหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกในองค์กร 2) องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง 3) สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกัน 4) สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่าย 5) สมาชิกต้องยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 6) สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่ายอยู่เสมอ 7) เครือข่ายควรมีการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย 8) กลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กรที่รวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมีเป้าหมายและความต้องการเหมือนกัน

2.1.2 ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย

กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายนั้น ประกอบด้วย 1) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 2) มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่มีโอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สื่อสารให้สมาชิกเครือข่ายสนใจทำกิจกรรมร่วมกัน 4) จัดให้สมาชิกเครือข่ายเห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนาร่วมกัน 5) ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่งทุนเพื่อการให้ความช่วยเหลือ 6) เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์แก่เครือข่าย

2.1.3 ขั้นสร้างพันธมิตรร่วมกัน

กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในขั้นการสร้างพันธมิตรร่วมกันนั้น ประกอบด้วย 1) กำหนดและสร้างข้อพันธมิตรร่วมกัน 2) สมาชิกเครือข่ายต้องมีความอื้อเพื่อเผื่อแผ่และมีความเสียสละต่อส่วนรวม 3) สมาชิกควรกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน 4) ควรมีบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม 5) ควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน 6) สมาชิกควรสร้างส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 7) ต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง 8) จะต้องเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ 9) สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนและดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ

2.1.4 ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย

กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในขั้นบริหารจัดการเครือข่ายนั้น ประกอบด้วย 1) เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ 2) เครือข่ายควรมีการดำเนินการด้านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ 3) มีโครงสร้างการบริหารเครือข่ายที่เป็นเอกภาพ 4) ผู้บริหารเครือข่ายจะต้องสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและความสนใจในแต่ละด้าน ให้สามารถเป็นแกนนำในเรื่องที่มีความถนัด 5) ควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

2.1.5 ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์

กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์นั้น ประกอบด้วย 1) เครือข่ายควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง 2) สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง 3) ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในความคิดให้เกียรติกันยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน 4) เครือข่ายควรมีการยึดหยุ่นในการจัดการเพื่อให้

สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป 5) เป้าหมายของเครือข่ายต้องมาจากความคิดเห็นของสมาชิก เป็นเสมือนเข็มทิศนำทางที่มีความชัดเจน 6) องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรม สาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้ เรียนรู้ร่วมกัน 8) หน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายต้องได้รับผลประโยชน์เท่าเทียมกัน 9) เครือข่ายต้องมี ศักยภาพด้านแหล่งทรัพยากร

2.1.6 ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องนั้น ประกอบด้วย 1) พยายามดำรงรักษาสมาชิกเครือข่ายที่มีอยู่ไว้ไม่ให้ละทิ้งเครือข่าย 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับ กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ดำเนินงานเครือข่ายในลักษณะของการเป็นพันธมิตรหรือ ภาคิกับกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่ไม่ใช่คู่แข่งกัน 4) มีการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่บทบาท ของเครือข่ายและความสำเร็จที่เกิดขึ้น 5) ผู้นำและสมาชิกเครือข่ายต้องรักษาความสัมพันธ์ทาง สังคมและวัฒนธรรม 6) เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน 7) เมื่อกลุ่ม เครือข่ายประสบปัญหาหรือเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น เครือข่ายต้องเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนทันที 8) จัดการ ประชุม สัมมนา ฝึกอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

2.2 องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริม ประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล โดยแต่ละ องค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของ เครือข่าย

องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในองค์ประกอบที่ 1 คือ ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริม ประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่ายนั้น ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 2) การมี วิสัยทัศน์ร่วม 3) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน 4) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน 5) การพัฒนา สมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 6) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว 7) การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา

2.2.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในองค์ประกอบที่ 2 คือ ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย งานวิชาการ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การแนะแนวการศึกษา 5) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา งานงบประมาณ ได้แก่ 6) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 7) การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรการศึกษา 8) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 9) การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา 10) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 11) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ งานบุคคล ได้แก่ 12) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 13) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 14) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 15) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมามีส่วนเกี่ยวข้อง 16) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น 17) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล และงานบริหารทั่วไป ได้แก่ 18) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 19) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 20) การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 21) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 22) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่องและ 23) การจัดระบบควบคุมภายใน

2.2.3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในองค์ประกอบที่ 3 คือ เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายนั้น ประกอบด้วย 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติจริง 3) การระดมความคิด 4) การอภิปราย 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การบรรยาย

2.2.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในองค์ประกอบที่ 4 คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) นั้น ประกอบด้วย 1) สร้างความตระหนัก 2) ยอมรับในผลการปฏิบัติงาน 3) เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ 4) สร้างความไว้วางใจ 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 6) ให้อิสระในการทำงาน 7) จัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 8) มอบหมายอำนาจหน้าที่ และ 9) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น

2.2.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในองค์ประกอบที่ 5 คือ คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่ายนั้น

ประกอบด้วย 1) มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง 2) มีความรับผิดชอบสูง 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) มีความเป็นประชาธิปไตย 5) มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อร่วมงาน 6) มีความสามารถในการสื่อความคิด

2.2.6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในองค์ประกอบที่ 6 คือ การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล นั้นประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดวิธีการสื่อสารและกลไกการประสานงาน 4) กำหนดบทบาทหน้าที่ 5) วางระบบการประเมินผล 6) ให้ความรู้ความเข้าใจในแผนงาน การปฏิบัติ และประเมินผล 7) กำหนดแผนปฏิบัติการ

3. ผลการตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1

การตรวจสอบเบื้องต้นนี้ ผู้ตรวจสอบได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้นำชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนถิ่น และผู้แทนสถาบันศาสนา จากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านบึงสว่างค์คุยโพธิ์ โรงเรียนพงษ์ภิญโญ 1 โรงเรียนบ้านบึงฉิม และโรงเรียนอานันทนวิทยา โรงเรียนละ 5 คน รวม 20 คน ในการตรวจสอบระยะนี้ใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) เมื่อวันศุกร์ที่ 20 กุมภาพันธ์ 2552 ณ ห้องประชุม โรงเรียนบ้านเลิงเปือย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1



ภาพที่ 19 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1

ผลการตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1 มีสาระสำคัญดังนี้

3.1 กระบวนการ/ขั้นตอนสำคัญของการสร้างเครือข่าย

ตารางที่ 7 ผลการตรวจสอบกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย ครั้งที่ 1

กระบวนการ/ขั้นตอนสำคัญ	รายละเอียดของขั้นตอนหลังการปรับปรุง
<p>ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกในองค์กร เพื่อการพัฒนา 2. องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง 3. สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกันและกัน 4. สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่ายด้วยความเต็มใจ 5. สมาชิกต้องยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 6. สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่ายอยู่เสมอ 7. เครือข่ายต้องมีความพร้อมและควรมีการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย 8. กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่จะรวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมีเป้าหมายและความต้องการเหมือนกัน
<p>ขั้นตอนที่ 2 ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะความรู้ 2. มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่มีโอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สื่อสารให้สมาชิกเครือข่ายสนใจทำกิจกรรมร่วมกัน 4. ชี้ให้เห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนา ร่วมกัน 5. ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการ และแหล่งทุนเพื่อการให้ความช่วยเหลือ 6. เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์แก่เครือข่าย

ตารางที่ 7 ผลการตรวจสอบกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย ครั้งที่ 1 (ต่อ)

กระบวนการ/ขั้นตอนสำคัญ	รายละเอียดของขั้นตอนหลังการปรับปรุง
<p>ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดและสร้างข้อตกลงเป็นพันธสัญญาร่วมกัน 2. สมาชิกเครือข่ายต้องมีความอื้อเพื่อเผื่อแผ่และมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานในเครือข่าย 3. สมาชิกเครือข่ายควรถูกกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน 4. ควรมีบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม 5. ควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน 6. สมาชิกควรสร้าง ส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 7. ต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง 8. ควรกำหนดให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนางานอย่างเป็นพลวัตร 9. สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนและดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ
<p>ขั้นตอนที่ 4 ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ 2. เครือข่ายควรมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ 3. ควรมีการกำหนดกฎ กติกาของเครือข่าย 4. ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกเครือข่ายอย่างหลากหลายรูปแบบ 5. ควรมีการควบคุมตรวจสอบ
<p>ขั้นตอนที่ 5 ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เครือข่ายควรมีการสร้าง นวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง 2. สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง 3. ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในความคิด ให้เกียรติกันยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน

ตารางที่ 7 ผลการตรวจสอบกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย ครั้งที่ 1 (ต่อ)

กระบวนการ/ขั้นตอนสำคัญ	รายละเอียดของขั้นตอนหลังการปรับปรุง
	<ol style="list-style-type: none"> 4. เครือข่ายควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อขจัดความขัดแย้ง 5. ต้องมีการสร้างผู้นำองค์กรและสมาชิกเครือข่าย 6. องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7. องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน 8. มีบรรยากาศแบบพลังเกื้อกูล สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 9. มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
<p>ขั้นตอนที่ 6 ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 2. ควรมีการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาภายในเครือข่าย 3. เครือข่ายควรมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน 4. ควรมีการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายทุกระดับ 5. เครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน 6. เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน 7. เครือข่ายต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ 8. เครือข่ายต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ

3.2 องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 8 ผลการตรวจสอบองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ครั้งที่ 1

องค์ประกอบของเครือข่าย	เนื้อหาองค์ประกอบย่อยหลังการปรับปรุงแก้ไข
<p>องค์ประกอบที่ 1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีส่วนร่วมของสมาชิก 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3. มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน 4. การติดต่อสื่อสารที่หลากหลายวิธี 5. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว 6. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา 7. การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 8. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
<p>องค์ประกอบที่ 2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา</p>	<p>งานวิชาการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3. การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน 4. การแนะแนวการศึกษา 5. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อการประเมินภายนอก <p>งานงบประมาณ</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 7. การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 8. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

ตารางที่ 8 ผลการตรวจสอบองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ครั้งที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของเครือข่าย	เนื้อหาองค์ประกอบย่อยหลังการปรับปรุงแก้ไข
	9. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา 10. การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน งานบุคคล 11. การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 12. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล 13. การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 14. การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น 15. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 16. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมามีส่วนเกี่ยวข้อง งานบริหารทั่วไป 17. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 18. การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 19. การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 20. การจัดระบบควบคุมภายใน 21. การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 22. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
องค์ประกอบที่ 3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การระดมความคิด 4. การศึกษาดูงาน 5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 6. การปฏิบัติจริง

ตารางที่ 8 ผลการตรวจสอบองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ครั้งที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของเครือข่าย	เนื้อหาองค์ประกอบย่อยหลังการปรับปรุงแก้ไข
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความตระหนัก 2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ 3. ให้อิสระในการทำงาน 4. เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ 5. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น 6. จัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7. ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจ 8. สร้างความไว้วางใจ 9. ยอมรับในผลการปฏิบัติงาน
องค์ประกอบที่ 5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นประชาธิปไตย 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. มีความรับผิดชอบสูง 4. มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง 5. มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน 6. มีความสามารถในการสื่อความคิด
องค์ประกอบที่ 6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดวิสัยทัศน์ 2. กำหนดเป้าหมาย 3. กำหนดบทบาทหน้าที่ 4. กำหนดวิธีการสื่อสารและกลไกการประสานงาน 5. ให้ความรู้ความเข้าใจในแผน การปฏิบัติ และ ประเมินผล 6. กำหนดแผนปฏิบัติการ 7. วางระบบการประเมินผล

4. ผลการตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบรูปแบบที่ประกอบด้วย “ร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก” ที่ได้จากการปรับปรุงแก้ไขหลังจากการตรวจสอบเบื้องต้นครั้งที่ 1 แล้ว มาทำการตรวจสอบครั้งที่ 2 จากผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนกลุ่มผู้นำชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนสถาบันศาสนา จากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านแดงราษฎร์สามัคคี โรงเรียนไตรมิตรวิทยาการ โรงเรียนเจ็อนกระพีศึกษา โรงเรียนบ้านค้อ โรงเรียนบ้านกระเดื่อง โรงเรียนบ้านหินกองวิทยา โรงเรียนบ้านวังโพธิ์ และโรงเรียนแก่นเท่าพัฒนศึกษา โรงเรียนละ 5 คน รวม 40 คน ในการตรวจสอบครั้งนี้ใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) เมื่อวันศุกร์ที่ 28 สิงหาคม 2552 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านหนองคลอง ศูนย์ประสานงานที่ 13 บ้านเหล่า-ป่ามะนาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ลำดับขั้นของการอภิปรายกลุ่ม ประเด็นการอภิปราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการ เช่นเดียวกับการตรวจสอบเบื้องต้น ครั้งที่ 1



ภาพที่ 20 การตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ผลที่ได้รับจากการอภิปรายกลุ่ม คือ ได้ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ข้อมูลดังกล่าวมาจากผู้ปฏิบัติจริง และเป็นผู้สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือ ข้อเสนอในประเด็นการปรับปรุงแก้ไขจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนารูปแบบเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานบริหารจัดการสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการตรวจสอบรูปแบบครั้งที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏผลดังนี้

4.1 กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

4.1.1 ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย ควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิระดับอำเภอ ระดับจังหวัด เข้ามามีส่วนร่วมในการวางนโยบายด้วย

4.1.2 ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย ควรติดต่อ/ประสานกลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กรที่จะรวมกลุ่มเครือข่ายด้วยการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ บทบาทของสมาชิก และกิจกรรมของเครือข่าย

4.1.3 ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน โดยการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในกิจกรรมของเครือข่าย กำหนดบทบาทหน้าที่และการวางแผนเครือข่าย ตลอดจนการเสริมสร้างและพัฒนาผู้นำ

4.1.4 ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย การบริหารจัดการที่ดีเพื่อความสำเร็จของเครือข่ายควรมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารจัดการ ที่เหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะของเครือข่าย ซึ่งจะทำให้เครือข่ายดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4.1.5 ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ ได้เพิ่มประเด็นอีก 2 ประเด็น คือ เครือข่ายควรมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นระยะๆ สม่ำเสมอ

4.1.6 ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ควรเพิ่มเติมในประเด็นอีก 2 ประเด็น คือ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบสมานฉันท์ และควรนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบการประสานงานของเครือข่าย

4.2 องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

4.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย ควรเพิ่มองค์ประกอบย่อยอีก คือ การมีส่วนร่วมขององค์กรอื่น

4.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาทางวิชาการ ให้เพิ่มองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศการศึกษา ส่วนงานด้านงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป มีองค์ประกอบย่อยที่ครบสมบูรณ์และเหมาะสม

4.2.3 องค์ประกอบที่ 3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย องค์ประกอบย่อยมีความเหมาะสมทุกประเด็น แต่ต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4.2.4 องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 9 ประเด็น แต่ละองค์ประกอบย่อยมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกประเด็น

4.2.5 องค์ประกอบที่ 5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 6 ประเด็น แต่ละองค์ประกอบย่อยมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกประเด็นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำเครือข่ายจะมีคุณลักษณะตามองค์ประกอบย่อยนั้นมากน้อยเพียงใด

4.2.6 องค์ประกอบที่ 6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล เป็นกระบวนการที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกประเด็น แต่เครือข่ายต้องนำไปสู่การปฏิบัติทุกขั้นตอนและเรียงลำดับตามความสำคัญ

5. ผลการตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เป็นผลจากการวิเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์ แบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งปรากฏผลดังรายละเอียดในภาคผนวก ก

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

5.1 กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

5.1.1 ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางนโยบายด้วย เพื่อสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ามาเป็นเครือข่ายในการทำงาน โดยการตั้งคำถามในขั้นตอนนี้ว่า 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้างในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย และ 3) ระยะเวลาใดที่เหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่าย

5.1.2 ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย ควรพิจารณาว่ากลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่สนใจจะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและควรรับเป็นสมาชิก ก็ทำการติดต่อ

สัมพันธ์เพื่อชักชวนให้เข้าร่วมเป็นเครือข่าย โดยการสร้างความคุ้นเคย การยอมรับและความไว้วางใจระหว่างกัน ให้ข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล กระตุ้นให้คิดร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาของเครือข่าย

5.1.3 **ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน** ควรสร้างความผูกพันร่วมกันด้วยการทำข้อสัญญาในความสัมพันธ์ต่อกัน เพราะจะเป็นการเข้าสู่การทำความตกลงที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาร่วมกัน โดยที่กลุ่มเครือข่ายจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้มีความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเครือข่าย ซึ่งอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning Group) และหากพิจารณาในประเด็นของระดับการสร้างเครือข่ายก็จะเป็นขั้นตอนของ **Informal Cooperation**

5.1.4 **ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย** ควรเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะ คือ 1) การตัดสินใจร่วมของสมาชิก 2) โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ 3) สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ 4) กฎกติกาของเครือข่าย 5) การสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิก และ 6) การควบคุมตรวจสอบ

5.1.5 **ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์** ควรมีการสร้างผลงานของเครือข่ายให้ปรากฏเป็นรูปธรรมด้วยกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ควรมีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการเครือข่ายที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่าย กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิหน้าที่ของผู้นำเครือข่าย เป็นต้น หากพิจารณาในประเด็นระดับการสร้างเครือข่ายจะเรียกว่าเป็นขั้นตอนของ **Formal Agreement**

5.1.6 **ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง** ควรมีการพัฒนาความสัมพันธ์จนนำไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกันที่ปรากฏผลงานอย่างเด่นชัด ทำให้องค์กรเครือข่ายเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่ายและเกิดความสัมพันธ์แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และที่สำคัญควรจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อประโยชน์ต่อการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ จนนำไปสู่การขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่หรือตามลักษณะของกิจกรรม

5.2 องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

5.2.1 **ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย** ควรเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะดังนี้ คือ 1) ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกเครือข่ายให้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์มากขึ้น 2) เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาของกลุ่มเครือข่าย และเป็นการประสานงานกับภาคที่เกี่ยวข้อง 3) นำไปสู่การพัฒนาสังคมและการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายที่ต่อเนื่อง 4) เป็นการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นนี้ให้มีประสิทธิภาพ

5) เป็นการผลักดันเชิงนโยบายตามวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 6) ก่อให้เกิดอำนาจหรือพลังอำนาจแฝงจากการรวมตัวของกลุ่มองค์กรและเครือข่าย

5.2.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 1) ด้านการบริหารวิชาการ ควรเพิ่มเติม การจัดระบบงานวิชาการ และการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณควรเพิ่มเติม การจัดทำคำของบประมาณ การขออนุมัติใช้งบประมาณ การบริหารการใช้งบประมาณ การควบคุมงบประมาณ การประเมินผลการใช้งบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ควรเพิ่มเติมการกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล การวางแผนบุคลากร การแสวงหาบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การธำรงรักษาบุคลากร และการนิเทศติดตามการทำงานของบุคลากร 4) ด้านการบริหารทั่วไป ควรเพิ่มเติมการวางแผนพัฒนาโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

5.2.3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ควรเป็นเทคนิค/วิธีพัฒนาองค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ และการถึงจุดมุ่งเน้นในปัญหาเกี่ยวกับภารกิจหรือกระบวนการ โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม เวลา และงบประมาณ ตลอดจนให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายงาน

5.2.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ที่สำคัญหรือจำเป็นต่อการสร้างเครือข่าย ควรเริ่มที่การเสริมสร้างภายในตนเองของบุคคลก่อน ทั้งนี้เพราะคนที่มีพลังอำนาจในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้ โดยเน้นที่ตัวบุคคล 4 ประการ คือ 1) เพิ่มความสามารถในตัวบุคคล (Increasing Self-efficacy) โดยเน้นที่ความรู้สึภายในตัวบุคคล ส่งเสริมให้มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ 2) พัฒนาความรู้สึเรื่องการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยปลูกจิตสำนึกในตัวบุคคลในเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีเป้าหมายร่วมกันที่จะใช้พลังอำนาจของทีมในการแก้ปัญหา 3) ลดการตำหนิของตนเอง (Reducing Self-blame) โดยเปลี่ยนวิธีการมองปัญหาจากการกล่าวโทษตนเองมาเป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่ม ให้กลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกันในการมองและแก้ปัญหา ควรเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ประสบปัญหาารู้สึเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางสังคมที่ตนประสบอยู่ และ 4) กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Assuming Personal Responsibility for Change) เพื่อให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และรับรู้พลังอำนาจของตนเองในการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาหรือปรับ เปลี่ยนสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

5.2.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย ควรจะมีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจและเสริมพลังอำนาจให้กับสมาชิก (Empowerment) เป็นผู้มีจริยธรรม (Ethical Personhood) คือทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

เหมาะสม เป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ และปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ ประสิทธิภาพของงานและองค์การสูงขึ้น ผู้นำเครือข่ายจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพและต้องมีภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อนำองค์การบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ บทบาท หน้าที่ขององค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

5.2.6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล ควรเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม คือ 1) การระดมความคิด คือ การคิดค้นและวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันในลักษณะของการร่วมคิดบนพื้นฐานความศรัทธาว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นมีศักยภาพเท่าเทียมกัน 2) การวางแผน คือ การนำสิ่งที่ร่วมกันคิดมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการร่วมกัน ด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย (คน สิ่งของ งบประมาณ และเวลา เป็นต้น) 3) การลงมือทำ คือ การนำแผนงานที่ได้ไปร่วมกันทำ หรือแบ่งงานกันรับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ 4) การติดตามประเมินผล คือ ร่วมกันติดตามงานที่ทำและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ร่วมมือกันคิดพัฒนา ปรับปรุงให้งานดีขึ้น 5) การรับผลประโยชน์ร่วมกัน มีทั้งผลประโยชน์ทางรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามกิจกรรมที่ทำนั้น และผลประโยชน์โดยอ้อม แต่ที่มีความสำคัญมาก คือ การเรียนรู้จากการร่วมคิด ร่วมทำ และความสัมพันธ์ระหว่างภาคีที่พัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมที่สมานฉันท์ เสมอภาค และเอื้ออาทรมากขึ้น

สรุปรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอนและมีรายละเอียดประเด็นย่อย 49 ประเด็น 2) องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 6 องค์ประกอบหลัก และมีองค์ประกอบย่อย 61 องค์ประกอบ ดังนี้

1) กระบวนการ/ขั้นตอนสำคัญของการสร้างเครือข่าย

1.1) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อการพัฒนา
- (2) องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
- (3) สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกันและกัน
- (4) สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่ายด้วยความเต็มใจ
- (5) สมาชิกต้องยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- (6) สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่ายอยู่เสมอ
- (7) เครือข่ายต้องมีความพร้อมและควรมีการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย
- (8) กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่จะรวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมีเป้าหมายและความต้องการเหมือนกัน

1.2) **ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย**

- (1) มีการประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้
- (2) มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่มีโอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) สื่อสารให้สมาชิกเครือข่ายสนใจทำกิจกรรมร่วมกัน
- (4) ชี้ให้สมาชิกเครือข่ายเห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนาาร่วมกัน
- (5) ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่งทุนเพื่อการให้ความช่วยเหลือ
- (6) เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์แก่เครือข่าย

1.3) **ขั้นสร้างพันธมิตรสัญญาร่วมกัน**

- (1) กำหนดและสร้างข้อตกลงเป็นพันธมิตรสัญญาร่วมกัน
- (2) สมาชิกเครือข่ายต้องมีความอื้อเพื่อเพื่อนและมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานในเครือข่าย
- (3) สมาชิกเครือข่ายควรกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน
- (4) ควรมีบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม
- (5) ควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน
- (6) สมาชิกควรสร้าง ส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- (7) ต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง
- (8) จะต้องเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ
- (9) สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ

1.4) **ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย**

- (1) เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนาางานอย่างเป็นระบบ
- (2) เครือข่ายควรมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่
- (3) ควรมีการกำหนดกฎกติกาของเครือข่าย
- (4) ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกเครือข่ายอย่างหลากหลายรูปแบบ
- (5) ควรมีการควบคุมตรวจสอบ

1.5) **ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์**

- (1) เครือข่ายควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง
- (2) สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง
- (3) ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในความคิด ให้เกียรติกันยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน
- (4) เครือข่ายควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อขจัดความขัดแย้ง
- (5) ต้องมีการสร้างผู้นำทั้งองค์กรและสมาชิกเครือข่าย
- (6) องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (7) องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน
- (8) มีบรรยากาศแบบพลังเกื้อกูล สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม
- (9) มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่จุดใหญ่
- (10) เครือข่ายควรมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- (11) ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นระยะๆ สม่ำเสมอ

1.6) **ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง**

- (1) ควรมีการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- (2) ควรมีการให้ความช่วยเหลือและการแก้ปัญหาภายในเครือข่าย
- (3) เครือข่ายควรมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน
- (4) ควรมีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายทุกระดับ
- (5) เครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน
- (6) เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน
- (7) เครือข่ายต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ
- (8) เครือข่ายต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ
- (9) ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบสมานฉันท์
- (10) ควรนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบการประสานงานของเครือข่าย

2) องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก

2.1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการของเครือข่าย

- (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- (2) มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน
- (3) การติดต่อสื่อสารที่หลากหลายวิธี
- (4) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว
- (5) การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
- (6) การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- (7) การมีส่วนร่วมขององค์กรอื่น
- (8) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

งานวิชาการ

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน
- (4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อการประเมินภายนอก
- (5) การแนะแนวการศึกษา
- (6) การนิเทศการศึกษา

งานงบประมาณ

- (7) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
- (8) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร
- (9) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- (10) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา
- (11) การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (12) การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

งานบุคคล

- (13) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (14) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล
- (15) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู

- (16) การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น
- (17) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
- (18) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมามีส่วนเกี่ยวข้อง
- (19) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
งานบริหารทั่วไป
- (20) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (21) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา
- (22) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- (23) การจัดระบบควบคุมภายใน
- (24) การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (25) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

- (1) การบรรยาย
- (2) การอภิปราย
- (3) การระดมความคิด
- (4) การศึกษาดูงาน
- (5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- (6) การปฏิบัติจริง

2.4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

- (1) สร้างความตระหนัก
- (2) มอบหมายอำนาจหน้าที่
- (3) ให้อิสระในการทำงาน
- (4) เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ
- (5) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น
- (6) จัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (7) ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจ
- (8) สร้างความไว้วางใจ
- (9) ยอมรับในผลการปฏิบัติงาน

2.5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

- (1) มีความเป็นประชาธิปไตย
- (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (3) มีความรับผิดชอบสูง
- (4) มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง
- (5) มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน
- (6) มีความสามารถในการสื่อความคิด

2.6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์
- (2) กำหนดเป้าหมาย
- (3) กำหนดบทบาทหน้าที่
- (4) กำหนดวิธีการสื่อสารและกลไกการประสานงาน
- (5) ให้ความรู้ความเข้าใจในแผนการปฏิบัติ และประเมินผล
- (6) กำหนดแผนปฏิบัติการ
- (7) วางระบบการประเมินผล

บทที่ 5

การสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

การสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่าย

ในการสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น ผู้วิจัยได้นำสาระองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างเป็นคู่มือการดำเนินการสำหรับโรงเรียนที่จะนำไปทดลองใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งในคู่มือได้อธิบายถึงขั้นตอนของการดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของเครือข่าย และเพื่อให้โรงเรียนที่นำรูปแบบไปใช้ได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบนี้มากขึ้น จะมีส่วนนำซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีดำเนินการตามรูปแบบ โดยที่ส่วนนำและส่วนที่เป็นกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นคู่มือเพื่อให้ผู้นำรูปแบบไปใช้มีความเข้าใจชัดเจนและสามารถนำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนได้ ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. วิธีดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ
4. การรวมกลุ่มเครือข่าย
5. กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

- 5.1 ขั้นตระหนักและการก่อตัวของเครือข่าย
- 5.2 ขั้นสร้างพันธสัญญาและการบริหารเครือข่าย
- 5.3 ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์
- 5.4 ขั้นรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง

6. องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก

6.1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย
ความร่วมมือ

6.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

6.3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

6.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

6.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

6.6 กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของเครือข่ายความร่วมมือ

6.6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

6.6.2 การร่วมกันระบุเป้าหมาย

1) วิสัยทัศน์

2) พันธกิจ

3) เป้าประสงค์

6.6.3 การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์

6.6.3.1 การยืนยันวิสัยทัศน์

6.6.3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

6.6.3.3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็น
ยุทธศาสตร์

6.6.3.4 การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การในแต่ละเป้าประสงค์

6.6.3.5 การเขียนโครงการ

6.6.3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

6.6.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณ

6.6.5 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

6.6.6 การตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน

1) การควบคุมกลยุทธ์

2) การประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3) การประเมินโครงการ

6.6.7 การรายงานผล

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ เกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา

1. หลักการและเหตุผล

การบัญญัติให้สถานศึกษาเป็น “นิติบุคคล” ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหรือยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยหวังว่าเมื่อมีการกระจายอำนาจออกจากกระทรวงไปแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการจะน้อยลง เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องก็จะน้อยลงด้วย สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาจะพึ่งตนเองมากขึ้น

จากกฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดให้สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นนิติบุคคล ทำให้สถานศึกษาสามารถจัดหารายได้ผลประโยชน์และการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องมีความรับผิดชอบทางกฎหมายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้แทนสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ และการให้ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะมีอำนาจโดยตรงในการบริหารและจัดการภายในสถานศึกษาแต่ละแห่งก็ตาม สถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาคือ โรงเรียนมีคุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ เนื่องจากขาดความพร้อมด้านปัจจัย เช่น สภาพครูไม่ครบชั้น ขาดวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน และงบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546)

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ต่าง ๆ
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสภาพปัญหาของสถานศึกษา
- 2.3 เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนางานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหาร ทั่วไปของสถานศึกษา
- 2.4 เพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป
- 2.5 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 9 วิธีดำเนินการของเครือข่าย

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/วิธีการพัฒนา	ผลที่ได้รับ
1. การรวมกลุ่มเครือข่ายและการเลือกผู้นำเครือข่ายความร่วมมือ	คัดเลือกผู้นำเครือข่ายแบบ เจาะจง จากกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่จะร่วมเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่จะร่วมเป็นเครือข่ายความร่วมมือ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสภาพปัญหา	1. ศึกษาจากคู่มือและการบรรยาย 2. การระดมความคิด 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ในเครือข่ายทราบปัญหาของการบริหารงานทั้ง 4 งาน ในโรงเรียน
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์	1. การระดมความคิด 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การอภิปรายกลุ่ม 4. การบรรยายและศึกษาจากคู่มือการดำเนินการ	โรงเรียนมีแผนในการดำเนินงานภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ - แผนงาน - โครงการ - กิจกรรม
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณ	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. การระดมความคิด 3. การอภิปราย	กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ในเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำและจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
6. การดำเนินการตามแผน	โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นำรูปแบบไปใช้ดำเนินการตามแผนงาน โครงการและกิจกรรม	ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

ตารางที่ 9 วิธีดำเนินการของเครือข่าย (ต่อ)

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/วิธีการพัฒนา	ผลที่ได้รับ
7. การประเมินผล	โรงเรียนประเมินผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรม
8. การรายงานผล	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

3. การรวมกลุ่มเครือข่าย

กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ เคยมีแนวคิดที่จะส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาในลักษณะของเครือข่ายความร่วมมือของแต่ละหน่วยงาน โดยการจัดในรูปแบบที่แตกต่างกันไป เช่น การจัดการศึกษาในลักษณะของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต หรือรูปแบบของการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยรวม โรงเรียนขนาดเล็กเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นนโยบายเพื่อเร่งรัดการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

เครือข่ายความร่วมมือ คือ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าหากันเป็นระบบเปิดที่สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งอื่นได้อย่างต่อเนื่อง โดยการทำกิจกรรมด้วยกันภายใต้วัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน สิ่งที่จะผูกโยงสมาชิกเครือข่ายเข้าหากันก็คือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง เพื่อการเสริมจุดแข็งกลบจุดอ่อนหรือเพื่อนำเอาจุดดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาสนับสนุนกันและกัน จะช่วยให้การผนึกกำลังผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายดีกว่าผลลัพธ์ของต่างคนต่างทำ

การก่อตัวของเครือข่ายเกิดได้สองแนวทางใหญ่ๆ คือ 1) เครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปมีส่วนเป็นผู้ริเริ่ม อีกแนวทางก็คือเครือข่ายที่ประชาชนเป็นแกนนำจัดตั้ง โดยเกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ของกลุ่มประชาชนเอง (Citizen Initiative) หมายถึง ประชาชนเกิดความตระหนักและตื่นตัวในปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้น แล้วลงมือริเริ่มในการรวมตัวเข้าเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินการแก้ปัญหาให้ลุ่ลวงหรือบรรเทาไป โดยมีองค์กร หน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยสนับสนุน หน่วยงานราชการลดบทบาทลงเป็นเพียงผู้สนับสนุน ส่งเสริม

ในระยะเริ่มต้นของเครือข่าย ต้องเริ่มจากการมีผู้นำเครือข่าย ซึ่งผู้นำเครือข่ายนี้อาจเป็นทั้งปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อาจเป็นคนที่ในท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการ โดยที่ผู้นำเครือข่ายจะเป็นผู้กำหนดประเด็นที่ตนเองสนใจ เป็นผู้จุดประกายให้คนอื่นเริ่มรับรู้ในปัญหาร่วมกัน

จนเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องรวมตัวกันเป็นเครือข่าย หากผู้นำสามารถรวมใจสมาชิก เครือข่ายและผลักดันให้เกิดการร่วมใจกันตามเป้าหมาย เครือข่ายก็มีโอกาสประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดว่าเครือข่ายจะดำเนินการไปได้ยั่งยืนมากน้อย เพียงใดก็คือ ปริมาณและคุณภาพของสมาชิกเครือข่าย ด้วยเหตุนี้เอง การสร้างแนวร่วมของสมาชิก เครือข่ายให้กว้างขวางและดึงกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเป็นสมาชิก เครือข่าย จะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อเครือข่ายในอนาคต

4. กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ

4.1 ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย

ในขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายนี้ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการให้พลังกลุ่มและความเป็นเครือข่ายในการจัดการกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ ซึ่งสมาชิกในเครือข่ายและผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่ายจะต้องมีความเข้าใจถึงขั้นตอนดังกล่าว เพื่อที่จะได้ส่งเสริมการจัดการ ตนเองภายในเครือข่ายได้อย่างเหมาะสม โดยมีวิธีการ ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้นำเครือข่ายต้องสร้างความตระหนักให้แก่สมาชิก ในกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่รวมกลุ่มเครือข่าย หรือเสนอประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการ บริหารจัดการใน โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ ซึ่งสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองไม่เห็นว่าเป็นปัญหา รวมทั้งการคาดการณ์สิ่งที่จะพึงเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น การสร้างความตระหนักและเสนอให้เห็น ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นและให้ข้อมูล รวมทั้งการปรึกษาหารือจำกัดของการไม่รวมกลุ่ม และผลดีของการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายเกิดความตระหนักและเกิด แนวคิดในการรวมกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ซึ่งการเสนอให้เห็นประเด็นปัญหานั้น เป็นหน้าที่ ของผู้นำเครือข่ายที่จะต้องนำเสนอสมาชิกกลุ่มเครือข่ายเพื่อการร่วมกันกำหนดแนวทาง พร้อมทั้ง การค้นหาข้อมูลเพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาร่วมกัน

ส่วนการค้นหาสาเหตุของปัญหาและการวิเคราะห์ปัญหานั้นควรมีการ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด เพื่อสร้างการยอมรับว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็น ปัญหาที่แท้จริงของทุกฝ่ายและจะต้องร่วมกันแก้ไขด้วยวิธีการรวมพลังจากทุกฝ่าย

4.1.2 องค์กรจะต้องมีความชัดเจนในศักยภาพของตนเอง สมาชิกและผู้นำเครือข่าย ต่างล้วนมีศักยภาพหรือความสามารถทั้งที่หลากหลาย เครือข่ายควรเปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้นำ

ได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และบูรณาการศักยภาพเข้าด้วยกัน เพื่อฝึกศักยภาพของเครือข่ายให้เกิดพลังสูงสุด

4.1.3 สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงจังต่อกันและกัน ในการก่อตัวของเครือข่าย สิ่งที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างความจริงใจให้กับฝ่ายต่างๆ เช่น การให้ความสำคัญในเรื่องของข้อมูล บุคคล ความสำคัญของปัญหา ความสมเหตุสมผล ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างให้กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร เกิดความไว้วางใจ ยอมรับและเห็นความสำคัญที่จะมาร่วมกันเป็นเครือข่าย

วิธีการหาแนวร่วม เช่น การสร้างความคุ้นเคยกับบุคคลที่เป็นแกนนำการปรึกษาหารือ การติดตามผลงานและการสังเกตการณ์ จะเป็นการเสริมสร้างให้เห็นความจริงใจในการแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่การรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย ดังนั้นการสร้าง ความไว้วางใจระหว่างกัน การมีข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และการมีความจริงใจที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำเครือข่ายจะเป็นพลังที่ช่วยเสริมสร้างให้กระบวนการก่อตัวของเครือข่ายนั้นมีความเป็นไปได้มากขึ้น

การสร้างค่านิยมร่วมกันเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน การทำงานแบบเครือข่ายจะประสบผลสำเร็จอย่างยิ่งหากองค์กรเครือข่ายมีค่านิยมร่วมกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของงาน ความยืดหยุ่น การเปิดเผยจริงใจ การให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นต้น ทั้งยังต้องมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ถึงแม้องค์กรเครือข่ายจะมีความถนัดแตกต่างกัน แต่เครือข่ายยังต้องคงมีเป้าหมายร่วมกัน

4.1.4 สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่าย มีความเต็มใจที่จะสร้างและเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งความเต็มใจนี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยปราศจากที่มาแต่เป็นสิ่งที่ได้จากการเห็นประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายที่จะมีต่องานของตน ผนวกเข้ากับความเชื่อและศรัทธาที่มีต่อกัน โดยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมาก่อน และมีเป้าหมายระยะยาวร่วมกันด้วยความเต็มใจที่จะสร้างและเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย เป็นสิ่งที่อธิบายความแตกต่างระหว่างเครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติกับเครือข่ายที่เกิดจากการ “จัดตั้ง” เพราะเครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติจะผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมาแล้วระดับหนึ่ง จนถึงขั้นที่เรียกว่า “พิสูจน์น้ำใจ” กันแล้ว จะทำให้กลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กรที่รวมกลุ่มเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดตั้งได้มากกว่าเครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ โดยความพยายามจากภายนอก

4.1.5 เครือข่ายต้องมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ได้แก่ การมีความสัมพันธ์แนบแน่นมากกว่าแนวคิด สมาชิกทุกคนเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีสายใยวัฒนธรรมเป็นสิ่งเชื่อมโยงสมาชิกของเครือข่ายเข้าด้วยกัน กลุ่มเครือข่ายที่มีวัฒนธรรมของตนเข้มแข็งอยู่แล้ว เมื่อรวมตัวกัน

เป็นเครือข่ายย่อมทำให้วัฒนธรรมของเครือข่ายมีความเข้มแข็งด้วย ซึ่งหน้าที่ของวัฒนธรรมเครือข่าย คือ การจำแนกกลุ่มเครือข่ายให้แตกต่างกัน สร้างความรู้สึกในการเป็นสมาชิกของเครือข่ายหล่อหลอม สมาชิกใหม่ของเครือข่าย สร้างเสถียรภาพของเครือข่าย เป็นกลไกในการปรับเจตคติและพฤติกรรม สมาชิก และสนับสนุนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงของเครือข่าย

4.1.6 สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่าย รับรู้ถึงปัญหาหรือ วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นว่า มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เกิดความ สำคัญว่า หากไม่รวมกันเป็นเครือข่ายแล้ว ทุกคนจะได้รับผลกระทบทั้งสิ้น โดยการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กิจกรรม แผนการดำเนินงานของเครือข่าย และกระตุ้นให้กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและเป็นสมาชิกของเครือข่าย

4.1.7 ก่อนสร้างเครือข่ายควรมีการเตรียมกลุ่ม หรือเตรียมเครือข่าย เป็นการศึกษา ข้อมูลและสภาพการณ์ความพร้อมในกลุ่มของตนเอง และข้อมูลของกลุ่มเครือข่ายอื่น รวมทั้ง สภาพการณ์ทางสังคมเพื่อให้ทราบว่า สถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่มีความจำเป็นต้องใช้พลัง เครือข่ายในการจัดการหรือไม่ และเพื่อทราบว่าเครือข่ายที่จะดำเนินการส่งเสริมให้เกิดขึ้นมาใหม่ หรือเครือข่ายที่มีอยู่นั้น เป็นเครือข่ายประเภทใด ถ้าเป็นเครือข่ายที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน สิ่ง ที่ควรดำเนินการ คือ การเตรียมความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการกำหนดวัตถุประสงค์ใน การดำเนินการ แต่ถ้าเป็นเครือข่ายที่ภาคส่วนต่างๆ หรือกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมมีส่วนร่วมใน การจัดตั้ง สิ่งที่ต้องศึกษาต่อไป คือ เครือข่ายนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร มีกิจกรรมอะไรบ้าง ใครเป็น ผู้นำเครือข่ายที่สำคัญ มีวิธีการทำงานร่วมกันอย่างไร และเครือข่ายนั้นได้มีการเชื่อมโยงกับกลุ่ม บุคคล หน่วยงาน/องค์กรอื่นๆ หรือไม่อย่างไร กรณีเป็นเครือข่ายที่ภาครัฐส่งเสริมให้เกิดขึ้น ก็สามารที่จะศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรม ที่เกิดขึ้น และควรมีการศึกษาในระดับพื้นที่ เพื่อทราบถึงรายละเอียด ผลกระทบที่เกิดขึ้น และ กิจกรรมที่ต่อเนื่องของกลุ่มเครือข่ายนั้นๆ

การศึกษาข้อมูลและสภาพการณ์ดังกล่าว ทำให้ทราบถึงกิจกรรมและ บริบทที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการที่จะส่งเสริมหรือการจัดการเครือข่าย เช่น เมื่อทราบถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานบริหารทั่วไป และมีความ จำเป็นที่จะต้องรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว การศึกษาข้อมูลและสภาพการณ์เบื้องต้น จะช่วยให้เห็นแนวทางและความเป็นไปได้ในการเสริมสร้างเครือข่าย

นอกจากนี้ การศึกษาข้อมูลและสภาพการณ์เบื้องต้น ยังเป็นเครื่องมือในการที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่าย เป็นการศึกษาร่วมกันที่ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของกันและกัน

4.1.8 องค์กรที่รวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมีเป้าหมายและความต้องการเหมือนกัน โดยการค้นหาความต้องการและการหาจุดร่วมในการพัฒนาเครือข่าย เป็นการดำเนินการหลังจากที่ทุกฝ่ายได้ตกลงที่จะมีการปรึกษาหารือ และจะเลือกใช้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่กลุ่มได้กำหนดขึ้น

การหาความต้องการหรือจุดร่วมของแต่ละกลุ่มเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการที่จะดำเนินการเป็นเครือข่ายเพื่อบอกว่า เครือข่ายนั้นจะมีทิศทางในอนาคตอย่างไร โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการแก้ไขปัญหา นั้น อาจจะมีการแลกเปลี่ยนหรือประสานผลประโยชน์ เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ยังจะเป็นการช่วยให้กระบวนการรวมกลุ่มและเครือข่ายนั้นมีความเป็นไปได้มากขึ้น เพราะมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร จะใช้วิธีการอย่างไร และรู้ว่าขอบเขตการทำงานจะอยู่ในระดับใด

4.2 ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย

เป็นระยะเริ่มต้นหลังจากที่กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรเกิดความตระหนักในการสร้างเครือข่ายแล้ว แต่ยังมีสมาชิกบางกลุ่มยังไม่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ของเครือข่าย จึงต้องมีการกระตุ้นประสานสัมพันธ์เพื่อทบทวนให้เกิดแนวคิด วิธีการที่เหมาะสมกับตัวเองและแรงกดดันตลาดใจ มีความต้องการที่จะลงมือทำในกิจกรรมนั้น เมื่อสมาชิกได้รู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายของเครือข่ายอย่างชัดเจนแล้ว ก็รวมกันเป็นเครือข่ายทำให้เครือข่ายมีสมาชิกที่เหมาะสม การกระตุ้นให้เกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้สมาชิกต้องรวมกันเป็นเครือข่ายเร็วยิ่งขึ้น เช่นการเกิดปัญหาหรือภาวะวิกฤตขึ้นในหน่วยงาน/องค์กร นโยบายของรัฐบาล ความสามารถของผู้จัดตั้ง เป็นต้น โดยมีวิธีการจัดการ ดังนี้

4.2.1 กลุ่มโรงเรียนต้องการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร เทคนิค วิธีการ ประสบการณ์ การสื่อสารเป็นแกนกลางที่ทำให้เครือข่ายเชื่อมโยงกันได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นการสื่อสารแบบหลายช่องทางเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกโดยอิสระ คล่องตัว เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันให้มากที่สุด ถึงแม้ว่าเครือข่ายจะมีระบบการสื่อสารหลักผ่านทางผู้ประสานงานอยู่แล้วก็ตาม แต่ไม่ควรกำหนดให้เป็นระบบการสื่อสารที่ตายตัวและต้องผ่านขั้นตอนตามที่กำหนด เพราะจะทำให้เครือข่ายมีระบบที่มากขึ้นตอนเกินไปเกิดความล่าช้าและยุ่งยากในการดำเนินงาน

4.2.2 มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่มีโอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้าใจกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปกป้องคุ้มครองสมาชิกและสนองความต้องการ ให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย และอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายอย่างจริงจัง

4.2.3 สื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์บทบาทของเครือข่ายและมวลสมาชิก เพื่อระดมความร่วมมือและสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานของเครือข่าย และขยายเครือข่ายออกไปในวงกว้างมากขึ้น จัดบรรยายภาศให้สมาชิกได้ไปมาหาสู่กัน สร้างบรรยากาศการรวมกลุ่มบนพื้นฐานของความรัก ความเอื้ออาทร สมานฉันท์ ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง

4.2.4 ชี้ให้สมาชิกเครือข่ายเห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนาร่วมกัน ให้กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ได้รู้และเข้าใจว่าการรวมกลุ่มสมาชิกเครือข่ายจะมีสถานภาพและบทบาทในเครือข่ายอย่างไร มีโอกาสที่จะพบความสำเร็จอย่างไร เมื่อประสบปัญหาหรือเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น เครือข่ายต้องเข้าไปสนับสนุน ช่วยเหลือ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นสมาชิกใหม่ของเครือข่ายได้

4.2.5 ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่งทุนเพื่อการให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะหน่วยงานองค์กรที่จะให้ความร่วมมือด้านการพัฒนางานวิชาการ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงที่มีภูมิปัญญาในชุมชน หน่วยงาน/องค์กรเอกชนที่มีศักยภาพ เป็นต้น

4.2.6 เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์แก่เครือข่าย เป็นโครงการที่เกิดจากความร่วมมือของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ที่จะรวมกลุ่มเครือข่าย โดยที่เครือข่ายต่างๆ เหล่านี้มีศักยภาพ ทักษะ และประสบการณ์แตกต่างกัน จึงถือเป็นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันในสิ่งที่ตนเองมีให้กับผู้อื่น แสดงออกถึงความมีน้ำใจและการเป็นผู้ให้

4.3 **ขั้นสร้างพันธมิตรสัญญาร่วมกัน**

ในขั้นตอนนี้ เป็นจุดก่อเกิดความร่วมมือของความเป็นเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่ายที่เข้าร่วมเป็นเครือข่าย โดยในขั้นตอนนี้มีวิธีการจัดการ ดังนี้

4.3.1 กำหนดและสร้างข้อตกลงเป็นพันธสัญญาร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการตกลงในความสัมพันธ์ต่อกัน โดยที่กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรได้เข้าสู่อการตกลงที่จะทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาด้วยกระบวนการของกลุ่มเครือข่ายเป็นขั้นตอนของ Informal Cooperation

4.3.2 สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีการยอมรับและมีความไว้วางใจจริงใจต่อกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นแล้ว เครือข่ายก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานที่แม้จะมาจากต่างองค์กรให้มาร่วมตัดสินใจกระทำการใดที่จะสนองตอบต่อปัญหาได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันที่

4.3.3 ผู้บริหารและคณะควรกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงานร่วมกันว่าจะดำเนินการในเรื่องใด ในระยะเวลาใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ส่วนการตั้งข้อตกลงร่วม คือ การสร้างข้อตกลงร่วมในเรื่องของกิจกรรมและผลประโยชน์ที่จะพึงเกิดขึ้น รวมทั้งการมอบหมายภารกิจที่แต่ละบุคคลหรือคณะทำงานแต่ละคณะจะต้องลงมือปฏิบัติ เช่น คณะทำงานการจัดหาข้อมูล คณะทำงานด้านการประสานงาน ด้านการหางบประมาณ เป็นต้น การมีข้อตกลงร่วมกันนี้จะทำให้กระบวนการทำงานของเครือข่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ข้อตกลงที่จะเป็นประโยชน์ต่อเครือข่าย

4.3.4 ควรมีการกำหนดบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เพราะจะช่วยให้ทุกฝ่ายเห็นศักยภาพและข้อจำกัดของตนเอง และพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยต่างฝ่ายต่างร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และให้เกิดการดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ทุกฝ่ายร่วมกันตรวจสอบกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด โครงการ/กิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายทั้งหมด กล่าวคือ มีการยินยอมพร้อมใจที่จะแสดงความจริงใจที่จะแสดงความจริงใจในการทำงานด้วยความโปร่งใส เพื่อความสำเร็จของงานและความเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง

อีกนัยหนึ่ง การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม นั้น อาจหมายถึง การรายงานความก้าวหน้าของกิจกรรมและโครงการที่ทุกฝ่ายร่วมกันดูแล ซึ่งการติดตามและรายงานความก้าวหน้า นั้น ก็เพื่อให้ทราบว่า กิจกรรมและผลการดำเนินการของเครือข่ายเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการอย่างไร และควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ซึ่งจะทำให้กระบวนการทำงานของเครือข่ายในด้านต่างๆ นั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.5 เครือข่ายควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดในรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ของผู้ที่เข้าร่วมเป็นเครือข่าย โดยเฉพาะผู้นำเครือข่าย และคณะทำงานฝ่ายต่างๆ รวมทั้งการกำหนด กฎ ระเบียบที่ควรจะมีต่อกัน การกำหนดบทบาท หน้าที่ เป็นเสมือนการกำหนดภารกิจและการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และควรมีการวางผังเครือข่าย เพื่อเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะทำงานชุดใดชุดหนึ่ง ได้เป็นผู้รับผิดชอบ

หรือเป็นเจ้าของภาพในเรื่องนั้นๆ เพราะในความเป็นจริงที่ว่า การรวมตัวเป็นเครือข่ายของแต่ละเครือข่ายนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการรวมกันเพื่อวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมีการรักษา ระดับความสัมพันธ์นั้นไว้ในคราวที่จำเป็นจะต้องมีการทำกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้น การมอบหมายภารกิจ การกำหนดบทบาทและแผนงานของเครือข่ายที่เหมาะสม ย่อมจะเป็นการสนับสนุนการทำงาน of เครือข่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.6 สมาชิกเครือข่ายควรสร้าง ส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ได้แก่ การส่งเสริมการรักษาผลประโยชน์ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กล่าวคือ หลังจากที่ทุกฝ่ายในเครือข่ายได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน มีการมอบหมายภารกิจหน้าที่ และกิจกรรมที่ทำร่วมกันแล้ว กระบวนการที่จะทำให้เครือข่ายเกิดความต่อเนื่อง คือ การระบบการติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การมีจดหมายข่าวทุกๆ 3 เดือน การสรุปผลงานในรอบ 6 เดือน และการประชุมใหญ่ประจำปี หรือ แม้กระทั่งการลงพื้นที่ เพื่อติดตามและประเมินผลในกรณีทำงาน/กิจกรรมนั้นยังคงดำเนินการอยู่ กระบวนการดังกล่าวเป็นการเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ของเครือข่าย เพราะจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ ว่า เครือข่ายนั้นยังมีกิจกรรมและความเคลื่อนไหว ซึ่งการส่งเสริมและการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์นั้น อาจหมายถึงรวมถึงการรักษา ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงาน และสมาชิกในเครือข่ายในฐานะเพื่อร่วมงาน โดยการให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน และควรมี การหาแนวทางเพื่อพัฒนาคนรุ่นใหม่ในเครือข่ายให้มีบทบาท และมีหน้าที่รับผิดชอบในเครือข่าย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างกระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายให้มั่นคงยิ่งขึ้น

4.3.7 สถานศึกษาต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง เพื่อให้สมาชิกในเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กล่าวคือ เครือข่ายที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความไหลลื่นของข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้สมาชิกรับและให้ความหมายที่เหมาะสมกับข้อมูลนั้น การจัดระบบการติดต่อสื่อสารในที่นี้ อาจหมายถึง การสะท้อนข้อมูลจากภายในเครือข่ายที่ต้องการสื่อความหมาย และความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่ก่อให้เกิดความรู้ และความเข้าใจต่อกระบวนการทำงานของเครือข่าย ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะต้องเป็นการจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางที่สามารถเป็นเสียงสะท้อนจากฝ่ายต่างๆ ในการทำงานร่วมกัน

การจัดระบบการติดต่อสื่อสารของเครือข่ายนี้ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารของเครือข่าย จะต้องมีความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่จะทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเกิดการยอมรับและสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของเครือข่าย ซึ่งในการจัดระบบการติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องคำนึงถึงข้อมูล สื่อ และผลกระทบที่จะพึงเกิดขึ้น

ทั้งนี้สื่อที่นำเสนอออกไปนั้นจะต้องมีความชัดเจน โดยเฉพาะการรักษาระดับความสัมพันธ์ของเครือข่ายและการทำกิจกรรมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของเครือข่ายที่วางไว้

สำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเครือข่ายนี้ เป็นการเปิดใจรับฟังด้วยการสนทนาและการฟังอย่างลึกซึ้งของทุกฝ่าย การลดความคิดในเชิงการตัดสินต่อผู้อื่น รวมทั้งการสนใจในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งยังช่วยให้การจัดระบบการสื่อสารภายในเครือข่ายมีความเป็นกันเองมากขึ้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เป็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการส่งผ่านข้อมูลที่สื่อความหมายในการจัดการตนเองของเครือข่าย

4.3.8 โรงเรียนต้องสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ มีความชัดเจนในศักยภาพด้านจุดที่ควรพัฒนาและจุดแข็งของตน โดยอาศัยปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย ได้แก่ 1) การมีพันธสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน หมายถึง การมีอุดมการณ์และความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและใกล้ชิดที่ผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน ปรีกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ของเครือข่ายการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 3) การรักษาพันธกรณีระยะยาว เพื่อที่จะสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรการทำงานร่วมกัน และสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งการระดมทุนในระยะยาว 4) การเสริมพลังการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนในองค์กรเครือข่ายได้มีโอกาสแสดงความสามารถ ตลอดจนใช้วิจรณ์ญาณของตนในการร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาต่างๆ เช่น การหาทุน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ การเสริมทักษะ การสร้างเครือข่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานทางวิชาการต่างๆ และยังรวมไปถึงความสามารถในการจัดหาทรัพยากรในลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานของเครือข่าย 5) ภาวะผู้นำเครือข่าย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบใดๆ ซึ่งหมายถึงการสร้างวิสัยทัศน์ในเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการชักจูงที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะทำงานร่วมกัน และยังรวมไปถึงการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายและผลสำเร็จของงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จิตสำนึกต่อส่วนรวมของปัจเจกบุคคล การมีผู้นำเครือข่ายที่มีความรู้ ความสามารถ การมีระบบการบริหารจัดการในเครือข่ายที่เป็นระบบหรือกลไกที่เหมาะสมกับเครือข่าย การมีระบบสารสนเทศ/ข้อมูล/ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีพันธกรณีที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การจัดการและการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างภูมิปัญญาความรู้และขบวนการทางปัญญา และการมีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แหล่งทุน สถาบันวิชาการ หน่วยงานวิจัย และกองทุนสนับสนุนต่างๆ การมีเวทีสาธารณะ กระบวนการประชาสังคม และสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการรวบรวมพลังเครือข่าย

4.3.9 ผู้บริหารและครูควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) การเสริมสร้างกิจกรรมให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหา ตลอดจนการประสานงานเพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยการประสานเชื่อมโยง หน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เพื่อให้เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีการระดมทรัพยากรความรู้ วิทยากร อาคารสถานที่ ฯลฯ เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4.4 ชั้นบริหารจัดการเครือข่าย

การบริหารจัดการเครือข่ายควรเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะ ดังนี้

4.4.1 เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ผู้นำเครือข่ายต้องมีความชัดเจนในการบริหารจัดการเครือข่าย และมีความจริงใจในการพัฒนางาน โดยการสนับสนุนให้สมาชิกเครือข่ายมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและความสนใจในแต่ละด้าน ให้สามารถเป็นแกนนำในเรื่องที่ถนัด สามารถโน้มน้าวชักจูงให้กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร รวมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเครือข่ายต่างๆ ได้ การดำเนินการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) ค้นหาจุดเด่นหรือความสำเร็จ 3) สร้างแนวคิดใหม่ 4) สร้างงานใหม่ 5) กิจกรรมเครือข่าย และ 6) การตรวจสอบและประเมินผล

4.4.2 เครือข่ายควรมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยทั่วไป โครงสร้างการบริหารเครือข่ายจะประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ ปฏิคม ทรัพยากร ฝ่ายงานด้านต่างๆ ฝ่ายตรวจสอบ และกรรมการอื่นๆ ที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ กันตามตำแหน่งอย่างชัดเจน

4.4.3 ควรมีการกำหนดกฎ กติกาของเครือข่าย เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิก เพราะการที่กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรหลายกลุ่ม มารวมกันเป็นเครือข่าย ย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน การปฏิบัติตามกฎ กติกา จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย

4.4.4 ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกเครือข่ายอย่างหลากหลาย รูปแบบ เช่น การจัดประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อสรุปร่วมกัน การแจ้งข้อมูล ข่าวสาร การประชุม และการกระจายข้อมูลในกลุ่มย่อย การใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างผู้นำและสมาชิกในการติดต่อและรับข้อมูลข่าวสารความรู้ระหว่างกัน เป็นต้น การสื่อสารจะทำให้เกิดการรับรู้เข้าใจและร่วมมือกันมากขึ้น หากไม่มีการสื่อสารหรือสื่อสารน้อย หรือสื่อสารผิดไปจากความเป็นจริง จะทำให้เครือข่ายประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้ยาก

4.4.5 ควรมีการควบคุมตรวจสอบ เมื่อมีการกำหนดบทบาทหน้าที่แล้ว ต้องมีการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการรับรู้กันอย่างโปร่งใส โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ถ้าอยู่ในมือเหรียญหรือฝ่ายการเงินเพียงฝ่ายเดียว ย่อมมีโอกาสเกิดการรั่วไหลเงินสูญหายหรือถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว การควบคุมตรวจสอบกันและกันอยู่เสมอจะช่วยให้เครือข่ายหรือสมาชิกไม่มีปัญหาหรือป้องกันปัญหาหรือแก้ปัญหาได้ทันที่

4.5 **ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์**

ในขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายนี้ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยมีวิธีการดังนี้

4.5.1 เครือข่ายควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง โดยที่การพัฒนาความรู้และการจัดการความรู้ นั้น เป็นการพลวัตความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยน มีการแสวงหาความรู้ที่ต่อเนื่อง และเป็นการแสวงหาวิธีการที่ใหม่กว่าอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาความรู้ใหม่จึงหมายถึง การสะสมความรู้ที่มาจากประสบการณ์และถอดเป็นบทเรียน เพื่อให้เกิดชุดความรู้และวิธีการที่ใหม่กว่า ส่วนการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ภายในเครือข่ายและการนำความรู้นอกเครือข่ายเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการจัดการเครือข่ายจะต้องมีการพัฒนาและการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง เพราะถ้าเครือข่ายขาดภูมิความรู้เพื่อที่จะพัฒนากิจกรรมของเครือข่ายแล้ว สิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ การถูกรอบงำและการล่มสลายของเครือข่าย

4.5.2 ผู้บริหาร ครู และองค์กรเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง หมายถึง การที่สมาชิกในเครือข่ายมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน โดยที่การให้ผลประโยชน์ตอบแทนนั้น อาจมิได้หมายถึงการให้เงิน หรือทุนเท่านั้น แต่หมายถึง ความร่วมมือและเอื้ออาทรต่อกัน และในบางครั้งอาจปรับเปลี่ยนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นความรู้สึกละเอียดที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่มีการพบปะเสวนากัน ภายใต้อาณัติของความเป็นพี่น้องและการพึ่งพาอาศัย ตลอดจนเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกและภาคีเครือข่าย

4.5.3 ควรส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายมีอิสระในความคิด ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของกันและกัน ทำให้ความคิดของสมาชิกมีความหลากหลายทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนั้นการที่จะทำให้ความแตกต่างดังกล่าวนี้อยู่กันอย่างราบรื่นก็คือ การให้เกียรติยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน ซึ่งเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมองเห็นทางเลือกอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากที่ตนคิดเห็น ทำให้มองเห็นจุดดีจุดด้อยของแต่ละทางเลือก ทำให้รู้จัก

การวิเคราะห์ร่วมกันอย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผลจากการหลอมรวมของทุกความคิดซึ่งเหมาะสมมากที่สุดบนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกัน

4.5.4 เครื่องข่ายควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อขจัดความขัดแย้ง เนื่องจากว่า การทำงานของเครือข่ายหลายประเภทยังถูกมองว่า เป็นกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในสังคม เพราะมีแนวทางการทำงานที่แตกต่างกันไปจากระบบการทำงานในรูปแบบเดิม หรือการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ฉะนั้น เครื่องข่ายจะต้องสร้างวัฒนธรรมเพื่อขจัดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง และเคารพในความแตกต่าง และการทำงานด้วยความจริง พร้อมทั้งการใช้ความรู้ในการจัดการอย่างเหมาะสม

4.5.5 ต้องมีการสร้างผู้นำทั้งองค์กรและสมาชิกเครือข่าย เพื่อนำพาเครือข่ายให้ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความคิดและเป็นผู้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่าย การเสริมสร้างผู้นำเครือข่ายจึงหมายถึง การเข้าไปสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาและพัฒนาผู้นำที่มีจิตสาธารณะ ผู้ที่สมาชิกในเครือข่ายให้การยอมรับทั้งในด้านความสามารถและบุคลิกภาพส่วนบุคคล ในที่นี้หมายถึง การเสริมสร้างผู้นำจากกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรที่รวมกลุ่มเครือข่าย โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานทำให้เกิดหน่วยงานและศูนย์ประสานงานหรือ โหนด (Node) ที่มีหน้าที่หลักในการประสานงานกลุ่มเครือข่ายต่างๆ และมีพื้นที่ในการทำงานที่ชัดเจน ดังนั้น ถ้าเครือข่ายมีผู้นำที่มีความรู้มีความสามารถ และมีหน่วยงานศูนย์ประสานงานหรือ โหนดที่พร้อมจะเป็นพลังหนุนเสริมแล้ว กระบวนการทำงานของเครือข่ายย่อมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.5.6 องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้กิจกรรมของเครือข่ายเป็นที่ยอมรับ และเป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในเครือข่ายของตนและเครือข่ายอื่นๆ โดยสมาชิกเครือข่ายมีโอกาสดำเนินการมาสรุปบทเรียนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานร่วมกัน ผลจากการมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเครือข่าย จะนำไปสู่การพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ความรู้เป็นตัวเชื่อมให้เกิดกระบวนการทำงานที่หลากหลาย และกลายเป็นเครือข่ายประชาสังคมที่กว้างขวางออกไป ดังนั้น การเสริมสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงเป็นการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายจนเป็นที่ยอมรับ และเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.5.7 องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการให้เครือข่ายได้ทบทวนตัวเอง ได้รู้ถึงศักยภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในเครือข่าย แล้วนำไปสู่การพัฒนาและการจัดการเครือข่ายที่ต่อเนื่อง การทบทวนบทเรียนในเรื่องต่างๆ เช่น กระบวนการทำงานร่วมกัน การจัดการเครือข่าย แล้วสรุปเป็นชุดความรู้ จะทำให้เครือข่ายนั้นมีภูมิความรู้ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีแนวทางการทำงานที่หลากหลาย

การทบทวนและสรุปบทเรียนนั้น เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในเครือข่าย และกลุ่มบุคคลทั่วไป ที่จะนำข้อสรุปและความรู้นั้น ไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมของกลุ่มและเครือข่าย เป็นที่ยอมรับ และเป็นเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในเครือข่ายของตนและเครือข่าย โดยการสรุปบทเรียนสามารถกระทำโดยวิธีการต่างๆ ตามที่เครือข่ายนั้นจะปฏิบัติกัน เช่น การสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี การติดตามและประเมินผลของฝ่ายต่างๆ การจัดเวทีประชุม และการพัฒนาเป็นชุดความรู้ของเครือข่าย เป็นต้น

4.5.8 มีบรรยากาศแบบพลังเกื้อกูล สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ 1) บรรยากาศภายในกลุ่มควรอบอุ่นและเป็นมิตรต่อกัน 2) เข้าใจวัตถุประสงค์ของกลุ่มตรงกัน 3) สนทนาและปรึกษาในสิ่งที่ประโยชน์ต่อกัน 4) สมาชิกได้แย้งด้วยเหตุผลและหลักการ ไม่นำความรู้สึกส่วนตัวและอคติมาเกี่ยวข้อง 5) แม้มีการขัดแย้งกันในด้านความคิด แต่สมาชิกทุกคนแต่สมาชิกทุกคนยังเต็มใจที่จะเป็นส่วนรวมของกลุ่ม 6) การพิจารณาความมุ่งสร้างสรรค์และแก้ปัญหาในการทำงาน ไม่เป็นการพิจารณาเรื่องส่วนตัว 7) การตัดสินใจดำเนินการของกลุ่มเป็นไปโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่บนพื้นฐานของความถูกต้องและความดี 8) ทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน 9) ผู้นำและผู้ร่วมงานไม่บีบบังคับซึ่งกันและกัน

4.5.9 มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่ ได้แก่ การทำงานที่เชื่อมประสานจากประเด็นเล็กๆ แล้วขยายไปสู่การทำงานที่หลากหลายขึ้น โดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรม พื้นที่ และเป้าหมายการดำเนินงาน กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานที่ต่อยอดจากฐานงานเดิมที่กลุ่มเครือข่ายนั้นมีอยู่ และเป็นการแสวงหาแนวร่วมใหม่ เครือข่ายใหม่ ที่จะช่วยให้เครือข่ายนั้นได้มีความรู้ ประสบการณ์และมีพลังอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยที่ทุกฝ่ายเข้ามาศึกษาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนากิจกรรมร่วมกัน

การเริ่มต้นจากจุดเล็กและขยายเป็นหน่วยใหญ่ดังกล่าว เป็นกระบวนการหนึ่งของการทำงานในเครือข่าย โดยเป็นทั้งขั้นตอนของการก่อตัวและกระบวนการทำงาน ซึ่งเครือข่ายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความเข้มแข็งนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการไม่มองข้ามในจุดเล็ก เริ่มต้นจากการทำงานในสิ่งที่รู้และเข้าใจแล้วค่อยๆ เชื่อมประสานกับองค์กรอื่น เครือข่ายอื่น ในประเด็นกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผลให้การทำงานของเครือข่ายนั้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่มากขึ้น และกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานของเครือข่ายในลักษณะนี้ เป็นการทำงานที่ควบคู่กันไปทั้งการทำงานในระดับพื้นที่และการสานต่อในระดับนโยบาย

4.5.10 เครื่องข่ายควรมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ โดยที่ทุกฝ่ายต่างทำงานด้วยความไว้วางใจ และการติดตามและประเมินผลที่ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลผลการดำเนินการ และการทำงานในทุกขั้นตอน กิจกรรมที่ควรทำคือ การให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ/กิจกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน ส่วนในระดับภาพรวมของเครือข่ายคือ การตรวจสอบระหว่างเครือข่าย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานร่วมกันทำให้กิจกรรมของเครือข่ายมีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มิใช่การตรวจสอบงานตามปกติ แต่เป็นการให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและมีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายจะต้องมีการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและระบบการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

4.5.11 ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นระยะๆ สม่ำเสมอ ทั้งการประเมินความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง การประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จเป็นระยะๆ การติดตามและประเมินผลเครือข่ายเป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงต้องให้สมาชิกทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ กำหนดวิธีและเครื่องมือวัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย เพื่อร่วมกันเรียนรู้และดำเนินการร่วมกัน

4.6 ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

เนื่องด้วยวงจรชีวิตเครือข่ายก็มีลักษณะวงจรชีวิตคล้ายคลึงกับสรรพสิ่งที่มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป แต่วงจรชีวิตเครือข่ายนั้นอาจมีศักยภาพที่จะพลิกฟื้นขึ้นมาใหม่ได้ โดยใช้แนวทางและวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอน/วิธีการรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของเครือข่ายมีแนวทางดังนี้

4.6.1 ควรมีการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง เมื่อเวลาผ่านไปอาจจะมีหลายเครือข่ายหลายกิจกรรมการพัฒนาที่ประสบความล้มเหลว เพราะการขาดผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะนำพาเครือข่ายให้บรรลุความสำเร็จและมีความต่อเนื่อง กล่าวคือ ในการใช้พลังกลุ่มและความเป็นเครือข่ายในการแก้ปัญหา สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาของเครือข่าย คือ การขาดการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อกิจกรรมและกระบวนการพัฒนา เครือข่ายที่มีกระบวนการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง จะมีโอกาสในการพัฒนาเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนมากกว่ากลุ่มที่ขาดการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ดังนั้น การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำ จะเป็นการช่วยให้เครือข่ายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการส่งเสริมให้ผู้นำรุ่นใหม่ของเครือข่าย ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ 1) การให้โอกาสแก่ผู้มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามารับผิดชอบในกระบวนการทำงานของเครือข่าย 2) การเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในการเรียนรู้กับกระบวนการทำงานของเครือข่าย เช่น การมอบหมายงาน การติดต่อประสานงาน การลงพื้นที่การวิจัยแบบมีส่วนร่วม 3) การพัฒนาศักยภาพของสมาชิกและคนรุ่นใหม่ในเครือข่าย โดยการศึกษาดูงาน

การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ดังกล่าว จะช่วยให้ผู้นำและสมาชิกรุ่นใหม่เกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และมีจิตสำนึกต่อส่วนรวมมากขึ้น ผลลัพธ์ ก็คือ การพัฒนาเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง

4.6.2 ควรมีการให้ความช่วยเหลือและการแก้ไขปัญหภายในเครือข่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในเครือข่ายได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การจัดการความรู้ การจัดการระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการแก้ไขปัญหภายนอกเครือข่าย เช่น การไม่รับการตอบสนองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แกนนำ ผู้ประสานงาน และสมาชิกในเครือข่ายจะต้องมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น มีการช่วยเหลือทั้งในด้านทุน งบประมาณ และกระบวนการจัดการ โดยมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบต่อหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ในรูปแบบของศูนย์ประสานงาน คือ การสนับสนุนในด้านต่างๆ แก่สมาชิกในเครือข่าย ทั้งในด้านงบประมาณ การให้คำปรึกษา และกระบวนการทำงานแก่ฝ่ายต่างๆ และควรมีหน่วยความรู้ ที่จะช่วยเหลือในด้านการปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทุกฝ่ายสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานเครือข่ายมีความต่อเนื่อง

4.6.3 เครือข่ายควรมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน รวมทั้งระบบสื่อสาร และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง การที่เครือข่ายจะดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารจัดการข้อมูล ข้อเท็จจริง และระบบการสื่อสารจะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน เพราะถ้าระบบการจัดการข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอแล้ว การนำข้อมูลต่างๆ ไปสู่กระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเสนอเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเชิงนโยบายย่อมไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน ข้อเสนอแนะของเครือข่ายจะเป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นที่ปราศจากข้อมูลรองรับ การยอมรับในกระบวนการทำงานของเครือข่ายก็จะลดลง และถ้าเครือข่ายไม่มีการจัดการความรู้ การสรุปบทเรียน และการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลาแล้ว เครือข่ายยังมีโอกาสอยู่ในภาวะที่ถดถอยและอาจล่มสลายไปในที่สุด โดยการบริหารจัดการข้อมูล ระบบการสื่อสารจะต้องคำนึงถึงการใช้และเงื่อนไขการใช้ที่เหมาะสม กล่าวคือ การใช้ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ และขบวนการที่นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่าย ส่วนเงื่อนไขการใช้ข้อมูลนั้น จะต้องคำนึงถึง สถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4.6.4 ควรมีการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายทุกระดับ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคคลมีความขัดแย้งระหว่างกันต้องรีบดำเนินการแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยกในเครือข่าย สิ่งที่จะทำให้สมาชิกเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง นอกจากการจัดกิจกรรมร่วมกันแล้ว ก็คือ การสรุปบทเรียนและการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีความเหมาะสม รวมทั้งมีความสุจริต โปร่งใสในการทำงานของฝ่ายต่างๆ

ซึ่งบ่อยครั้งที่ความขัดแย้งนั้นเกิดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการเครือข่าย แต่ไม่ชี้แจงผลการดำเนินการที่ถูกต้องและแสดงความโปร่งใสในการทำงาน

ดังนั้น การรักษาสัมพันธที่ดีต่อกันด้วยการทำกิจกรรม และสื่อสารระหว่างกัน จะเป็นการช่วยให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งและมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

4.6.5 เครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน สมาชิกและระบบความสัมพันธ์ของเครือข่าย เป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นที่ทำให้เกิดเครือข่ายและทำให้เครือข่ายประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สมาชิกของเครือข่ายหมายถึงสมาชิกทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยสมาชิกทั่วไป ผู้นำและผู้บริหารจัดการเครือข่ายและพนักงานต่างๆ ของเครือข่าย สมาชิกของเครือข่ายและระบบความสัมพันธ์ที่ดีที่สนับสนุนให้เครือข่ายประสบความสำเร็จ ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกันที่จะรวมพลังเพื่อความสำเร็จของเครือข่าย
- 2) สมาชิกมีผู้นำเครือข่ายที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เช่น มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้ความสามารถกล้าตัดสินใจและตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจูงใจและประสานงานได้ดี เป็นต้น
- 3) สมาชิกมีความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทร สามานฉันท์ สามัคคีกัน ไม่แข่งขันกันหรือขัดแย้งกัน เสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
- 4) สมาชิกรวมกลุ่มกันอย่างหนาแน่น มีพันธสัญญาที่หนักแน่น และรักษาพันธกรณี มีความจริงใจ จริงจัง สรทธาต่อกันและกัน และมีความมั่นคงต่อเครือข่าย
- 5) สมาชิกมีค่านิยมร่วมกัน มีความเข้าใจ ให้เกียรติกันและกัน มีความสัมพันธ์กันแบบพี่น้อง สัมพันธกันด้วยจิตวิญญาณ ไม่ใช่เพื่อประโยชน์เพียงอย่างเดียว
- 6) การให้ความสำคัญแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของเครือข่าย และความผูกพันต่อเครือข่าย
- 7) มีการส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงบทบาทและโอกาส ในการตัดสินใจกิจกรรมของเครือข่ายด้วยตนเองและร่วมกับผู้อื่น
- 8) สมาชิกให้การสนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีขวัญและกำลังใจที่ดี ไม่ท้อแท้หรือหมดกำลังใจโดยง่าย
- 9) การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ของสมาชิกให้มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่ายได้ด้วยตนเอง
- 10) ผู้นำเครือข่ายและสมาชิกมีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ ต้องเป็นผู้ที่สมาชิกให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ

4.6.6 เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาทำงานด้านเครือข่าย ส่วนหนึ่งมีจิตสำนึกต่อส่วนรวมโดยไม่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนส่วนตัว ต้องการเพียงเห็นความเจริญของเครือข่ายและสังคม รวมทั้งการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ แต่ในความเป็นจริงการทำงานเครือข่ายก็เหมือนกับการทำงานทั่วไปที่คนทำงานจะต้องมีผลประโยชน์ตอบแทนบ้าง โดยผลตอบแทนอาจมีในหลายรูปแบบ ทั้งผลตอบแทนที่เป็นวัตถุสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทน และผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น

เกียรติยศและการยอมรับนับถือในสังคม เป็นต้น การกำหนดและสร้างระบบจูงใจก็เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มาทำงานร่วมกับเครือข่ายมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการขยายมุมมอง โลกทัศน์ของฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการยอมรับในความหลากหลาย ดังนั้น เครือข่ายควรกำหนดและสร้างระบบจูงใจเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เพราะนอกจากจะได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในเครือข่ายแล้ว ย่อมจะเป็นการรวมพลังเพื่อทำภารกิจของเครือข่ายให้บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย

4.6.7 เครือข่ายต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ และเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นเครือข่ายในรูปแบบใหม่ที่สมาชิกไม่จำเป็นต้องพบปะกัน เพียงแต่มีความรู้สึกลงใจและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือในกิจกรรมทางสังคมที่พอจะทำได้เท่านั้น ก็สามารถทำให้เกิดกระบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมได้ เช่นเดียวกับการที่จะรักษาความเข้มแข็งของเครือข่ายไว้ เครือข่ายนั้นจะต้องมีการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยใช้สื่อเป็นเครื่องมือและควรมีระบบการสื่อสารที่มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น มีการส่งข้อมูล/ภาพข่าวกิจกรรม และการส่งจดหมายข่าว ผ่านอีเมล เป็นต้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะรักษาความสัมพันธ์ของเครือข่ายให้ยั่งยืน

4.6.8 เครือข่ายต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของเครือข่าย เครือข่ายจะต้องมีการจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง หากเครือข่ายไม่มีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เครือข่ายก็จะมึบตายน้อยลง เมื่อการปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยลง จะส่งผลให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดความเหินห่างและนำไปสู่การล่มสลายของเครือข่ายในที่สุด ดังนั้น แกนนำ ผู้ประสานงานเครือข่าย และสมาชิกในเครือข่ายจะต้องจัดกิจกรรมร่วมภายในเครือข่ายหรือเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของเครือข่ายและเป็นกิจกรรมที่จะช่วยสานต่อความสัมพันธ์ เช่น การประชุมประจำปี การให้ผลตอบแทนรายปี เป็นต้น รวมทั้งการจัดกิจกรรมใหม่ภายใต้วัตถุประสงค์หรือประเด็นปัญหาใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในเครือข่ายได้เกิดการเรียนรู้และมีกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง

การจัดให้มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องนั้น จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดกิจกรรมของเครือข่ายในแต่ละครั้ง รวมถึงความถี่ในการจัดกิจกรรม และควรมีระบบการสื่อสารที่ช่วยสร้างความเข้าใจและสานต่อความสัมพันธ์ของเครือข่ายให้ยั่งยืน

4.6.9 ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบสมานฉันท์ สมาชิกของเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันแบบเพื่อนร่วมงาน มีอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเองมาร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันตามความเหมาะสม เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยไม่สูญเสียเอกลักษณ์ของตน

เน้นการประสานผลประโยชน์กันและขยายสมาชิกออกไปอย่างกว้างขวาง ส่วนสมาชิกกลุ่มมารวมกันภายใต้การจัดระเบียบความสัมพันธ์แบบครอบครัวเดียวกันที่สมาชิกต้องรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น กำหนดโครงสร้าง กฎระเบียบ สถานภาพ บทบาท หรือตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างและขัดแย้งระหว่างสมาชิกเครือข่าย

4.6.10 ควรนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบการประสานงานเครือข่าย ดังนี้ 1) ให้มีการสื่อสารระบบเปิดและการสื่อสารแบบสองทาง 2) จัดให้มีช่องทางในการประสานงาน ทุกคนมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและต่อเนื่อง 3) จัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ประสานงานของเครือข่าย เช่น เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สมาชิกและสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น และ 4) สร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย

5. องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

5.1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย

เพื่อให้การดำเนินงานตามขอบข่ายและภารกิจของเครือข่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สิ่งที่เครือข่ายควรคำนึงถึงเกี่ยวกับลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย คือ

5.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นวิธีการที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำเร็จขององค์การ ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยรวม

วิสัยทัศน์ร่วม (Common Vision) เป็นการมองภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลังเกิดเอกภาพและช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างลงไป ในทางตรงกันข้ามเมื่อใดที่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกก็จะเริ่มแตกต่างจากสิ่งที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น แต่ก็จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้ และสมาชิกของเครือข่ายก็ต้องมีวิสัยทัศน์ย่อยส่วนตัวที่สอดคล้องไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ของเครือข่าย แม้อาจไม่ได้ซ้อนทับอย่างแนบสนิทกับวิสัยทัศน์ของเครือข่าย แต่อย่างน้อยก็สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นของการมีส่วนร่วมสูงสุดและก่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การสูงสุดคือ การร่วมคิดร่วมทำ (Co-creating) ทุกคนช่วยกันคิดจนเข้าใจตรงกันแล้วถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์การ เป็นเป้าหมายของทุกคนที่จะทำงานร่วมกันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้นๆ ความสามัคคีทางความคิดเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นสัญญาณที่มีต่อกันแล้วผลตามมาก็คือความสำเร็จของงานที่ร่วมมือร่วมใจกันทำนั่นเอง เป็นการร่วมทำร่วมคิดเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยอิสระ 4) สนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

เทคนิคการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (Shared Vision) ประกอบด้วย 2 เทคนิค คือ 1) เทคนิคการเสวนา (Dialogue) เป็นการเปิดประเด็นพูดคุยกันแบบอิสระ ไม่มีตำแหน่งหัวหน้า ทุกคนพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นที่ 2) เทคนิคบัตรคำ (Metaplan) เป็นเทคนิคที่ใช้ร่วมกันกับเทคนิคเสวนา (Dialogue) ผู้ดำเนินการควรเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร โดยใช้วิธีการให้ผู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์เขียนข้อความหรือพูดเรื่องราวที่เป็นความใฝ่ฝันหรือความปรารถนาที่อยากจะเห็นสิ่งนั้นเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคตอีก 3 ปี 5 ปี ข้างหน้า เพราะเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพที่เกิดขึ้นในอนาคต ให้เขียนและพูดมาอย่างหลากหลายครอบคลุมทุกอย่างทุกเรื่องทุกความต้องการ แล้วผู้ดำเนินการจะใช้เทคนิคเสวนา (Dialogue) และเทคนิคบัตรคำ (Metaplan) โดยจะแยกบัตรคำเป็นกลุ่มๆ เช่น กลุ่มคำนี้พูดถึงเรื่องความสามัคคี กลุ่มคำนี้พูดถึงเรื่องระเบียบวินัย แล้วทำการแยกข้อคิดของทุกคนเข้ากลุ่มเรื่องเดียวกัน เมื่อข้อคิดของทุกคนเรียบร้อยแล้ว ผู้ร่วมเสวนาทุกคนในองค์การจะเห็นว่าสิ่งที่เขาแสดงความคิดเห็นออกมานั้นมีคุณค่า ไม่ได้หายไปไหน จะอยู่บนกระดานที่แบ่งกลุ่มเป็นส่วนๆ ไป เมื่อได้แยกกลุ่มคำทั้งหมดแล้ว ในขั้นตอนที่จะร้อยเรียงให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมนั้น จำเป็นจะต้องให้กลุ่มคำเหล่านั้นกระซิบเข้าโดยการพูดคุยเสวนากัน หากคำถามแทนกลุ่มคำแต่ละกลุ่มที่เป็นพวกเดียวกัน พิจารณามีคำไหนที่แทนได้บ้าง เมื่อได้คำพวกนั้นตามต้องการแล้ว คำก็จะสั้นลง การร้อยเรียงคำมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) อย่างแท้จริงก็จะปรากฏขึ้น ทุกคนจึงรู้สึกได้ว่าสิ่งที่ได้แสดงความคิดเห็นไปนั้น ไปปรากฏเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในวิสัยทัศน์ขององค์การ เหมือนกับเป็นการวางแผนร่วมกันไปแล้วโดยที่แผนนี้อยู่ในจินตนาการของทุกคน การที่องค์การได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็เท่ากับงานสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง เนื่องจากทุกคนได้มองเห็นทิศทางในการทำงาน ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันและทุกคนก็รู้ว่าวิสัยทัศน์ของตัวเองก็มีอยู่ในนั้น

เมื่อนำแผน ไปสู่การปฏิบัติ ทุกคนจึงประสานแผนกันได้ ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.2 มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) หมายถึง การที่สมาชิกในเครือข่ายมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และผลการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างกันนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายว่า การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนที่ผู้กระทำทางสังคมทั้งหลาย มาแลกเปลี่ยนสินค้า บริการ รวมทั้งสิ่งที่เป็นวัตถุและไม่เป็นวัตถุ เช่น สิ่งของ อาหาร การยอมรับทางสังคม เกียรติภูมิ เป็นต้น ซึ่งในการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น บุคคลอาจไม่ได้คาดหวังว่า จะต้องได้รับผลตอบแทนสูงสุดเสมอไป แต่อาจเป็นผลตอบแทนที่บุคคลพึงพอใจหรือพอยอมรับได้ โดยอาศัยบรรทัดฐานทางสังคมของการตอบแทนซึ่งกันและกัน และเกิดเป็นแบบแผนของการแลกเปลี่ยนที่มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กันจนเกิดเป็นเครือข่ายของการแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตามภายใต้กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่แลกเปลี่ยนนั้น อาจไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์แบบสมมูลเสมอไป แต่อาจเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่ากัน

ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ 1) เป็นการกระทำทางสังคมสองด้านที่มีผู้อื่นเป็นเป้าหมายของการกระทำ โดยที่ผู้อื่นที่เป็นเป้าหมายของเรา เมื่อได้รับการกระทำทางสังคมแล้ว จะมีการกระทำโต้ตอบกลับมาและมีเราเป็นเป้าหมายในใจของเขา 2) การปฏิสัมพันธ์เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ตอบสนองความต้องการ แลกเปลี่ยนความเข้าใจความคาดหวังของกันและกัน ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยให้มีการปรับตัวเข้าหากัน ช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ความคิดอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายเข้ากันได้ 3) ในร่วมกิจกรรมการปฏิสัมพันธ์นั้น ไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าสมาชิกจะแสดงพฤติกรรมโต้ตอบเช่นไร ต่อเมื่อได้แสดงพฤติกรรมออกมาแล้ว จึงสามารถตีความหมายและแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ แบบเจาะหน้า 4) ในบางกรณีอาจแปลความหมายของพฤติกรรมที่โต้ตอบกันผิดไปจากเจตนาของผู้แสดงพฤติกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการโต้ตอบกันได้ เพราะฉะนั้นการปฏิสัมพันธ์อาจเกิดปัญหาขึ้นถ้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่สามารถเข้าใจความหมายที่ต้องการสื่อต่อกันได้ บางครั้งถ้าเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญมากก็อาจจะไม่มีผลมากนัก แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ทรัพย์สิน หรือความปลอดภัย อาจก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงได้

การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในยุคปัจจุบันมีการขยายวงกว้างมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งมีความสลับซับซ้อนทั้งเชิงลึก (Depth) และเชิงกว้าง (Width) มากขึ้น ซึ่งเป็นอิทธิพลของยุคการติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน (Border-Less) หรือที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์

(Globalization) ทำให้ทุกคนต้องมีการปฏิสัมพันธ์มากขึ้นทั้งในชีวิตประจำวัน และในชีวิตการทำงาน การติดต่อสื่อสารมีการขยายวงกว้างมากขึ้น มีการติดต่อสื่อสารอย่างหลากหลายรูปแบบมากขึ้น การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลิกภาพ (Personality) และการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เป็นสากล อีกทั้งความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทางสังคม (Social Roles) จึงเป็นเสมือนกลไกในการช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Tools) มากขึ้น ซึ่งสามารถเป็นแรงผลักดันทำให้ผลของการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจ เป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองอยู่เสมอในทุกสถานการณ์เพื่อรองรับต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ด้วยหลักการที่ว่า ธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นในสำนักงาน (Office) หรือสถานที่เฉพาะเจาะจง (Certain Place) เท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นเทคนิคการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Techniques) จะทำให้เข้าใจถึงบทบาทของบุคคลในประเภทต่างๆ ซึ่งไม่เพียงแต่นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Competitiveness) ได้ ผู้ได้รับการอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมปฏิสัมพันธ์จะมีแนวทางนำไปประยุกต์ใช้กับตนเองและหน่วยงาน/องค์กรของเครือข่าย

5.1.3 การติดต่อสื่อสารที่หลากหลายวิธี การสื่อสาร เป็นกระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

ความสำคัญของการสื่อสาร มีดังนี้ 1) ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และสังคม การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือกิจกรรมความร่วมมือด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เขียนจดหมาย พูดคุยกันทางโทรศัพท์ ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารผ่านดาวเทียม การนำเสนอข่าวสารในหนังสือพิมพ์ เป็นต้น การปฏิสัมพันธ์นั้นจะทำให้มนุษย์ได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้น และส่งผลให้มนุษย์ได้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่าขึ้นในสังคม และช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในสังคมด้วยกันอีกด้วย 2) พัฒนาความเจริญก้าวหน้าตัวบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร เพราะมนุษย์สามารถที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองโดยผ่านกระบวนการสื่อสาร เช่น ค้นคว้าจากเอกสาร สอบถามจากผู้มีประสบการณ์ เป็นต้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่นได้รับความคิดเห็นของตนและนำไปพัฒนาให้เกิดขึ้นต่างๆ เพื่อให้มนุษย์สามารถนำไปใช้ได้ 3) สืบทบทวนธรรมชาติประเพณี โดยสะท้อนให้เห็นความเจริญรุ่งเรือง วิถีชีวิต ประวัติศาสตร์ ที่ได้รับการบันทึกและการบอกเล่าสืบต่อกันมา เพื่อให้คนรุ่นต่อๆ มาได้จดจำหรือนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อธำรงสังคม นอกจากนั้นแล้วยังทำให้แต่ละสังคมได้รู้และเข้าใจสังคมอื่นๆ ด้วยเช่นกัน 4) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกฎระเบียบ

การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม 5) เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ผลงานของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร 6) เป็นกลไกการกระจายข่าวสารด้านการเมือง การปกครองของสังคม

วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ได้แก่ 1) เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) หมายถึง ความต้องการที่จะบอกแจ้งหรือชี้แจงข่าวสารเรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูล หรือสิ่งอื่นใดให้ผู้รับสาร ได้รับทราบหรือเกิดความเข้าใจ 2) เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or Education) หมายถึง ความต้องการที่จะสอนวิชาความรู้หรือเรื่องราวที่มีลักษณะเป็นวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับความรู้เพิ่มขึ้น 3) เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (Please or Entertain) หมายถึง ในการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะให้ผู้รับสารเกิดความรื่นเริงบันเทิงใจ จากการที่ตนส่งออกไป ไม่ว่าจะในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทาง 4) เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ (Propose or Persuade) หมายถึง ผู้ส่งสารได้เสนอแนะสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับสาร และมีความต้องการชักจูงใจให้ผู้รับสารมีความคิดคล้อยตามหรือยอมรับปฏิบัติตามการเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของผู้รับสาร ได้แก่ 1) เพื่อทราบ (Understand) หมายถึง มีความต้องการที่จะรับทราบเรื่องราวข่าวสาร เหตุการณ์หรือสิ่งอื่นใดที่มีผู้แจ้งหรือรายงานหรือชี้แจง หากข่าวสารที่ได้รับทราบนั้นเป็นของใหม่ก็ทำให้ผู้รับทราบได้ทราบข่าวสารเพิ่มเติม หากข่าวสารที่ได้รับทราบนั้นเป็นสิ่งที่ตนได้เคยทราบมาก่อน ก็เป็นการยืนยันความถูกต้องของข่าวสารที่ตนมีอยู่เดิม 2) การเรียนรู้ (Learn) หมายถึง การแสวงหาความรู้ของผู้รับสารจากการสื่อสาร ลักษณะของการสื่อสารกรณีนี้มักจะเป็นการสื่อสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้และวิชาการ เป็นการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาสาระในการสอนของผู้ส่งสาร 3) เพื่อหาความพอใจ (Enjoy) หมายถึง ความต้องการบันเทิง ผักผ่อนหย่อนใจ และความสบายใจ 4) เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในการตัดสินใจนั้น มักจะได้รับการเสนอแนะหรือชักจูงใจจากบุคคลอื่นอยู่เสมอ ฉะนั้นทางเลือกในการตัดสินใจจึงอยู่ที่ว่า ข้อเสนอแนะนั้นๆ มีความน่าเชื่อถือและเป็นไปได้เพียงใด รวมทั้งการอาศัยจากข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และความเชื่อที่สั่งสมมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

ประเภทของการสื่อสาร สามารถจำแนกได้หลายวิธี เช่น จำแนกตามเกณฑ์ ความแตกต่างระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างเชื้อชาติ (Interracial Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นคนละเชื้อชาติ คนละภาษา การสื่อสารประเภทนี้มีความยุ่งยากกว่าการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ เพราะอาจต้องใช้ล่าม ใช้ความประณีตละเอียดรอบคอบเป็นพิเศษ 2) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) การสื่อสารประเภทนี้มุ่งเน้นเฉพาะวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารเท่านั้น ทั้งสองฝ่ายอาจเป็นคนเชื้อชาติเดียวกัน พูดภาษาเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันแต่ต่างวัฒนธรรม 3) การสื่อสาร

ระหว่างประเทศ (International Communication) เป็นการสื่อสารที่มุ่งเน้นระดับชาติ ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการ ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนระดับชาติ จำแนกตามลักษณะการสื่อสาร ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีโอกาสเผชิญหน้ากัน ผู้รับสารมีโอกาสแสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทันทีที่ได้รับสารจากผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารก็ได้รับทราบปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับสารในทันทีเช่นกัน เช่น การพูดคุยสนทนา 2) การสื่อสารแบบไม่เผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่มีโอกาสเผชิญหน้ากัน แต่ผ่านสื่อหรือตัวกลางนำสาร เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมนุษย์ สื่อเฉพาะกิจ เป็นต้น

จำแนกตามลักษณะการโต้ตอบ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่สามารถโต้ตอบกันได้ทันที เช่น การฟังบรรยายวิชาการ แม้ผู้ฟังมีข้อสงสัยก็ยังไม่สามารถซักถามได้ทันทีในขณะนั้น จนกว่าจะมีการเปิดโอกาสให้ซักถามหรือการฟังรายการวิทยุ การอ่านนิตยสาร ก็เช่นเดียวกัน 2) การสื่อสารสองทาง (Two way Communication) เป็นลักษณะที่การสื่อสารที่ผู้ส่งสารกับผู้รับสารสามารถโต้ตอบกันได้ทันทีตามต้องการในขณะที่กำลังสื่อสารร่วมกัน เช่นการพูดคุยทางโทรศัพท์ การโต้ตอบกันทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

จำแนกตามรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ 1) การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นบุคคลเดียวกัน เนื่องจากตัวบุคคลสามารถคิดคำนึงได้เอง โดยใช้สัญลักษณ์เช่นเดียวกับที่เราสื่อสารกับบุคคลอื่น 2) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป และอยู่ในระยะที่ประสาทสัมผัสทั้งห้าสัมผัสได้ และทั้งสองฝ่ายสามารถตอบโต้กันได้ทันที 3) การสื่อสารภายในองค์กร (Organization Communication) คือ การสื่อสารภายในหน่วยงานอันมีเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ นอกจากนั้นยังเกี่ยวข้องกับสถานภาพและบทบาทของบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ ด้วย

องค์ประกอบที่มีส่วนทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน จะช่วยให้การสื่อสารครั้งนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น 2) แรงจูงใจ เป็นตัวกระตุ้นสิ่งอื่นที่ช่วยสนับสนุนความน่าสนใจ นอกจากส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือสารที่ต้องการนำเสนอ เช่น ของรางวัล ผู้นำเสนอ (Presenter) ที่มีชื่อเสียง ท่าทาง บุคลิกภาพของผู้ขาย 3) ทักษะคิด เป็นความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่ผู้ส่งสารหรือผู้รับสารมีต่ออีกฝ่ายหนึ่งหรืออาจเป็นความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องที่ได้รับ 4) ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารหรือผู้รับสารเคยได้รับมา ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่นำเสนอได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะเป็นเรื่องที่เคยได้สัมผัสมาก่อน

5.1.4 การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว เมื่อเครือข่ายมีการทำงาน และมีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่สร้างขึ้นเป็นการสื่อความหมายร่วมกันแล้ว การเสริมสร้างกระบวนการ

เรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน เป็นสิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ เพราะการเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันนั้น เป็นทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติ กล่าวคือ การที่เครือข่ายจะมีความเติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสมประสบการณ์ และมีการปรับบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับกลุ่ม องค์กร เครือข่ายและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ นั้น สามารถใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำ การศึกษาแบบเจาะลึกในพื้นที่ และการถอดบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น

กระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในความหมายของเครือข่ายที่จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง การพึ่งพาอาศัยทั้งในด้านทุน ความรู้ ประสบการณ์ ที่สำคัญคือ ความร่วมมือ เพราะไม่มีเครือข่ายใดจะมีศักยภาพในการพัฒนาที่สมบูรณ์ ดังนั้น การเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันจึงเป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายทางสังคม

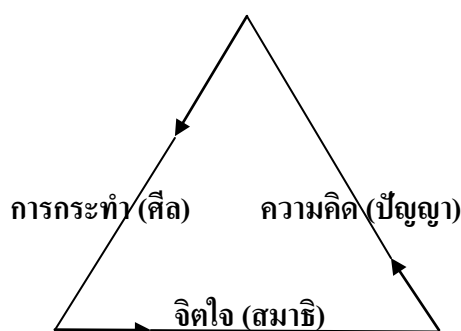
5.1.5 การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ความเป็นเครือข่ายในยุคใหม่ นอกจากจะเป็นการสร้างความเป็นภาคร่วมบนเส้นทางของนวัตกรรมการเรียนรู้ เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายทางอากาศของวิทยุร่วมด้วยช่วยกันแล้ว การสร้างความเป็นเครือข่ายดังกล่าว ยังก่อให้เกิดกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ที่คนในสังคมไม่จำเป็นต้องเห็นหน้าตาและพบปะซึ่งกันและกันหรืออาศัยพื้นที่ดำเนินการ เพียงแต่มีความรู้สึกร่วมว่า จะต้องร่วมมือและช่วยเหลือพึ่งพากัน ก็สามารถสร้างความเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง และความเป็นเครือข่ายได้ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมเป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายในรูปแบบใหม่ ที่เน้นการประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือพึ่งพาในคราวที่จำเป็นเท่านั้น โดยที่ต่างคนต่างอยู่และทำงานของตน แต่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับสังคมทุกฝ่ายก็มาร่วมมือกัน โดยใช้เทคโนโลยีที่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร กระบวนดังกล่าว ก่อให้เกิดวาทกรรมในการพัฒนาที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งใหม่ การใช้วาทกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาทดแทนคำพูดเดิมๆ เช่น ประชาสังคม ประชารัฐ การบริหารแบบบูรณาการ เป็นต้น ซึ่งความหมายที่แท้จริงก็คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร และการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

กระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยที่ถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการ

เป็นเครือข่ายที่กว้างขวางออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

5.1.6 การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง เป็นวิธีการหรือกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกทักษะ การประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การนิเทศ เป็นต้น

การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายที่แท้จริงคือ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์ทางกาย ใจ และความคิด เพื่อเกิดปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้ คือ **พัฒนาทางกาย (ศีล)** ได้แก่ 1) ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อควรปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ 2) การฝึกฝนตนเอง การช่วยเหลือ ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม 3) มารยาท การเคารพซึ่งกันและกัน พฤติกรรม การแสดงออก 4) ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ 5) การออกกำลังกาย/นันทนาการ 6) การปรับปรุงพัฒนาตนเองและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน **พัฒนาทางใจ (สมาธิ)** ได้แก่ 1) อารมณ์ (EQ) ความสามารถทางจิต 2) ทศนคติ แรงจูงใจ ความสุข 3) จิตสำนึก จิตวิญญาณ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร 4) คุณธรรม จริยธรรม (MQ) **พัฒนาความคิด (ปัญญา)** ได้แก่ 1) ทักษะความคิด (IQ) ไหวพริบ ปฏิภาณ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การสร้างสรรค์ ผลงาน นวัตกรรม ภูมิปัญญา



ภาพที่ 21 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาทางกาย จิตใจ และสติปัญญา

การพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีวัตถุประสงค์ของระบบคือ การปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดจากความพยายามอย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะ ดังนี้ 1) การปรับปรุงจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น 2) การปรับปรุงการ

ทำงานประจำวันให้ดีขึ้น 3) การคงสภาพผลการปรับปรุง 4) ไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใดๆ ควรใช้สามัญสำนึกของสมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงาน 5) อาจมีการลงทุนบ้างเล็กน้อย

เครือข่ายจะประสบความสำเร็จเมื่อสมาชิกของเครือข่ายมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยมีการประเมินความต้องการและความคาดหวังของสมาชิก จุดแข็ง จุดอ่อน ของสมาชิกตลอดระยะเวลาการทำงาน มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของแต่ละฝ่าย การประเมินสถานการณ์ของปัญหาทั้งในและนอกเครือข่ายและเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ดีที่สุด (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบผลงานของเครือข่ายอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็นต้น ผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลสำคัญที่นำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาเครือข่าย

5.1.7 การมีส่วนร่วมขององค์กรอื่น การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ซึ่งในความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้นจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด

ผลดีของการมีส่วนร่วมต่อการบริหารจัดการเครือข่าย ได้แก่ 1) ทำให้การบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลายเป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ เพราะเป็นการระดมความคิดที่หลากหลายจากบุคคลฝ่ายต่างๆ ทั้งความรู้ และประสบการณ์ 2) ทำให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมากเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องอันอาจเกิดผลเสียหายแก่เครือข่ายได้ 3) เป็นการขจัดปัญหาความไม่เป็นธรรมในการดำเนินนโยบายใดๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร 4) ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทำให้การบริหารเครือข่ายเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสะดวกต่อการขอความร่วมมือ 5) การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงเป้าหมาย โดยทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

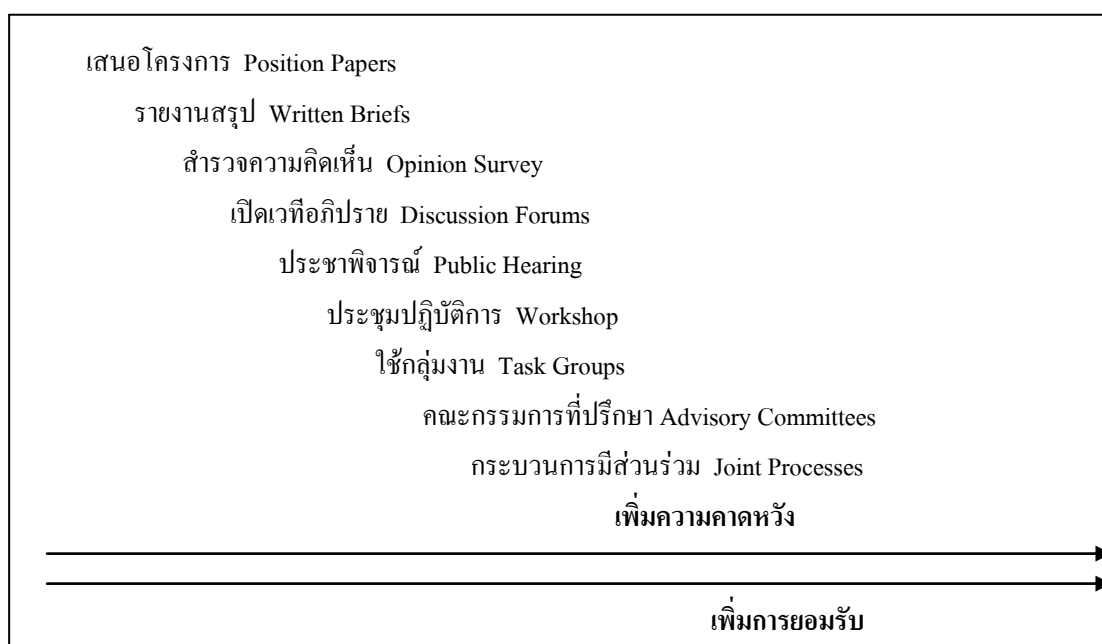
หลักการมีส่วนร่วม ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful participation) ไม่วางระบบไว้เพียงให้ดูว่าได้จัดกระบวนการมีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น

ถ้าการตัดสินใจเกิดจากการมีส่วนร่วมมีความสมเหตุสมผลและชอบธรรม ก็ต้องนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจนั้นไม่เหมาะสมขัดกับการตัดสินใจของการมี

ส่วนร่วม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรมที่จะเลือกตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้

การมีส่วนร่วมจะเริ่มตั้งแต่เนิ่นที่สุด คือ “แจ้งเพื่อทราบ” นั่นคือได้ตัดสินใจไปแล้วจึงแจ้งให้ทราบ ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 22 กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

ถ้าเห็นว่าการตัดสินใจนั้นอาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ควรจะต้องมี “การปรึกษาหารือ” ก็ถือว่ามีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้นมาอีกเล็กน้อย คือได้รับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ วิธีการที่มักจะหยิบขึ้นมาทำกันบ่อย ๆ ในระดับนี้คือ “การทำประชาพิจารณ์” หรือ “การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน” ต้องเน้นย้ำว่ากระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องทำตั้งแต่เริ่มคิดและตระหนักถึงปัญหา เช่น ตระหนักว่ามีปัญหาเรื่องจำนวนขยะเพิ่มขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องหาที่ทิ้งขยะ จึงจัดการให้บุคคล/หน่วยงาน/องค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อคิดหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน กระบวนการมีตั้งแต่ จัดเวทีคุยกันในกลุ่มเล็ก เกาะประตูบ้านใช้แบบสอบถาม แล้วประมวลข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจเพื่อตัดสินใจ การตัดสินใจต้องฟังประเด็นต่าง ๆ พิจารณาทุกประเด็น และตอบคำถามให้ได้ทุกประเด็น การตัดสินใจต้องมีคุณธรรม

และเป็นที่ยอมรับได้ หากไม่ดำเนินการกระบวนการมีส่วนร่วมเหล่านี้ แต่มาดำเนินการเพียงวิธีการรับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นทางการครั้งเดียวหรือสองครั้ง ก็จะเกิดปัญหา เพราะกลายเป็นเวทีที่แต่ละฝ่าย คือ ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายคัดค้านมาแสดงจุดยืน ตอกย้ำความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยมายืนยันว่าใครถูกใครผิด เวทีนี้จึงมักจะไม่ใช่เวทีที่จะเป็นเวทีแห่งการพูดคุยสนทนาหรือปรึกษาหารือ

หากมีข้อขัดแย้งกันมาก การปรึกษาหารือหรือการรับฟังความคิดเห็นอย่างเดียวยังจะไม่เหมาะสม จำเป็นต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่ระดับสูงกว่า คือการร่วมเจรจาหาข้อยุติ (Negotiation) หรือเจรจาโดยมีคนกลางกำกับกระบวนการ (Mediation) โดยที่คนกลางที่มากำกับกระบวนการนั้นจะต้องไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้ที่จะทำหน้าที่ตัดสินใจคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่เจรจาทางออกที่ดีที่สุดโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจนทุก ๆ ฝ่ายพอใจ

ส่วนกระบวนการมีส่วนร่วมระดับสูงสุดคือ การลงประชามตินั้น แม้จะดูดีแต่เป็นเพียงการลงมติที่ลงความเห็น “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” หรือ “เอา” หรือ “ไม่เอา” เท่านั้น ซึ่งอาจจะยิ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความแตกแยกขึ้นอีกได้ถ้าสังคมยังไม่เข้าใจกระบวนการประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

การทำงานแบบมีส่วนร่วม นั้น ไม่ว่าจะในระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับหน่วยงาน/องค์กร หรือระดับประเทศ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ มีการดำเนินการแก้ปัญหาความไม่เรียบร้อยโดยกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมืออย่างมีคุณภาพต่อไป

5.1.8 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ นอกจากการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว การมอบหมายงานให้แก่บุคลากร ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญในเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาที่ควรคำนึงถึง ทั้งนี้การมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาตนเอง โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเมื่อใดที่มีโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ย่อมแสดงถึงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงมากกว่าการดำเนินการเพียงลำพังของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีการมอบหมายงานแล้ว ยังได้ดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไปแล้วนั้น ย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าการมอบหมายงานอีกด้วย การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าของงานที่มอบหมาย ลดความเสียหายของงานที่อาจเกิดขึ้น

ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สม่ำเสมอและต่อเนื่องเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงทราบแนวโน้มของปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ซึ่งหากระบุถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจำแนกได้ ดังนี้ 1) เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาว่า ได้ดำเนินการไปในขั้นใดแล้ว บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นหรือไม่ 2) ช่วยในการปรับปรุงและแก้ไขข้อเสียหยาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เมื่อมีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จะช่วยทำให้รับทราบข้อบกพร่องได้ทันเวลา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาได้หารือร่วมกัน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และช่วยในการวางแผนเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้การวางแผนจะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 3) ช่วยในการบันทึกและประเมินบุคลากร การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มอบหมายงานให้ไปนั้น ช่วยสะท้อนถึงศักยภาพและความตั้งใจในการทำงาน 4) ช่วยในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ ผลจากการประเมินการปฏิบัติงานจะบ่งชี้ว่า ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้มอบหมาย ซึ่งเมื่อบุคลากรมีการพัฒนาแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 5) เป็นการคาดหวังระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากการประเมินผลมีการตกลงร่วมกันถึงเกณฑ์การประเมิน ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ตรงกัน และยอมรับในผลของการประเมิน อันนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเต็มใจ

วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการใน 4 ลักษณะ คือ

- 1) การศึกษาข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ เช่น รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report: SAR) รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน รายงานผลการประเมินผลตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-SAR Card) รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน รายงานการประชุมคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ภาพถ่าย
- 2) การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดเก็บข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินการของส่วนราชการ
- 3) การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ระบบฐานข้อมูล
- 4) การขอความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) เช่น คณะผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบราชการ

ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายประเมินผลอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือใช้หลายวิธีประกอบกันได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ

การปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของหน่วยงาน/องค์กร ถือเป็นเอกสารที่ได้รับการรับรองความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินผล

5.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาระงานหรือภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา จะใช้กรอบแนวคิดในเรื่องของขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ที่เป็นไปตาม การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) และแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับมาตราที่ 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้กระทรวงดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ใน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง ส่วนขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือในครั้งนี้ ประกอบด้วย

5.2.1 งานวิชาการ ได้แก่

5.2.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

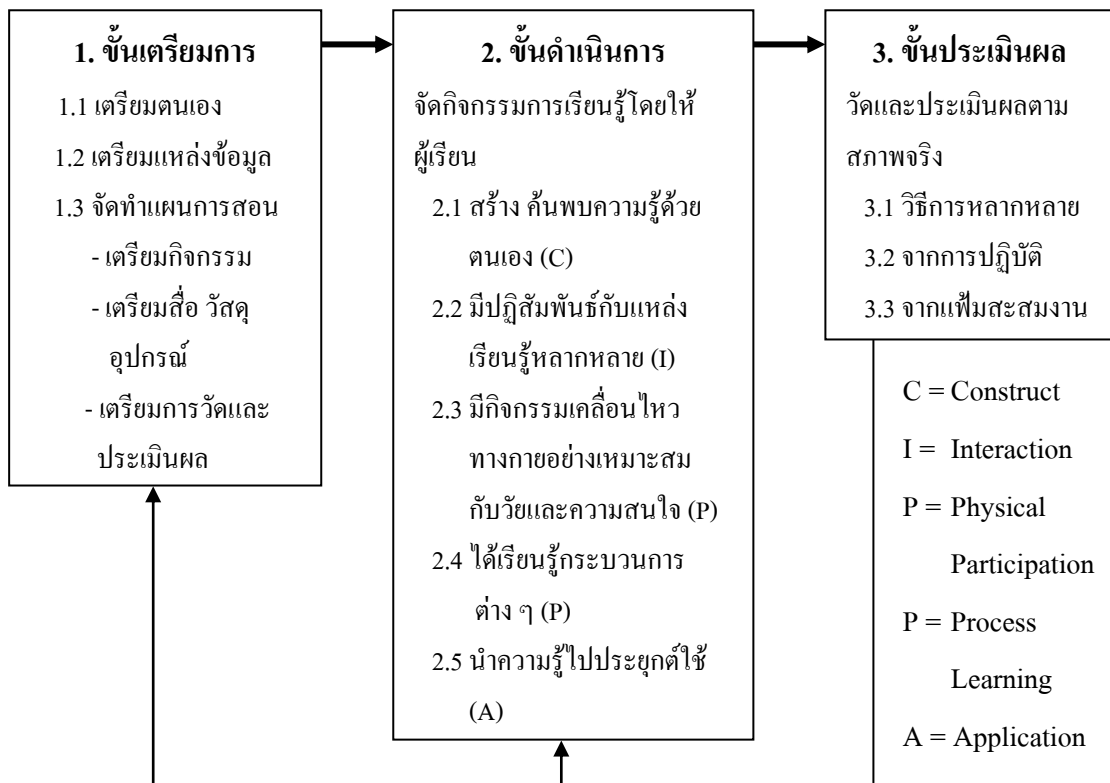
- 1) การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท และสภาพปัจจัยการขาดแคลนครู การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น เช่น ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2, ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-4, ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3, ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 และบูรณาการเนื้อหา รายวิชาตามช่วงชั้น โดยอาจกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ 1) ประชุมคณะครูร่วมกับกลุ่มเครือข่าย เพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินการร่วมกัน 2) ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหา และการจัดกิจกรรมในแต่ละระดับชั้น 3) จัดทำตารางการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น 4) กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน 5) ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียนจัดทำกำหนดการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ 6) ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ 7) จัดทำเครื่องมือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 8) ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข
- 2) การปรับโครงสร้างหลักสูตรในรายวิชาพื้นฐาน เพิ่มเติม และหรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามศักยภาพและบริบทของสถานศึกษา

5.2.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

แนวปฏิบัติ

- 1) เน้นการเรียนรู้ภาษาไทยและคณิตศาสตร์เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของนักเรียนในสาระวิชาอื่น ๆ
- 2) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้ นักเรียน ได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ โดยใช้หลักการจัดการเรียนการสอนต่อไปนี้

การเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student center learning) มีแนวทางในการปฏิบัติ โดยยึดหลักและประยุกต์รูปแบบ CIPPA Model ของ รองศาสตราจารย์ ดร.ทศนา แวมมณี (2548) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 23 แนวดำเนินการของครูผู้สอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated learning management) โดยใช้รูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้โครงงานหรือโครงการ (Project Work) ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติตามแนวทางของ Ribe & Vidal (1993 อ้างถึงใน สมศักดิ์ ภู่วิภาดาพรรณ, 2544) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 **ขั้นสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน (Creating a Good Atmosphere)** เป็นขั้นตอนเตรียมความพร้อมให้สมาชิกในกลุ่มทำงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน เช่น การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เข้าช่วยเพื่อให้ผู้เรียนคุ้นเคยและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 **ขั้นกระตุ้นให้เกิดความสนใจ (Getting the Class Interested)** เป็นขั้นตอนของการสร้างความสนใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ในอันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้เรียนสนใจ ซึ่งอาจใช้การระดมสมอง ใช้ดนตรี สไลด์ หรือธรรมชาติเพื่อนำความรู้สึของผู้เรียน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 **ขั้นเลือกหัวข้อ (Selecting the Topic)** เป็นขั้นตอนของการเจรจา และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประมวลผลเป็นหัวเรื่องของโครงการ

ขั้นตอนที่ 4 **ขั้นสร้างโครงร่างของโครงการ (Creating a General Outline of the Project)** เป็นขั้นวางแผนและกำหนดขอบเขตของโครงการ วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน จัดเตรียม อุปกรณ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 **ขั้นลงมือปฏิบัติงานตามหัวเรื่อง (Doing Basic Research Around the Topic)** เป็นขั้นดำเนินการตามโครงร่างของโครงการตามหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม

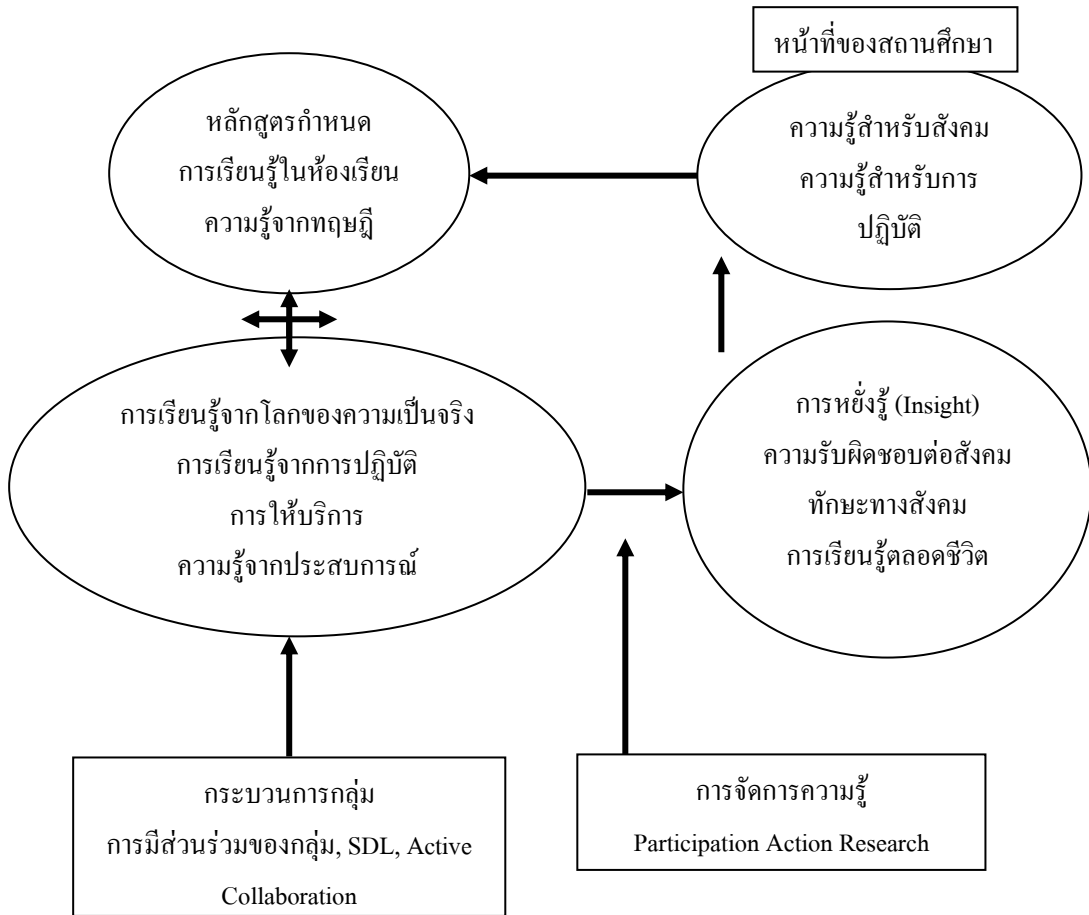
ขั้นตอนที่ 6 **ขั้นรายงานผลการปฏิบัติงานสู่ชั้นเรียน (Reporting to the Class)** เป็นขั้นถ่ายทอดความคิดความรู้สู่ชั้นเรียน อาจเป็นรายงานด้วยการพูดหรือการเขียน

ขั้นตอนที่ 7 **ขั้นกระบวนการย้อนกลับ (Processing Feedback)** เป็นขั้นของการย้อนกลับ โดยการให้ข้อมูลแก่ผู้เรียนถึงแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาต่อ

การใช้ปัญหาเป็นที่ตั้งในการจัดการเรียนรู้ (Problem Based learning) หรือ PBL มีลักษณะสำคัญของการนำไปปฏิบัติ (Savery, 1994) คือ 1) ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Student Center Learning) 2) การเรียนรู้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้เรียนที่มีขนาดเล็ก 3) ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หรือผู้ให้คำแนะนำ (Guide) 4) ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ 5) ปัญหาที่นำมาใช้มีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ปัญหาหนึ่งปัญหา อาจมีคำตอบได้หลายคำตอบหรือแก้ปัญหาได้หลายทาง (Ill-structured Problem) 6) ผู้เรียนเป็นคนแก้ปัญหา โดยการแสวงหาข้อมูลใหม่ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) 7) ประเมินผลจากสถานการณ์จริง โดยดูจากความสามารถในการปฏิบัติ (Authentic Assessment)

การใช้ชุมชนเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ (Community Based Learning) เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติงาน

จากสถานการณ์จริงของชุมชน เช่น การไปศึกษาเรื่องประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมการทำมาหากิน
 หัตถกรรมจากบุคคล และองค์กรในชุมชนนอกเหนือไปจากการเรียนในห้องเรียน ซึ่งได้สรุปความหมาย
 ดังแผนภาพต่อไปนี้

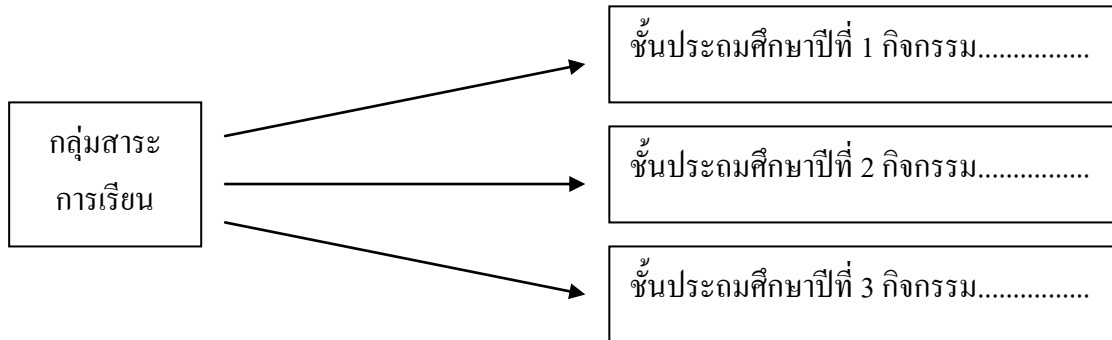


ภาพที่ 24 สรุปความหมายของการใช้ชุมชนเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้ (CBL)
 (บุญสืบ โสโสม, 2553)

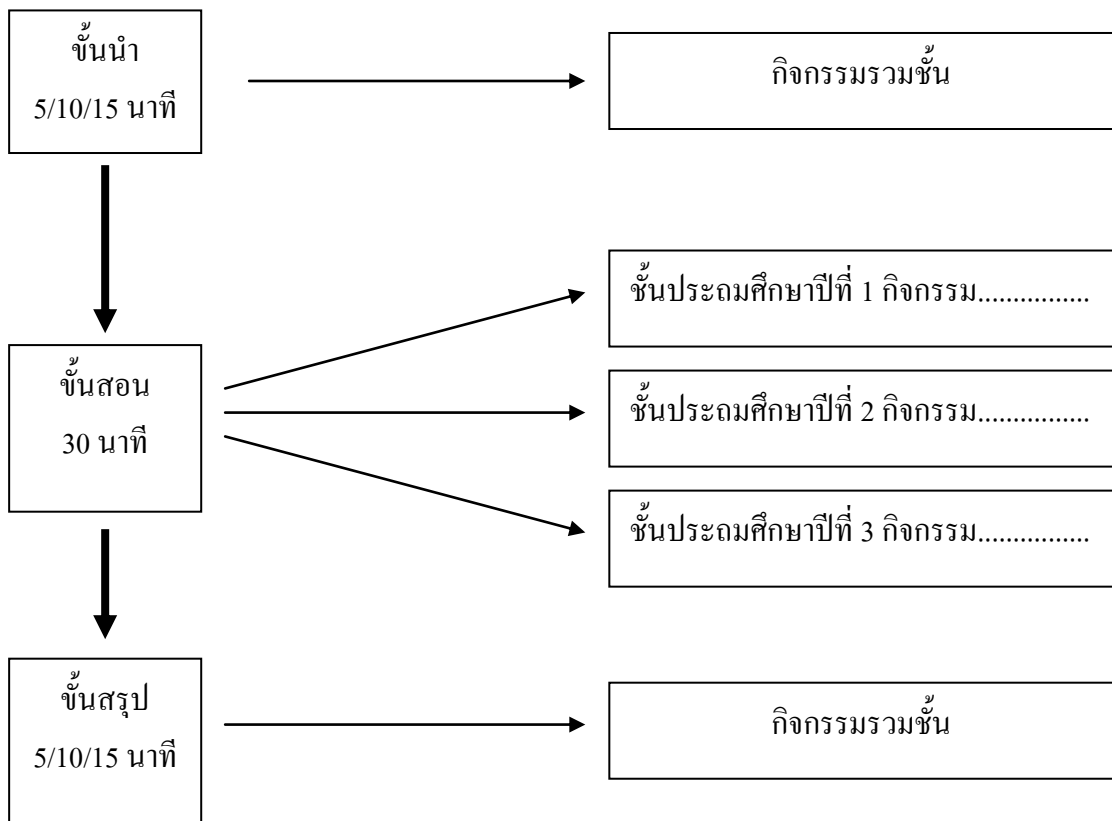
3) แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบรวมช่วงชั้น
 ได้แก่ 1) จัดห้องเรียนโดยแบ่งเป็น 2 ช่วงชั้น โดยมีครูปฏิบัติการสอน 1-2 คน: ช่วงชั้น ควรปรับปรุง
 ห้องเรียน ขนาด 2 ห้อง: ช่วงชั้น การจัดมุมสื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์ หนังสือเรียน คอมพิวเตอร์
 เครื่องเล่นวีซีดี เทป มีการจัดพื้นที่สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน และแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน
 และภายนอกโรงเรียน 2) การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้แบบรวมช่วงชั้น 3) การวางแผน
 การจัดการเรียนรู้ โดยจัดทำประมวลการเรียนรู้แบบช่วงชั้น และจัดทำแผนการเรียนรู้แบบช่วงชั้น

การพัฒนาสื่อ แหล่งเรียนรู้และเครื่องมือการวัดและประเมินผล 4) จัดการเรียนรู้แบบรวมช่วงชั้น โดยมีรูปแบบ ขั้นตอน และเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

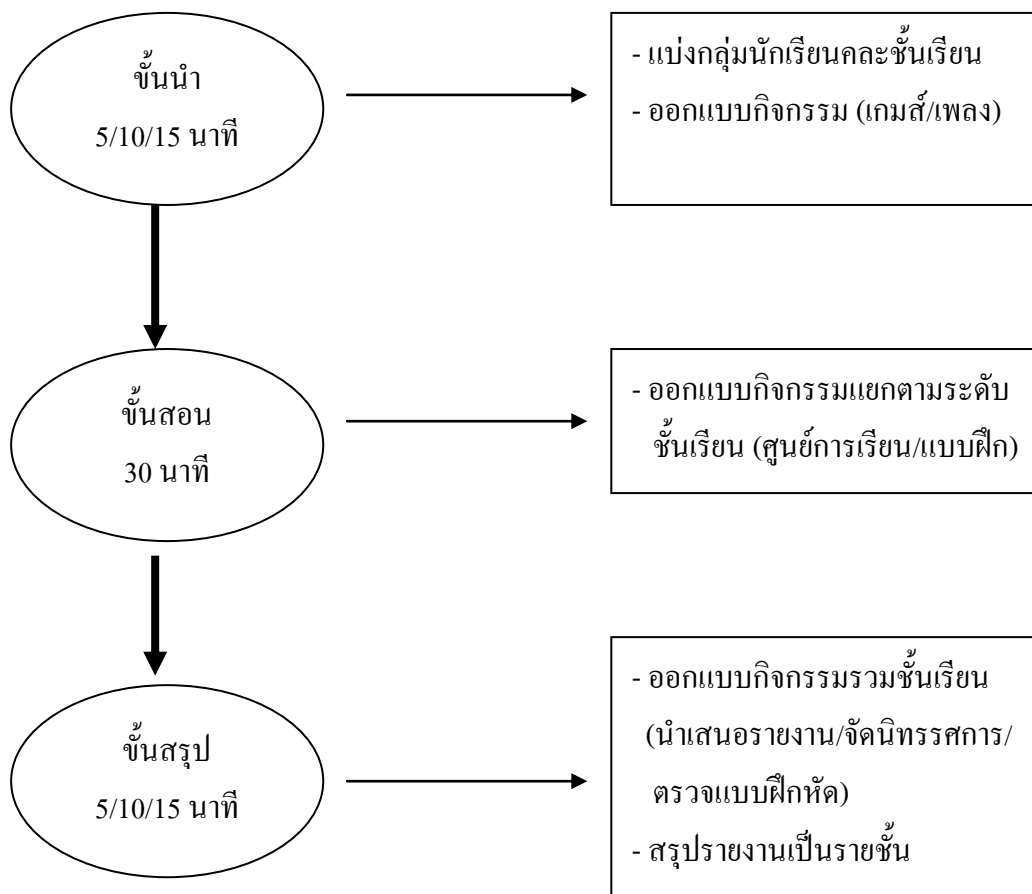
รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้



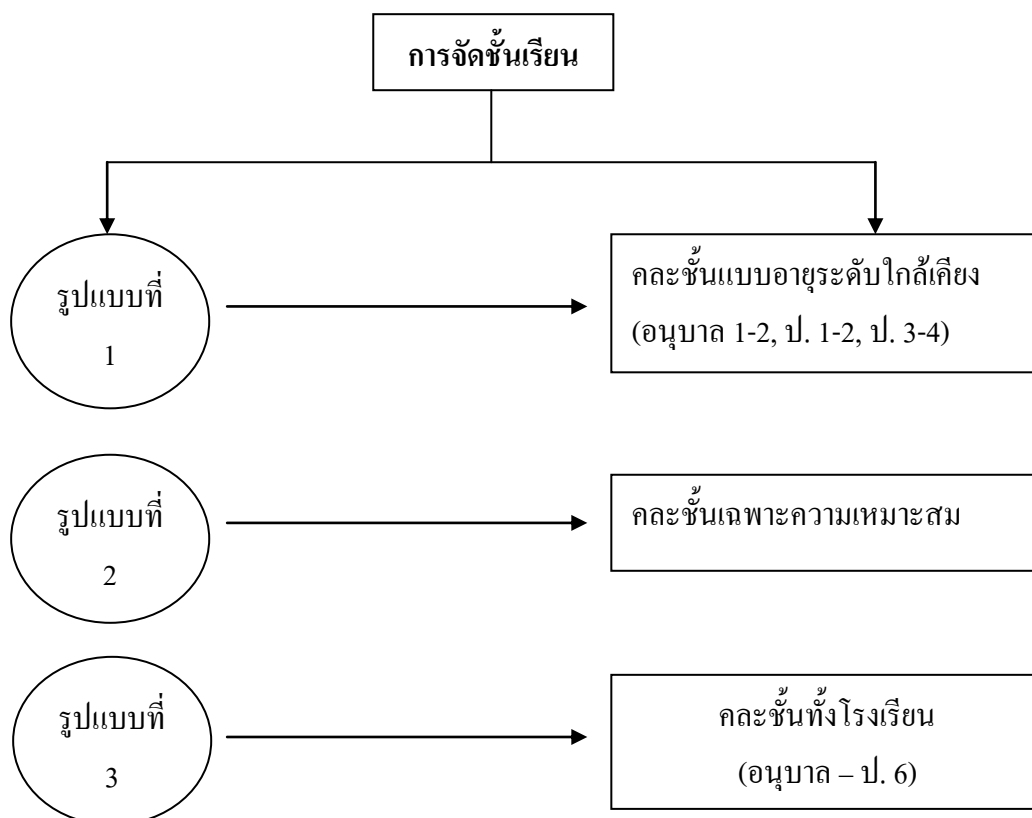
ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้



เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้



4) แนวการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบคละชั้น คือ 1) จัดกลุ่มนักเรียนที่มีความสามารถต่างกันและมีอายุต่างกันอย่างน้อย 2 ปี ให้มาเรียนอยู่ในชั้นเดียวกัน โดยจัดกลุ่มตามความสามารถในการเรียนรู้ที่ต่างกันของผู้เรียนเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการดังนี้



2) จัดตารางการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเรียนภาษาไทยและคณิตศาสตร์ในช่วงเช้าทุกวัน

3) จัดตารางการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเรียนรู้แบบบูรณาการในสาระวิชาสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษเป็นแกนในช่วงบ่ายเวลา 13.00 – 14.30 น. และจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี การงานอาชีพและเทคโนโลยี และสุขศึกษาพลศึกษา ในช่วงเวลา 14.30 – 16.30 น. ทุกวัน

5.2.1.3 การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน

แนวปฏิบัติ

- 1) การจัดให้มีและใช้ห้องสมุด/มุมหนังสือที่มีหนังสือให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้อย่างพอเพียง
- 2) จัดให้มีและใช้ห้องคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ อย่างเพียงพอ
- 3) จัดทำและใช้ทะเบียนแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเป็นคู่มือการจัดการเรียนรู้

5.2.1.4 การแนะแนวการศึกษา

แนวปฏิบัติ

- 1) การวางแผนและดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- 2) ประเมินผล โครงการ/กิจกรรม ดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

5.2.1.5 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

- 1) วางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายในให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จ
- 2) การบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพภายใน โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
- 3) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 4) การนำผลการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพ และผลการประเมินคุณภาพภายในภายนอกไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.6 การนิเทศการศึกษา

แนวปฏิบัติ

- 1) การจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบ
- 2) การนำผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน
- 3) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 งานงบประมาณ ได้แก่

5.2.2.1 การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร

แนวปฏิบัติ

- 1) จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ เช่น แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการ เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียนและบุคลากรทั่วไปจะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา
- 2) วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงานรัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากร ภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน
- 4) ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

5.2.2.2 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

แนวปฏิบัติ

- 1) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและบัญชีวัสดุ ทั้งที่ได้มาโดยการจัดหาหรือการรับบริจาค
- 2) ควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมการใช้งาน
- 3) ตรวจสอบพัสดุประจำปี และให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดเสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป
- 4) พักตร์ที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้าง กรณีที่ได้มาด้วยเงินงบประมาณ ให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ กรณีที่ได้มาจากการรับบริจาคหรือเงินรายได้สถานศึกษา ให้ขึ้นทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

5.2.2.3 การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

- 1) วางแผน ธรรมนูญ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และมีความโปร่งใส

3) สรุปรายงานเผยแพร่ และเชิดชูเกียรติ ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา โดยความชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา ได้แก่ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

5.2.2.4 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

แนวปฏิบัติ

1) จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษาของสถานศึกษา ภายในของวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้งต่อกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษาเท่านั้น

3) เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทเงินรายได้ สถานศึกษาจึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 1 – 3 ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2.2.5 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ

1) สํารวจสภาพความจำเป็นด้านทรัพยากรทางการศึกษา

2) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมงานบริหารจัดการสถานศึกษา

3) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาในระดับสถานศึกษา ให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย

5.2.2.6 การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ

1) สํารวจแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ในการส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

2) กำหนดแนวทางในการเชื่อมโยงประสานร่วมมือแหล่ง
ทรัพยากร

3) ดำเนินการประสานร่วมมือตามความเหมาะสมและศักยภาพ
ของสถานศึกษา

5.2.3 งานบุคคล ได้แก่

5.2.3.1 การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น

แนวปฏิบัติ

1) สํารวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ
ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำ
ความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อน
วิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่
เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการ

5.2.3.2 การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวปฏิบัติ

1) วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2) จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ของสถานศึกษา

3) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ตามแผนที่กำหนด

4) สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายเพื่อคุณภาพการจัด
การศึกษา

5.2.3.3 การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู

แนวปฏิบัติ

1) ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

ในตนเอง

2) เสริมสร้างและพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย

ผิควินัย

3) ป้องกันไม่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำ

5.2.3.4 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

แนวปฏิบัติ

1) วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

3) สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

4) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5) ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.2.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมามีส่วนเกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ ก.ค.ศ. กำหนด และให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิชาชีพ

2) ดำเนินการประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด

3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

4) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.3.6 การบริหารโดยใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” (Good Governance)

แนวปฏิบัติ

1) ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2) ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรและสมาชิกเครือข่ายพัฒนาตัวเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

3) สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกเครือข่ายโดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส

4) เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรและสมาชิกในเครือข่ายมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาขององค์กร

5) ตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลเสียจากการกระทำของตน

6) บริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม มีความประหยัด ใช้จ่ายคุ้มค่า และรักษาพัฒนาทรัพยากรที่มีให้สมบูรณ์ยั่งยืน

5.2.4 งานบริหารทั่วไป ได้แก่

5.2.4.1 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

แนวปฏิบัติ

1) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชนและสังคมโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2) เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
รับทราบ

3) การดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

5.2.4.2 การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา

แนวปฏิบัติ

1) กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ
สถานศึกษา

2) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

ขั้นพื้นฐาน

3) ดำเนินการ โดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

5.2.4.3 การประเมินสถานศึกษาและรายงาน SAR ตามสภาพจริง แนวปฏิบัติ

1) จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและการรายงาน
ผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2) จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบ
และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3) ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนา
การศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้

4) รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

5) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล
และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

5.2.4.4 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติ

1) กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน
ของสถานศึกษา

2) เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติ งานของสถานศึกษาให้
ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องทราบ

3) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน
ของสถานศึกษา

4) ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบ
การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

5.2.4.5 การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง แนวปฏิบัติ

1) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ
ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

2) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษา
และผู้เกี่ยวข้องทราบ

3) กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5.2.4.6 การจัดระบบควบคุมภายใน

แนวปฏิบัติ

1) วิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหา ตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

3) กำหนดมาตรฐานในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

5) ใ้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตราการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

7) ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

5.3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

สมาชิกเครือข่ายจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการที่จะดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายร่วมกัน การเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือที่เหมาะสมกับ โครงการ/กิจกรรมและขั้นตอนการพัฒนา เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการเครือข่ายที่มีความจำเป็นและมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งได้จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายงาน ภารกิจ และกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือกลุ่มบุคคล มีวิธีดำเนินการดังนี้

5.3.1 การบรรยาย เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่นๆ ได้ แต่มีจุดด้อยตรงที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบการสื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลา

จำกัดโอกาสที่จะให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยาย แทนจะไม่มีเลย ดังนั้นผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่า เมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมีความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยาย

ความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือ ผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความกระจ่างมองเห็นเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้การบรรยายเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จนั้น มีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัวในการบรรยาย กับ การบรรยาย

การบรรยายมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดดังนี้ คือ ข้อดี 1) การบรรยายเป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการใช้ ผู้มีประสบการณ์จะใช้เวลาในการเตรียมตัวน้อยลง 2) สามารถให้การอบรมกับบุคลากรหรือมวลสมาชิกเป็นจำนวนมาก ๆ ในแต่ละครั้งได้ 3) สะดวกและช่วยลดภาระงานด้านการจัดการของฝ่ายฝึกอบรม 4) สามารถเน้นเนื้อหาสาระได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการอบรม ข้อจำกัด 1) ประสิทธิภาพของการบรรยายขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากร 2) การบรรยายเป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว ถ้าไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม จะไม่สามารถประเมินได้ว่า ผู้ฟังมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บรรยายเพียงใด 3) การบรรยายไม่อาจใช้กับทุกเรื่องได้ เช่น เรื่องที่ต้องการข้อสรุปเพื่อการนำไปปฏิบัติการ

5.3.2 การอภิปราย คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์ และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกันในเรื่อง ประเด็น หรือปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งอาจเกิดขึ้นตามมา ภายหลังจากการรับฟังการบรรยาย การปาฐกถา หรือการประชุมของที่ประชุมใหญ่ ตามที่ผู้จัดการประชุมกำหนดไว้ เช่น ภายหลังจากที่ผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่บรรยายเกี่ยวกับหลักการวางแผนและวิธีการวางแผนกลยุทธ์แล้ว ได้มอบหมายให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันประชุมและอภิปรายกลุ่ม เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน/องค์กร ตามแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ หรือในกรณีที่มี การอภิปรายกลุ่มใหญ่ทั้งหมดของผู้เข้าร่วมประชุม หรือมีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายและระบุ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาการดำเนินงาน การอภิปรายแบ่งออกเป็น 1) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์ มาให้ความคิดเห็นหรือทัศนะในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 2) การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion)

เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน มาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้ฟังหรือผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การอภิปรายมี **ข้อดี** คือ 1) ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศในการฟังของผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการอบรม ให้ได้สัมผัสกับแนวและวิธีการพูดของผู้อภิปรายในลักษณะหลากหลาย โดยเฉพาะการพูดโต้แย้งในการอภิปรายเป็นคณะ 2) การอภิปรายเป็นคณะช่วยสร้างแนวคิดให้แก่ผู้ฟังในทัศนะที่ต่างกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ส่วนการอภิปรายแบบขมขมปาฐกถา ผู้ฟังจะรับฟังความรู้จากผู้ทรงเฉพาะทางทำให้รู้จริงและได้ประโยชน์เต็มที่ ส่วน **ข้อจำกัด** คือ 1) ผู้ดำเนินการอภิปรายจะต้องเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการอภิปราย จึงจะสามารถควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายและเวลาของการอภิปรายที่กำหนดไว้ 2) การพิจารณาเลือกเชิญผู้อภิปรายมีความสำคัญมาก หากได้ผู้มีความรู้และประสบการณ์สูงจะทำให้การอภิปรายเกิดผลดีและให้ประโยชน์แก่ผู้ฟัง

5.3.3 การระดมความคิดหรือการระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการประชุมร่วมกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อแสดงความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ซึ่งมีหลักการสำคัญว่า ต้องการให้สมาชิกในที่ประชุมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะร่วมกันให้มากที่สุดในเวลาที่กำหนดไว้สั้นๆ โดยไม่มีการขัดจังหวะ สอบถามหรือหยุดอภิปรายความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่สมาชิกเสนอขึ้น บนพื้นฐานว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเมื่อมีการริเริ่ม การคิดต่อ หรือการปรับจากความคิดที่มีมาก่อน การระดมความคิดจึงเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกต่างคนต่างเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกแต่ละคนอาจเป็นการคิดต่อเนื่องจากที่สมาชิกคนอื่นเคยเสนอไว้ก่อนหน้าแล้ว จึงมีการระดมกันมาอย่างหลากหลายและมากมายเหมือนการโหมกระหน่ำของพายุ การดำเนินการระดมความคิดจึงต้องกำหนดให้มีผู้ดำเนินการทำหน้าที่กระตุ้นและขานรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่สมาชิกเสนอขึ้นมา เพื่อให้ได้รับความเห็นหรือข้อเสนอแนะจำนวนมาก และมีผู้ทำหน้าที่บันทึกความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไว้ทั้งหมดทุก ๆ ข้อเสนอแนะ รอจนกระทั่งหมดเวลาที่กำหนดไว้จึงนำมาพิจารณาคัดเลือก ปรับหรือเสริมแต่งเป็นผลจากการระดมความคิด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการระดมความคิดมักใช้ในวงการสร้างสรรค์ (Creative) ในการคิดคำโฆษณาที่สั้น กระชับ จำง่าย และให้ความหมายที่ประทับใจ เช่น เอกลักษณ์ของเอกบุรุษ ใช้ดีจึงบอกเพื่อน ความสุขที่คุณดื่มได้ นำสิ่งที่ดีสู่ชีวิต (Smooth as Silk) เป็นต้น

การระดมความคิด ถือเป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่ม (Group Technique) ไม่ใช่ใช้กับคนเพียงคนเดียว ในทางการบริหารมักใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจ

และใช้ในการวางแผน การระดมความคิดยังเป็นการแสวงหาความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด การระดมความคิดจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อใช้กับกลุ่มที่ไม่รู้จักกัน ไม่เกรงใจกันหรือสนิทสนมกันมากเกินไป และจำนวนสมาชิกที่ร่วมระดมความคิดถ้าจะให้ประสิทธิภาพมากที่สุดควรอยู่ระหว่าง 4 ถึง 9 คน

จุดเน้นของการระดมความคิด คือ 1) เน้นให้มีการแสดงความคิดเห็นออกมา (Expressiveness) หมายถึง สมาชิกทุกคนต้องมีเสรีภาพอย่างสมบูรณ์ในการที่จะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมาจากจิตใจ โดยไม่ต้องคำนึงว่าจะจะเป็นความคิดที่แปลกประหลาด กว้างขวาง ล้าสมัย หรือเพื่อฝันเพียงใด 2) เน้นการไม่ประเมินความคิดเห็นในขณะที่กำลังระดมสมอง (Non-Evaluative) หมายถึง ความคิดที่สมาชิกแสดงออกต้องไม่ถูกประเมินไม่ว่ากรณีใดๆ เพราะถือว่าทุกความคิดมีความสำคัญ ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดผู้อื่น การแสดงความคิดเห็นหักล้างหรือครอบงำผู้อื่นจะทำลายพลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้การระดมความคิดครั้งนั้นเปล่าประโยชน์ 3) เน้นปริมาณของความคิด (Quantity) หมายถึง เป้าหมายของการระดมความคิดต้องการให้ได้ความคิดในปริมาณมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แม้ความคิดที่ไม่มีทางเป็นจริงก็ตาม เพราะอาจใช้ประโยชน์ได้ในแง่การเสริมแรง หรือการเป็นพื้นฐานให้ความคิดอื่นที่ใหม่และมีคุณค่า ยังมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นมามากเพียงใดก็ยังมีโอกาสค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่ดี 4) เน้นการสร้างความคิด หมายถึง การระดมความคิดเกิดขึ้นในกลุ่ม ดังนั้น สมาชิกสามารถสร้างความคิดขึ้นเองโดยเชื่อมโยงความคิดของเพื่อนในกลุ่ม ใช้ความคิดของบุคคลอื่นเป็นฐานแล้วขยายความเพิ่มเติมเป็นความคิดใหม่ของตนเอง

การเตรียมระดมความคิด ก่อนการดำเนินการระดมความคิดนั้น จะต้องเตรียมการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขึ้นกำหนดเป้าหมาย ต้องกำหนดให้กระชับ เฉพาะเจาะจง และชัดเจนที่สุดว่าจะระดมความคิดเรื่องอะไร เพื่ออะไร และต้องทำให้สมาชิกเข้าใจ พร้อมกับเห็นด้วยกับเป้าหมายนั้น 2) ขึ้นกำหนดกลุ่มว่า จะมีจำนวนเท่าไร ใครบ้าง ใครจะทำหน้าที่เขียนความคิดของสมาชิกและสถานที่ที่จะนำแผ่นการ์ดความคิดไปติดแสดงให้สมาชิกได้มองเห็นอย่างชัดเจน และในบางครั้งผู้นำกลุ่มต้องมีความเด็ดขาดหากมีสมาชิกบางคนเริ่มครอบงำหรือข่มขู่ผู้อื่น 3) ขึ้นกำหนดเวลา ต้องแน่ชัดและเหมาะสม จะเริ่มและจะต้องยุติเมื่อใด การมีเวลาจำกัดจะสร้างความกดดันให้สมองเร่งทำงานอย่างเต็มที่ สมองซีกขวาจะมีหน้าที่คิด ส่วนสมองซีกซ้ายจะประเมินความคิดของตนเองว่าเหมาะสมหรือไม่ แล้วรีบแสดงออกมาโดยเร็ว

5.3.4 การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากร อีกทั้งเป็นการเปิดมุมมองที่จะรับกับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ สร้างความพร้อมและผลสัมฤทธิ์ให้ทั้งตัวบุคลากรเองและทีมงาน/หน่วยงาน แต่ทั้งนี้

ในการศึกษาดูงาน บุคลากรหลายคนมักนึกถึงรูปแบบของกิจกรรมสัมมนาการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่ง แท้ที่จริงแล้ว การศึกษาดูงานนั้นมีประโยชน์อย่างมากทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ นั่นคือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้ง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ มุมมองความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกันบนสถานการณ์เดียวกัน หรือเหตุการณ์เดียวกัน ทำให้ได้เห็นถึงเทคนิค/วิธีการในการนำมาปรับใช้หรือการแก้ปัญหา อันที่จะก่อให้เกิด ประโยชน์ในการทำงาน

ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการศึกษาดูงาน ได้แก่ 1) การศึกษาดูงานจะมีส่วน ในการแก้ปัญหาการทำงานให้กับตนเองอย่างไร 2) การศึกษาดูงานจะก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะ นำไปใช้กับการทำงานได้อย่างไร 3) การศึกษาดูงานมีประโยชน์ต่อทีมงาน และหน่วยงานอย่างไร

วิธีการศึกษาดูงานให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีวิธีการดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมก่อนศึกษาดูงานทั้ง ด้านร่างกาย ได้แก่ ความพร้อมในเรื่องสภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง อยู่ในภาวะที่พร้อมที่จะศึกษาดูงาน ด้านอารมณ์และความคิด ควรสร้างทัศนคติเชิงบวก ให้เกิด ความรู้สึกที่ดีต่อการศึกษาดูงาน ต่อหน่วยงานที่จะศึกษา หรือต่อกิจกรรมที่จัดรวมในการศึกษาดูงาน รวมทั้งผลที่จะได้รับกับตนเอง ทีมงาน และหน่วยงาน เตรียมตั้งประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ปัจจุบัน รวมทั้งทบทวนถึงวิธีการทำงานในปัจจุบัน ถึงแนวคิดที่มุ่งหวังเพื่อจะได้นำความรู้มาใช้ ในการพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและควรบันทึกเดือนความจำก่อนการศึกษาดูงาน

วิธีการเตรียมความพร้อมหลังศึกษาดูงาน มีดังนี้ 1) ทบทวนความรู้ที่ได้ จากการศึกษาดูงานของตนเอง 2) นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3) บันทึกเดือนความจำถึงวิธีการแก้ปัญหาตามประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ก่อนการศึกษาดูงาน ความรู้ที่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ตลอดจนความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น การจดบันทึกนี้เป็นการตรวจสอบ ความรู้ของตนเองที่ได้รับในอีกทางหนึ่งด้วย 4) จัดประชุมแต่ละทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ติดตามและประเมินผลความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ก่อนที่จะรวบรวมความรู้ที่ได้ในแต่ละบุคคลมาสรุปเพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้แต่ละทีมงาน 5) ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้น รูปแบบ/วิธีการศึกษาดูงานให้เกิดประสิทธิภาพดังที่กล่าวมา ข้างต้น สำคัญ คือ ตัวบุคลากรเองและผู้นำ จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมาย สำคัญในการศึกษาดูงาน มีความใส่ใจกระตุ้นทุกคนให้เกิดความรู้สึที่ดีในการมีส่วนร่วม ใน กิจกรรมการศึกษาดูงาน และเกิดความเชื่อมั่น มุ่งหวังเดียวกัน เพื่อให้การศึกษาดูงานเกิดประโยชน์ หรือสัมฤทธิ์ผล สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร หน่วยงาน สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้นด้วย

5.3.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อปฏิบัติการภารกิจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสมาชิกจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และลงมือปฏิบัติหรือทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกันไปด้วย เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมเชิงปฏิบัติการจึงต้องมีผลลัพธ์หรือผลงานจากการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีการนำผลงานจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้แล้วเสร็จภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้นไปแล้ว เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตร การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำข้อสอบมาตรฐาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำร่างแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมนี้เน้นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎี และด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้ขึ้นมาปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริงได้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ เป็นระยะเวลานานหลายวัน โดยเน้นการร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหาโดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ (Hands-on-Training)

5.3.6 การปฏิบัติจริง เป็นเครื่องมือการพัฒนาศิลปะการด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-On-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ (On the Job Training) เพื่อให้บุคลากรหรือสมาชิกเครือข่ายเกิดการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริงในภาคสนาม สถานที่จริง เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเน้นทักษะ (Skills) ของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนและหลักปฏิบัติดังนี้คือ 1) ขั้นตอนการสำรวจว่างานใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศิลปะการให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ ตลอดจนสำรวจว่า กลุ่มเป้าหมายที่จะทำการฝึกอบรมการปฏิบัติจริงเป็นบุคลากรด้านใด 2) ขั้นตอนการวางแผน กำหนดระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการฝึกปฏิบัติ 3) ขั้นตอนการสื่อสาร เพื่อแจ้งให้สมาชิกเครือข่ายได้ทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรม เพื่อให้สมาชิกได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และได้สอบถามในประเด็นที่ยังไม่เข้าใจก่อนล่วงหน้า 4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการฝึกปฏิบัติจริง โดยมีวิทยากรหรือคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน 5) ขั้นตอนการประเมินผล ติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกผู้เข้าอบรมทันที และให้ข้อเสนอแนะหากเกิดข้อผิดพลาด

สรุป การฝึกปฏิบัติจริงจะต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำเครือข่ายหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายฝ่ายบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นฝ่ายที่กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกปฏิบัติจริง ในขณะที่ปฏิบัติงานให้ชัดเจน และกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของผู้ดำเนินการฝึกอบรมปฏิบัติจริงได้อีกด้วย

5.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ที่มีความสำคัญหรือจำเป็นต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรนำแนวคิด วิธีการ และการประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ ไปสู่แผนการปฏิบัติ (plan of actions) ซึ่งผู้นำเครือข่ายร่วมกับสมาชิกจะวิเคราะห์ว่า องค์กรจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในบางส่วนใดบ้าง แล้วจึงตั้งเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากนั้นกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่นำไปสู่เป้าหมาย และการวางแผนในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนและละเอียดรอบคอบเพื่อให้การเสริมพลังอำนาจนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Empowerment) ในองค์กร 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบปิรามิดอำนาจ (power pyramid) ของ Tracy (1990) 2) รูปแบบของ Scott and Jaffe (1991) 3) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Kinlaw (1995) และ 4) รูปแบบของ Blanchard, Carlos and Randolph (1998) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 รูปแบบปิรามิดอำนาจของ Tracy

Tracy (1990) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นลำดับขั้นตอน 10 ขั้นตอน คือ 1) ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate Authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of Excellence) ให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ 5) ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide Knowledge and Information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give Feedback) เกี่ยวกับการทำงาน 7) ให้การยกย่องหรือยอมรับ (Recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 8) ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ 9) ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to Fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน 10) ให้ความเคารพ (respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน



ภาพที่ 25 ปิรามิดอำนาจตามทัศนะของ Tracy (1990)

การดำเนินการตามรูปแบบนี้ องค์กรจะต้องมีแผนปฏิบัติตั้งแต่ขั้นที่ 1-10 โดยที่ขั้นตอนที่ 1-3 นั้น เป็นการปรับปรุงโครงสร้างและระบบขององค์กร ขั้นตอนที่ 4-6 เป็นการสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในขั้นที่ 7-10 เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

5.4.2 รูปแบบของ Scott and Jaffe

Scott and Jaffe (1991) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กรว่า มีองค์ประกอบของวิธีการ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (Validation) หมายถึง ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ 2) การให้สารสนเทศ (Information) หมายถึงการให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเกี่ยวข้องกับองค์กร และ 3) การให้มีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

ส่วนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการ

ผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้นเท่านั้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ มีอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

ส่วนที่ 3 สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมหรือในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ

ส่วนที่ 4 การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน บรรยากาศองค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความยืดหยุ่น” ในการสนองตอบความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

ส่วนที่ 5 การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและสนับสนุนงบประมาณทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหารคือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Scott and Jaffe เน้นการสร้างความสัมพันธ์ (relation) ของคนในองค์กรโดยการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน สร้างทีมงาน สร้างบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีภาวะผู้นำโดยการได้ทำงานร่วมกันมากขึ้น

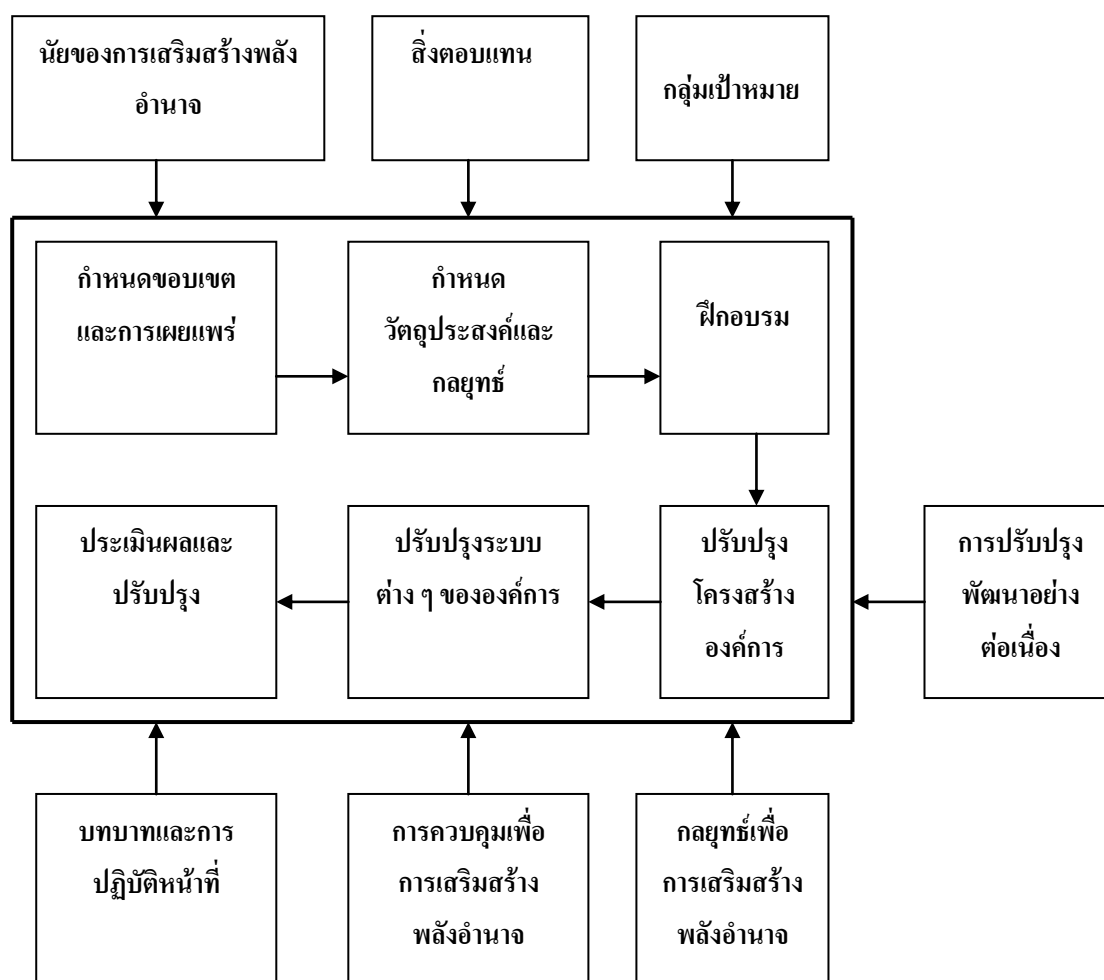
5.4.3 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw

Kinlaw (1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) กำหนดขอบเขตและการสื่อสาร (Define and Communicate) เป็นการเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ต้องมีความชัดเจนอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ 2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set Goals and Strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กรวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) การฝึกอบรม (Train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Adjust the Organization's Structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการ และสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีในองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด 5) ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Adjust the Organization's System) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องการมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น 6) การประเมินและปรับปรุง (Evaluate and Improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า ประกอบด้วย 1) นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Meaning of Empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย การมีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถ และมีจริยธรรม 2) สิ่งตอบแทน (Payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และระดับที่สาม คือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 3) กลุ่มเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Targets for Empowerment) มุ่งมั่นไปที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่ 4) กลยุทธ์เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for Empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและการพัฒนาการทำงาน

เป็นทีม และการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร 5) การควบคุมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Controls for Empowerment) ซึ่งแตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิม แต่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา 6) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (Roles and Functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐานสูงขึ้น

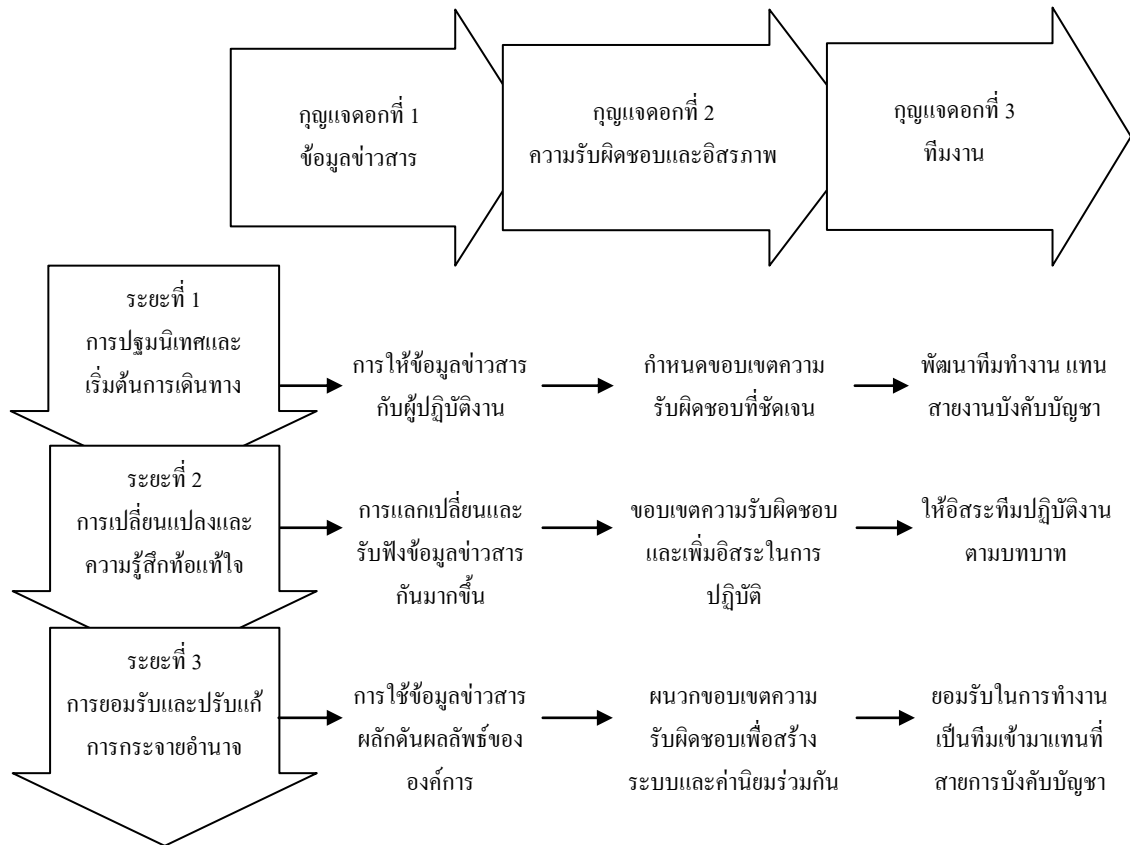


ภาพที่ 26 รูปแบบของการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Kinlaw (1995)

จากภาพ จะเห็นว่ารูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) โดยเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานและการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในองค์กรก่อน ซึ่งต่างจากรูปแบบปิรามิดอำนาจของ Tracy และรูปแบบของ Scott and Jaffe

5.4.4 รูปแบบองค์การกระจายอำนาจของ Blanchard, Carlos and Randolph

Blanchard, Carlos and Randolph (1998 อ้างถึงใน วรรณพร ไกรลาศ, 2544) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในหนังสือชื่อ The 3 Key to Empowerment ซึ่งแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย วรรณพร ไกรเลิศ (2544) เรื่อง “องค์การกระจายอำนาจ” ซึ่งมีแนวคิดสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์การมีระยะการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระยะ ได้แก่ การปฐมนิเทศและเริ่มต้นการเดินทาง การเปลี่ยนแปลงและความรู้สึกท้อแท้ใจ และการยอมรับและปรับแก้การกระจายอำนาจ 2) กุญแจ 3 ดอกที่เปิดไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ดอกที่ 1 คือข้อมูลข่าวสาร ดอกที่ 2 คือความรับผิดชอบและอิสรภาพ และ ดอกที่ 3 คือทีมงาน โดยที่กุญแจทั้ง 3 ดอกนี้จะปรับไปใช้ตามระยะการเปลี่ยนแปลงในองค์การ



ภาพที่ 27 รูปแบบองค์การกระจายอำนาจตามทัศนะของ Blanchard, Carlos and Randolph (1998 อ้างถึงในวรรณพร ไกรลาศ, 2544)

แนวคิดของ Blanchard, Carlos and Randolph ยังให้ความสำคัญกับความ เป็นผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) ของผู้นำองค์กร โดยมีแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้อยู่ 4 แบบ คือ 1) แบบชี้นำที่มีพฤติกรรมชี้นำสูง และการสนับสนุนต่ำ 2) แบบเป็นครูฝึกที่มีพฤติกรรมชี้นำสูง และการสนับสนุนสูง 3) แบบสนับสนุนที่มีพฤติกรรมชี้นำต่ำ และการสนับสนุนสูง 4) แบบกระจายอำนาจที่มีพฤติกรรมชี้นำต่ำ และการสนับสนุนต่ำ

การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำองค์กรต้องใช้ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอยู่ 4 ระดับเช่นเดียวกัน คือ 1) ระดับการพัฒนา 1 ที่มีขีดความสามารถต่ำ และความตั้งใจสูง 2) ระดับการพัฒนา 2 ที่มีขีดความสามารถบางอย่างต่ำ และความตั้งใจต่ำ 3) ระดับการพัฒนา 3 ที่มีขีดความสามารถปานกลางถึงสูง และความตั้งใจแปรปรวน 4) ระดับการพัฒนา 4 ที่มีขีดความสามารถสูง และความตั้งใจสูง

จากรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ เมื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วจะเห็นว่า ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กร

องค์ประกอบ	รูปแบบของ Tracy	รูปแบบของ Scott and Jaffe	รูปแบบของ Kinlaw	รูปแบบของ Blanchard et al.
1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	- ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ		- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	- กำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน
2. การปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	- มอบหมายอำนาจ - กำหนดมาตรฐาน - ให้ข้อมูลย้อนกลับ	- สร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม - ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ - สร้างภาวะผู้นำ	- ปรับปรุงระบบการทำงานต่าง ๆ - ประเมินผลและปรับปรุง - กำหนดขอบเขตและการสื่อสาร - กำหนดวัตถุประสงค์และวางกลยุทธ์	- พัฒนาทีมงาน - ให้ความรับผิดชอบและอิสรภาพ - ใช้การทำงานเป็นทีมแทนที่สายการบังคับบัญชา - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

ตารางที่ 10 องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กร (ต่อ)

องค์ประกอบ	รูปแบบของ Tracy	รูปแบบของ Scott and Jaffe	รูปแบบของ Kinlaw	รูปแบบของ Blanchard et al.
3. การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร		- สร้างบรรยากาศในองค์กร		
4. การสร้างแรงจูงใจในองค์กร	- ฝึกอบรมพัฒนา - ให้ความรู้สารสนเทศ	- ให้แรงจูงใจ (ให้ความถูกต้องเป็นธรรมชาติให้สารสนเทศ และให้มีส่วนร่วม	- ฝึกอบรม	- ให้ข้อมูลข่าวสาร - ใช้ข้อมูลข่าวสารผลักดันผลลัพธ์ขององค์กร
5. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร	- ยกย่อง - ขอมรับ - ใ่วางใจ - ขอมรับข้อผิดพลาด - เคารพการตัดสินใจ			- สร้างค่านิยมร่วมกัน

(Tracy, 1990; Scott and Jaffe, 1991; Kinlaw, 1995; Blanchard, Carlos and Randolph, 1998 อ้างถึงใน วรรณพร ไกรลาศ, 2544)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานในองค์กร ทั้ง 4 รูปแบบ มีกระบวนการของวิธีการร่วมกันอยู่ 9 กระบวนการ คือ 1) สร้างความตระหนัก 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ 3) ให้อิสระในการทำงาน 4) เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ 5) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น 6) จัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจ 8) สร้างความใ่วางใจ 9) ขอมรับในผลการปฏิบัติงาน

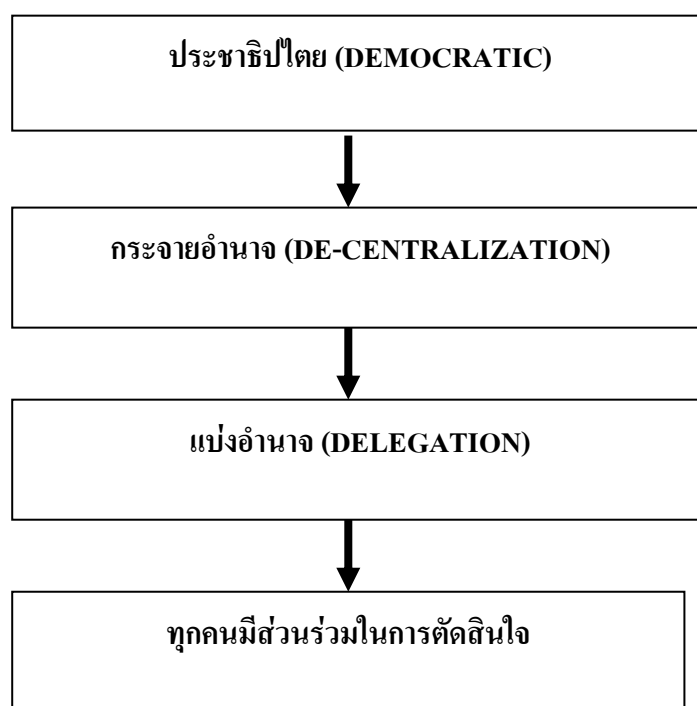
5.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

ผู้นำเครือข่ายเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของเครือข่าย ดังนั้นผู้นำเครือข่ายควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

5.5.1 มีความเป็นประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ให้ความเอาใจใส่กับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการกำหนด

วัตถุประสงค์พื้นฐานในการทำงาน กลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็นของทุกคน มีการประชุมปรึกษาหารือและยึดถือมติของคนส่วนใหญ่ มีผลทำให้การตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดน้อย

รูปแบบการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย



ภาพที่ 28 รูปแบบการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย (บุรุษย์ สิริมหาสาคร, 2548)

คุณธรรมการเป็นพลเมืองดีในสังคมประชาธิปไตยของผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) มีความสำนึกถึงความสำคัญของความเป็นคนไทย มีจิตใจฝักใฝ่ศาสนา และตระหนักถึงพระมหากษัตริย์คุณของพระมหากษัตริย์ ปฏิบัติตนในการผดุงรักษาสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ให้คงอยู่คู่สังคมไทยต่อไป
- 2) ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ทุกศาสนามีหลักมีศีลธรรมที่ช่วยสร้างจิตใจของคนให้กระทำดี ไม่เบียดเบียนกัน มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติตามหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถืออย่างสม่ำเสมอ
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต กระทำการที่ถูกต้องตรงไปตรงมา ไม่ยึดเอาสิ่งของผู้อื่นมาเป็นของตน ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น กระทำความดีที่ถูกต้องตามหน้าที่
- 4) เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและผู้อื่น
- 5) ยอมรับการกระทำของตนเองหรือการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง
- 6) มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามกฎหมาย

สังคม/หน่วยงานกำหนด 7) ตรงต่อเวลา ทำงานที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงทันตามเวลาที่กำหนดอย่างคุ้มค่า 8) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อร่วมงาน 9) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ได้แก่ แสดงออกในทางที่ถูกที่ควร โดยไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพลใดๆ อย่างมีเหตุผลเพื่อความถูกต้อง

5.5.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

ลักษณะต่าง ๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) เป็นลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person) เป็นการมองบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร หรือประกอบด้วยลักษณะใดบ้าง เช่น เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ท้อถอย รับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยง เป็นผู้ทำงานเพื่อให้เกิดความสุขโดยไม่หวังการประเมินผลหรือการยกย่องจากบุคคลอื่น มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ เช่น มีความรู้สึกประหลาดใจที่ได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ มีสมาธิสูงเป็นผู้ที่สามารถให้ความสนใจจดจ่ออยู่กับเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้เป็นเวลานาน ๆ อย่างมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อใช้เวลาในไตร่ตรองหรือคิดในเรื่องที่กำลังสนใจอยู่ สามารถยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้ ยอมรับความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งและความตึงเครียดได้ มีความเต็มใจและกล้าหาญที่จะเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ได้ทุกวัน 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative Product) ที่อาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม โดยมีหลักการพิจารณาว่าเป็นผลผลิตที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม หรือไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยมในเชิงที่ว่ามีการคิดค้นเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกผลผลิตนั้น และผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคงเป็นระยะเวลายาวหรือมีความพยายามอย่างสูง

ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความจำเป็น 2) ลักษณะ คือ ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมที่จะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ โดยวิธีการแก้ปัญหาหมักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหาก่อนแล้วจึงทางแก้ปัญหา หรือหาทางป้องกันเพื่อทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ และความจำเป็นอันเนื่องมาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับ เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำโครงการหรือดำเนินการ โครงการที่มีอยู่แล้ว บุคคลจึงต้องพยายามหาวิถีทางดำเนินการตามที่ได้รับ

มอบหมายด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ แต่ถึงอย่างไรก็ตามในบางครั้งก็มีความพยายามฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เช่นกัน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญ โดยที่ไม่ตั้งใจที่จะทำ แต่เมื่อมีผลงานออกมามีความแปลกใหม่ และสามารถแก้ปัญหาได้ดี จึงกลายเป็นที่ยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ต้องอาศัยความช่างสังเกตมากกว่าปกติ จึงจะทำให้พบแนวคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญนี้ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความตั้งใจ เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง โดยมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้นขึ้น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบไปด้วย 1) การคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Thinking Globally) หมายถึง เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจเรื่องการแตกกิ่งก้านสาขา หรือการขยายตัว (Ramification) ทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ไม่สามารถที่จะมองเพียงแค่ภาพแคบๆ ได้อีกต่อไป แต่ต้องเปลี่ยนมุมมองให้เป็นไปในลักษณะที่ตนเองเป็นเพียงประชากรคนหนึ่งของโลกใบนี้ และต้องมีความสามารถที่จะเข้าใจและบริหารในแบบโลกาภิวัตน์ได้ 2) คิดเล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) หมายถึง การมองเห็นความหลากหลายในเรื่องรูปแบบการเป็นผู้นำ ประเภทของหน่วยงาน/องค์กร พฤติกรรมและค่านิยมส่วนบุคคล รวมถึงเรื่องเชื้อชาติและเพศด้วย การเล็งเห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมนอกจากจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจมากขึ้นว่า ตนเองกำลังบริหารจัดการกับหน่วยงาน/องค์กรใดแล้ว ยังช่วยให้ผู้นำพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งถือเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ 3) คิดพัฒนาความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี (Developing Technology Savvy) หมายถึง การให้ความสำคัญด้านการติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวก โดยที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ คือ การนำเรื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ส่งผลหรือสามารถช่วยบุคลากร และองค์กรได้อย่างไร จะสร้างและจัดการเรื่องการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างไร จะปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในแง่บวกต่อการใช้เทคโนโลยีได้อย่างไร และจะเลือกพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีไว้ได้อย่างไร 4) คิดสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Sharing Leadership) หมายถึง การสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะผู้นำหรือผู้บริหาร ไม่สามารถที่จะตัดสินใจได้แต่เพียงผู้เดียว แต่เขาต้องสร้างบรรยากาศที่ผู้นำคนอื่น ผู้ซึ่งเป็นสมาชิกร่วมวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ทั่วไปขององค์กร ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกที่เข้ามาใหม่ และผู้นำต้องสร้างนิสัยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นให้เกิดขึ้นให้ได้

5.5.3 มีความรับผิดชอบสูง ความรับผิดชอบ หมายถึง ภาระหรือพันธผูกพันในการจะปฏิบัติหน้าที่การงานของผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากบุคคลต้องอยู่ร่วมกันในองค์กร จำเป็นต้องปรับลักษณะนิสัย เจตคติของบุคคลเพื่อช่วยเป็นเครื่องผลักดันให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ รู้จักเคารพสิทธิของผู้อื่น ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและมีความซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำที่มีความรับผิดชอบจะทำให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น ความรับผิดชอบจึงเป็นภาระผูกพันที่ผู้นำต้องสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งควบคู่กัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ความรับผิดชอบเกิดขึ้นและมีอยู่กับบุคคลโดยไม่อาจมอบหมายให้กันได้ เพราะเป็นเรื่องของทัศนคติ ความรับผิดชอบจะมีขีดจำกัดอยู่ที่ความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความเชื่อตรงต่อข้อผูกพันที่ปรากฏขึ้น หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำมีอยู่มากมายในฐานะเป็นผู้นำองค์กร โดยทั่วไปจะมีหน้าที่หลักอยู่ 3 ประการ คือ 1) หน้าที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Function) หมายถึง ผู้นำมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนอย่างเป็นทางการของหน่วยงาน จะต้องออกงานพิธีหรือออกหน้าแทนสมาชิกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมประโยชน์ขององค์กรและสมาชิก และปกป้องเมื่อมีการกล่าวถึงองค์กรในแง่ร้ายในบทบาทหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงคุณภาพขององค์กรต่อสาธารณชนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อ รับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้ทราบความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้น การกำหนดเป้าหมายทิศทางการดำเนินการต่างๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยข้อมูลความต้องการของสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรก็เป็น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วย ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผู้นำต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการติดต่อพูดคุยแต่ก็คุ้มค่าในการใช้เวลานั้น 2) หน้าที่ด้านข่าวสาร (Information Function) กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในองค์กร สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะถูกรายงานไปยังผู้นำเพื่อทราบและตัดสินใจ ผู้นำหรือผู้บริหารที่ฉลาดจึงต้องมีข้อมูลให้มากที่สุดเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ ซึ่งนอกจากจะได้มาจากการรับรายงานที่เป็นทางการจากส่วนต่างๆ ขององค์กรและการเข้าไปพบปะสนทนากับบุคลากรอื่นๆ แล้ว ผู้นำต้องเสาะแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข่าวภายนอก เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ผู้นำจึงทำหน้าที่เสมือนเป็นเครื่องรับข่าวสาร และยังมีหน้าที่ในการกระจายข่าวสารไปยังผู้อื่นด้วย แต่จะเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันยังทำหน้าที่เป็นผู้ประกาศโฆษณาประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน/องค์กร เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ทราบว่า

องค์การของตนมีเป้าหมาย นโยบาย หรือแผนงานอะไร ผู้นำต้องทำหน้าที่นี้ด้วยตนเองหรือผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ ก็ได้ 3) หน้าที่ด้านการตัดสินใจ (Decision-making Function) ในฐานะเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ และเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ จะต้องวิเคราะห์แนวโน้มของสังคมที่มีงานที่ตนรับผิดชอบและหาทางปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้น จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งโดยปกติผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ปรับปรุงด้านนโยบายและบริหารระดับกลางจะทำหน้าที่ในการเสนอแนวทางพัฒนางาน เป็นต้น การบริหารคนเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลง ถ้างานไม่มีประสิทธิภาพหรือบุคลากรในองค์การมีความขัดแย้งกันทำให้ผู้นำต้องใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาหน้านั้นมาก

หลักการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จากการบรรยายธรรมของท่านพระราชวิจิตรปฏิภาณ คือ หลักความรับผิดชอบต่อสูง 10 ประการ ดังนี้ 1) ทำงานด้วยใจอาสา 2) รับงานรู้จักปรับแต่ง 3) รู้จักแบ่งและสงให้ตรงคน ตรงเวลา 4) เกิดปัญหาอย่าปฏิเสธความรับผิดชอบ 5) หากคำตอบกับข้อผิดพลาด 6) เพิ่มความฉลาดด้วยการอ่านและศึกษา 7) หมั่นสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญ 8) หักวิเคราะห์ผลงานของผู้สำเร็จ 9) ใ้บ่าเหน็บแก่ผู้มีผลงานดี 10) แนะนำวิธีแก่ผู้อ่อนวิชา

5.5.4 มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารงาน สถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากองค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษามีเป้าหมายที่สำคัญคือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายสำคัญนี้เพื่อนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยการบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership of School Administrators) เนื่องจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดที่กำหนดเป็นหน้าที่ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการ

ต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของผู้เรียน 6) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ 7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ 9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน 10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครู 12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย 13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดวินัย 14) ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดวินัยของนักเรียน 15) มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

องค์ประกอบสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีดังนี้ 1) มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษาว่ามีขอบข่ายงานชัดเจนหรือซับซ้อนอย่างไร ต้องรู้ว่าปัญหาของการศึกษาทั้งในระดับกว้างและระดับลึกมีอะไรบ้าง ปัญหาด้านการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นคืออะไร ต้องสามารถรับฟังและวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งจากครู นักเรียนและผู้ปกครองได้ สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการหรือจัดการแก้ปัญหาได้ การมีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษานี้เป็นคุณสมบัติที่ดีและสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่ผู้นำทางวิชาการต้องสั่งสมและพัฒนาขึ้นด้วยการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง จากประสบการณ์ในการทำงาน จากประการณ์ของผู้อื่นและจากการเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม การศึกษาคูงาน การมีโอกาสได้เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนเจตคติกับผู้อื่น จะทำให้พัฒนาคุณสมบัติข้อนี้ได้มากขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป้าหมายการจัดการศึกษาของท้องถิ่นและของประเทศ ตลอดจนมีแนวคิดกว้างไกลและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนรู้อยู่ รวมถึงการพัฒนาการศึกษาในด้านอื่นๆ ด้วย 2) มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ได้แก่ เรื่องการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการปฏิรูปการศึกษา และมีทักษะการนำเสนอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของครูผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง มีงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความเชี่ยวชาญในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ครูในเรื่องที่ครูต้องการมักจะไม่ได้รับการยอมรับว่าผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูจะยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ นิเทศงานให้แก่ครูให้สำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

ของการจัดการศึกษา และผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก็มักจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย 3) มีความตั้งใจแน่วแน่ในการจะปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่การปรับปรุงและพัฒนา มักจะมีอุปสรรคและข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ การจะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้นอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องอาศัยความตั้งใจจริงและแน่วแน่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันซึ่งอยู่ในภาวะขาดแคลนกำลังคน งานธุรการ และงานบริการอื่น ๆ มักจะแย่งเวลาของผู้บริหารไปจากงานวิชาการ การจัดการเรียนรู้ก็จะต้องอดทนที่จะเอาชนะอุปสรรคและหาเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำทางวิชาการให้ได้ สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้น มักมีผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทร และมีความตั้งใจอย่างแท้จริงในการปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นจากการมุ่งมั่นและการทำงานหนักของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน 4) มีพลังพร้อมที่จะทำงานที่เป็นภาระหน้าที่หนักและใช้เวลามาก เพราะจะต้องบริหารทั้งองค์การและบริหารงานวิชาการ ถ้าพึงเฉพาะการบริหารองค์การสถานศึกษาก็เป็นงานที่หนักเหมือนกับองค์การอื่น ๆ อยู่แล้ว การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารการศึกษา ยิ่งเป็นงานที่หนักกว่า เนื่องจากมีส่วนที่เรื่องของนามธรรมค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทให้กับงานทั้งพลังกายและพลังใจที่พร้อมจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น 5) มีความกล้าเสี่ยงต่อการนำเสนอแนวคิดใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีผู้ได้รับผลกระทบและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดการต่อต้านแนวคิดหรือสิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ผู้นำทางวิชาการต้องใช้ความอดทน มีพลังและกล้าเสี่ยงในการที่จะดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อทำตามแนวคิดนั้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาของตน

องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำแต่ละคนอาจจะมีคุณสมบัติไม่ครบทุกองค์ประกอบก็ได้ แต่จะสามารถพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้ได้ การเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถที่ผู้นำจำเป็นต้องมีและพัฒนาให้เกิดเป็นทักษะที่สำคัญ เพื่อการนำพาองค์การทางการศึกษาสู่การบรรลุเป้าหมาย

5.5.5 มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อร่วมงาน เป็นความสามารถในการทำให้เพื่อนร่วมหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ Birtha ได้ให้ทัศนะของมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นเรื่องพฤติกรรมของแต่ละบุคคลกับการปฏิบัติของสถาบันที่ก่อให้เกิดผลต่อขอบเขตและความสามารถของบุคคล ในการที่จะเข้าใจและได้มาซึ่งความรู้เกี่ยวกับตัวเองและผู้อื่น อีกทั้งสามารถที่จะใช้ความรู้ความเข้าใจเหล่านั้นไปปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น มนุษยสัมพันธ์คือความสามารถที่บุคคลจะ

ถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจกรรมที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะให้ความสำคัญอยู่เสมอว่า การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นจะเริ่มต้นขึ้นได้อย่างไร เพราะเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนัก แต่ก็เป็นที่ไม่ยากสำหรับการที่จะทำให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ควรจัดความสำคัญให้เป็นเรื่องของงานทางด้านวิชาการ ไม่ควรปล่อยให้เป็นเรื่องของธรรมชาติที่นับวันจะเสื่อมโทรมและร่วงโรยลงทีละน้อยๆ จนทำให้ความเจริญก้าวหน้าทางมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้า ฉะนั้นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งและสามารถกระทำหรือก่อให้เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ทั้งนี้โดยการให้ความรู้ความเข้าใจตลอดจนพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น 1) การพัฒนาทางด้านความรู้ความเข้าใจในวิชาจิตวิทยา 2) การพัฒนาทางด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การเสริมสร้างลักษณะนิสัย และการฝึกปฏิบัติต่างๆ เช่น กระบวนการกลุ่ม และพฤติกรรมสัมพันธ์ เป็นต้น

ผู้นำที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ต้องมีปัจจัยพื้นฐานการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจสิ่งแวดล้อม และเสริมด้วยบัญญัติ 10 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำ และเป็นการเปิดประตูสู่บุคคลอื่น สังคมอื่น สิ่งแวดล้อมอื่นๆ คือ 1) ยิ้มให้ผู้อื่น 2) ทักทายผู้อื่น 3) จำชื่อและเรียกให้ถูกต้อง 4) มีความเป็นมิตร 5) มีความจริงใจ 6) ให้ความสนใจอย่างจริงจัง 7) อ่อนน้อมต่อคำชม 8) อดทนระงับการวิจารณ์ 9) มีอารมณ์ขัน และ 10) มีความอดทน

อีกทั้งยังมีพลังที่จะช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ได้แก่ 1) ยกย่องสรรเสริญผู้อื่นด้วยความจริงใจ 2) ให้อภัยหรือยกย่องผู้มีความรับผิดชอบหรือทำงานขาดประสิทธิภาพ เพื่อช่วยบำรุงเลี้ยงให้เขาเจริญงอกงามขึ้นมา หรือเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยให้เป็นไปในทางที่ดีได้ 3) รู้จักการให้เครดิตแก่บุคคลอื่นในสิ่งที่เขากระทำหรือแสดงออกถึงความพอใจ ด้วยการกล่าวคำว่า “ขอบคุณ” 4) ให้ความเมตตากรุณาแก่ผู้อื่น 5) เพิ่มความสุขให้กับตนเองด้วยการทำจิตใจให้สงบ ยกย่องสรรเสริญผู้อื่น

5.5.6 มีความสามารถในการสื่อความคิด ผู้นำจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในภารกิจใดๆ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นในการแนะแนว ชี้นำ และรับฟังข้อเสนอจากบุคคลอื่น ทั้งนี้ผู้นำ

จะต้องอาศัยการสื่อความเข้าใจเท่านั้น จึงจะสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และช่วยกันลงมือกระทำจนประสบผลสำเร็จได้

ผู้นำที่จะเป็นนักสื่อความเข้าใจที่ดีได้ต้องอาศัยหลักการแห่งความเป็นจริงเบื้องต้น 4 ประการ ดังนี้ 1) ใช้ข้อความที่ง่ายต่อการเข้าใจ โดยที่การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำพูดหรือข้อความที่สื่อเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้คำพูดหรือข้อความนั้นด้วยเช่นกัน เคล็ดลับของการสื่อสารความเข้าใจอย่างเกิดผลก็คือ ความเรียบง่าย ดังนั้นจงอย่าพยายามทำให้ผู้ฟังประทับใจด้วยถ้อยคำยาก ๆ หรือด้วยประโยคอันสลับซับซ้อน จงรักษาความเรียบง่ายดังที่นโปเลียน โบนาปาร์ต มักบอกกับเลขานุการอยู่เสมอว่า “จงมีความชัดเจน จงมีความชัดเจน และจงมีความชัดเจน” เช่นเดียวกับพระคัมภีร์พันธสัญญาใหม่อาจารย์เปาโลสอนที่ให้ผู้นำมีความชัดเจนในการสื่อสารต่อผู้ใต้การปกครองหรือผู้อยู่ใต้การดูแล 2) วิเคราะห์ผู้รับการสื่อสาร โดยที่การสื่อความเข้าใจของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์บุคคลอื่นที่จะรับการสื่อสารของตนเองว่า ผู้สื่อสารไม่อาจสื่อความเข้าใจอย่างเกิดผลได้หากไม่รู้เรื่องอะไรเลยกับผู้รับการสื่อสาร ฉะนั้นในขณะที่ทำการสื่อความเข้าใจกับผู้อื่นจงตั้งคำถามในการวิเคราะห์ว่า “ผู้รับการสื่อสารเป็นใคร? พวกเขาอยากรู้อะไร? มีสิ่งใดบ้างที่ผู้นำต้องการให้บรรลุผล? และเวลาในการสื่อความเข้าใจมีมากน้อยเพียงใด?” 3) แสดงการสื่อสารออกมาเป็นการกระทำ การสื่อความเข้าใจที่เกิดผลมีอยู่สองประการที่จะช่วยให้ผู้นำสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้รับการสื่อสารได้ ประการแรกจงเชื่อในสิ่งที่ได้พูดด้วยจิตวิญญาณที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้น ประการที่สอง จงทำในสิ่งพูดเพราะความน่าเชื่อถือจะเกิดตามมาจากการกระทำนั่นเอง 4) แสวงหาการตอบสนอง โดยการทำให้คนทำตามหรือตอบสนองในสิ่งที่เรากำลังสื่อสาร ต้องให้ในสิ่งที่ผู้รับจะรู้สึกได้และเข้าใจอย่างแท้จริง

ในการพัฒนาความสามารถในการสื่อความเข้าใจของผู้นำ มีสิ่งที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ 1) มีความชัดเจนดังเสียงระฆังแก้ว หมายถึง มีการตรวจสอบตัวเองว่าข้อความที่ใช้ในการสื่อความหมายหรือความเข้าใจนั้น มีความกระชับและตรงประเด็นหรือไม่ ผู้รับการสื่อสารเข้าใจคำศัพท์ที่ใช้หรือไม่ ควรพยายามใช้คำหรือข้อความให้น้อยที่สุดแต่สื่อความหมายได้ตรง มิตรที่ดีที่สุดของการสื่อความเข้าใจ คือ ความเรียบง่ายและความชัดเจน 2) ปรับเปลี่ยนความใส่ใจ หมายถึง ในขณะที่กำลังสื่อความเข้าใจนั้น จงคำนึงถึงและใส่ใจกับผู้รับการสื่อสารว่า พวกเขาขาดสิ่งใดไป พวกเขาสงสัยและปรารถนาอะไร จงเข้าใจในสถานภาพของพวกเขาอย่างแท้จริง 3) ดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับคำพูด หมายถึง จะต้องมีการกระทำในสิ่งที่พูดไว้ให้สอดคล้องกัน พร้อมทั้งรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่เป็นฝ่ายรับการสื่อสารด้วยความเปิดใจกว้าง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนการกระทำหรือดำเนินชีวิต

5.6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

กระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานของเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา 2) การระบุเป้าหมาย 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 4) การจัดทำแผนงบประมาณ 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 6) การประเมินผล 7) การรายงานผล

5.6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ในด้านที่เป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งโดยภาพรวมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในส่วนที่เป็นจุดแข็งจะดำรงรักษาไว้ให้คงอยู่ได้อย่างไร ส่วนที่เป็นจุดอ่อนจะต้องปรับปรุงให้ได้มาตรฐานด้วยวิธีการใด

จุดอ่อนของสถานศึกษา▶ ยุทธศาสตร์ปรับปรุง

จุดแข็งของสถานศึกษา▶ ยุทธศาสตร์การดำรงรักษา

5.6.2 การระบุเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal)

การกำหนดเป้าหมาย หรือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่บุคลากรในสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝันปรารถนา ที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ระดมพลังปัญญา วิจัยญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์ภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบต่อไปนี้ คือ 1) สถานศึกษาของเรามีไว้เพื่ออะไร 2) เราอยากเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาเป็นอย่างไร 3) ใครได้รับประโยชน์อะไรจากสถานศึกษาของเรา

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย มีความเป็นไปได้ เน้นจุดมุ่งมั่น ที่จะทำในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าหรือสังคม

วิสัยทัศน์ คือคำตอบของคำถามว่า “WHAT TO BE?”

พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความพันธกิจควรจะต้องแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์กร พันธกิจไม่ใช่ หน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

พันธกิจ คือคำตอบของคำถามว่า “WHAT TO DO?”

เป้าประสงค์ (Corporate Objective/Goals) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร และกระบวนการดำเนินงาน

เป้าประสงค์ คือคำตอบของคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไร อย่างไร จากเรา “FOR WHOM?”

การกำหนดเป้าหมาย หรือการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

5.6.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนเป็นการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นขั้นตอนที่สถานศึกษาร่วมกับกลุ่มเครือข่ายเลือกวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้กระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายในภายนอกทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยเลือกวิธีการที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า คุ่มทุน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

5.6.3.1 การสร้างกลยุทธ์

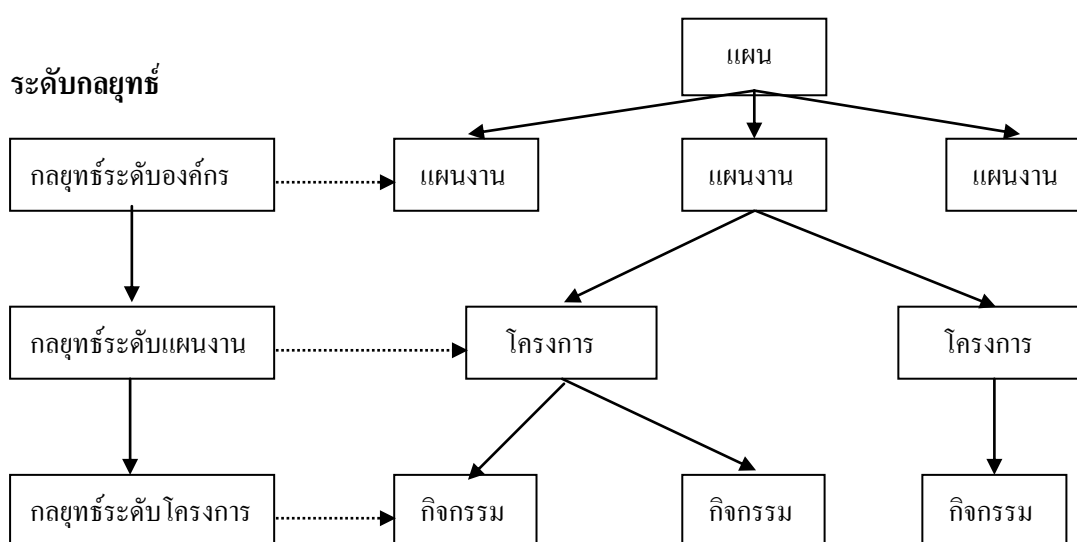
การสร้างกลยุทธ์จะต้องเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลาและ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impacts) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดของการปฏิบัติในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มผลประโยชน์หลักที่กระทบโดยตรง ได้แก่ นักเรียน ครู โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจะต้องนำไปใช้จัดทำเป็นแผนงาน (Programs) ของสถานศึกษา

2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะต้องนำไปจัดทำเป็นโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Function Strategies) เป็นกลยุทธ์ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่มีรายละเอียดการปฏิบัติชัดเจน สถานศึกษานำไปใช้ เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง



4) การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด

ผลผลิต (Output) หมายถึง สิ่งของหรือการบริการที่เป็นรูปธรรมและรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลผลิตหรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า “ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้น ๆ” และจะนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย เป็นการระบุผลลัพธ์ของโครงการที่จะต้องให้เกิด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของกลยุทธ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

ค่าตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน อัตราจำนวน

และค่าเฉลี่ย

ตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS: Performance Management System

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นต้องทำอย่างเป็นระบบ ดังนั้นเราจึงได้ยืมการเรียกเครื่องมือการบริหารชิ้นนี้เป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ PMS: Performance Management System มากกว่า PM ซึ่ง PMS อาจมีการให้นิยามที่แตกต่างกันไป เช่น

Cumming & Worley (2005) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่รวมการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะพัฒนา การกระตุ้น และการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มีผลงานตามที่ต้องการ

Bacal (1999) กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันทำให้เกิดความเข้าใจและความคาดหวังที่ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำ 2) จะทำอะไรให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) จะทำอะไรเพื่อให้งานออกมาดีในเชิงปฏิบัติได้ 4) จะทำอะไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานทำงานร่วมกันเพื่อสร้าง พัฒนา และสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ 5) จะวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้อย่างไร 6) ค้นหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานและพยายามที่จะกำจัดอุปสรรคเหล่านี้

5.6.3.2 การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการมีหลายวิธี แต่ที่นิยมนำมาเขียนโครงการนั้นมี 2 วิธี คือ

1) การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) เป็นวิธีการเขียนโครงการที่มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นตัวตั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน การเขียนโครงการแบบนี้จะเขียนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วย

โครงการ หลักการและเหตุผลที่แสดงความสำคัญและจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ ผู้เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ

2) การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) เป็นการเขียนโครงการที่มีวิธีคิด โดยเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่า หน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้น หน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน และเหมาะสมสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – base Budgeting) ซึ่งมีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่องตารางที่เรียกว่า “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผน โครงการ” (Project Planning Matrix: PPM)

ตารางที่ 11 แสดงรูปแบบของ Logical Framework

สาระสำคัญโดยสรุป	ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่	แหล่งข้อมูล การอ้างอิง	เงื่อนไขความสำเร็จ
จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program Goal) เป็นการระบุจุดมุ่งหมายของแผนงานและผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น	แสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ ของ วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. แหล่งที่มาของข้อมูลของแผนงาน 2. ประเมินผลความสำเร็จของแผนงาน	เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) เป็นการระบุผลลัพธ์ที่มีผลโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมาย	แสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ ของ วัตถุประสงค์ของโครงการ	1. แหล่งที่มาของข้อมูลการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ 2. วิธีการประเมินความสำเร็จ	เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ 11 แสดงรูปแบบของ Logical Framework (ต่อ)

สาระสำคัญโดยสรุป	ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่	แหล่งข้อมูล การอ้างอิง	เงื่อนไขความสำเร็จ
ผลผลิต/เป้าหมาย (Outputs) เป็นการระบุรายการผล ผลิตที่เป็นรูปธรรมใน เชิงปริมาณหรือคุณ ลักษณะอันเกิดจากการ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ	แสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ ของแต่ ละผลงาน	1. แหล่งข้อมูลที่แสดง ความก้าวหน้าหรือความ สำเร็จของโครงการใน ระหว่างทำโครงการ 2. วิธีประเมินผลหรือ ตรวจสอบผลงานของ โครงการ	เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่ จะทำให้ได้ผลผลิต
กิจกรรม (Activities) เป็นการระบุกิจกรรม ที่จะต้องกระทำเพื่อให้ เกิดผลผลิต	ผลผลิตจากกิจกรรม (Output Indicators)	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า ได้มีการดำเนินกิจกรรม	เงื่อนไขหรือข้อตกลง ที่จะทำให้มีการดำเนิน กิจกรรม
ทรัพยากร (Input) เป็นการระบุปัจจัยที่ใช้ใน การปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยว กับอัตรากำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ	จำนวนคน วัสดุอุปกรณ์ เงินงบประมาณ	แหล่งข้อมูลหรือวิธีการ ที่พิสูจน์ว่า มีการได้รับ ทรัพยากรที่ต้องใช้ใน การดำเนินโครงการ	เงื่อนไขหรือข้อตกลง ในการได้มาซึ่งทรัพยากร ของโครงการ

5.6.3.3 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่เกิดจากความร่วมมือของเครือข่าย เป็นแผนปฏิบัติการที่บอกรายละเอียดของสภาพปัจจุบันและปัญหาว่ามีอะไรบ้าง การดำเนินงาน ตามโครงการประจำปีงบประมาณนั้น มีกิจกรรมอะไร ใช้งบประมาณเท่าไร ผู้รับผิดชอบคือใคร และมีระยะเวลาดำเนินการเมื่อไร ซึ่งแผนปฏิบัติการจะต้องทำให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดเป็น โครงการสู่การปฏิบัติ ซึ่งแต่ละโครงการภายใต้แผนงานจะมีข้อมูลหลักเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการ ที่สำคัญ คือ 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose/Outcome) 2) ชุดของผลงานหรือ ผลผลิตของโครงการ (Outputs) 3) กิจกรรมหลักของแต่ละผลงานโครงการ (Main Activities)

4) บุคลากรประจำโครงการ (Project Personal) 5) ประมาณการงบลงทุนและงบดำเนินการ โครงการ (Fixed Cost and Operation Cost)

5.6.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณ

ในการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ มีความคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ การจัดทำและเสนอของบประมาณ มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

- 1) จัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยง กับผลผลิต และผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ
- 2) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) โดยวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการ ใน 3 ปี ข้างหน้า
- 3) จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง
- 4) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุ แผนงาน งาน โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินของงบประมาณที่ได้ตามแผน

5.6.5 การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการ “ทบทวน” เพื่อ “ปรับปรุง” หรือ “เปลี่ยนแปลง” หรือ “คงความต่อเนื่อง” ของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยการจัดระบบ กระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) จัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน 2) ประชุมผู้เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และงาน/โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกัน 3) จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

5.6.6 การตรวจสอบและการประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงาน

ในระหว่างการทำงานตามแผนกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ประเด็นสำคัญที่ควรตรวจสอบ ได้แก่ 1) บุคลากร มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และงาน/โครงการ 2) ผังการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ 3) มีการดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน 4) การดำเนินกิจกรรมก่อให้เกิดผลงานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม 5) การดำเนินงานได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

6) บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลักได้อย่างเต็มที่ 7) ตัวชี้วัดผลงาน (Output) ในแต่ละขั้นตอนได้ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการ ประเมินบุคคลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.6.7 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล กระบวนการ และการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ควบคุมการดำเนิน กิจกรรมเพื่อปรับแผนงานหรืองาน/โครงการที่กำลังดำเนินอยู่ และเพื่อศึกษา เงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน แล้วนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ที่กระทำอยู่และที่จะดำเนินการต่อในอนาคต

การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงาน สามารถประเมินได้จาก ประเด็นต่อไปนี้

ประเด็นการประเมินผลกระบวนการ	ระดับของการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. การดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอนช่วยส่งเสริมในการผลิตผลงาน (Outputs) ของงาน/โครงการในระยะเวลาที่กำหนด					
2. มีการจัดหาทรัพยากรของโครงการในแต่ละขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด					
3. มีผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของงาน/โครงการ ที่มีต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรม					
4. มีการเปรียบเทียบมูลค่าเพิ่มของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ					
5. มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการดำเนินงาน					

5.6.8 การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เน้นการเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานขององค์กรที่มีผล โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากหลักการต่อไปนี้

ประเด็นประเมินผลความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ 2. มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ ตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ 3. มีผลกระทบของงาน/โครงการ ที่มีต่อแผนงาน 4. มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงาน/โครงการ 5. มีผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมและมีผลต่อความสำเร็จของงาน/โครงการ และแผนงาน					

5.6.9 การประเมินผลโครงการ

รูปแบบการประเมินผลโครงการที่ผู้วิจัยนำมาใช้และเหมาะสมกับสถานศึกษาคือ การประเมินผลแบบ CIPP MODEL ซึ่งประกอบด้วย

1) การประเมินผลบริบท หรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการในภาพกว้าง (Macro Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

2) การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินในด้านอัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการเวลา ฯลฯ ว่ามีเพียงพอหรือไม่ การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้นจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจว่า ควรปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการอย่างไร ใช้อัตรากำลังเท่าใด วางแผนและดำเนินการอย่างไร

3) การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนของงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ เป็นการค้นหาคำตอบว่าระบบการทำงาน กลไก ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล วิธีการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ มากน้อยเพียงใด จะมีแนวทางในการปรับปรุงอย่างไร

4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลและแปลความหมายของผลสำเร็จของงาน/โครงการ หากผลงานที่ทำได้สูงกว่าเกณฑ์ แสดงว่าโครงการ

ประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าผลงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ก็แสดงว่าโครงการไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้ประเมินจะต้องอธิบายถึงสาเหตุ ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยอาจรายงานการประเมินผลสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต

5.6.10 การรายงานผล

การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา เป็นการแสดงผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ที่ส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพ การจัดการศึกษาว่า บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือไม่

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี มีดังนี้

- 1) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) ผู้บริหาร/กรรมการ 2) นักเรียน 3) ผู้ปกครอง 4) ชุมชน 5) หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน
- 2) วางแผนการจัดทำรายงานในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำ รายละเอียดการรายงาน ตลอดจนเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ
- 3) กำหนดรูปแบบการรายงานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
- 4) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งควรแต่งตั้งคณะทำงานจากบุคคลผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป
- 5) รวบรวม วิเคราะห์ แปลผลและนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงาน
- 6) แนวการเขียนรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะต้องสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังนี้ 1) บรรยายสรุปภาพและการดำเนินงานที่สถานศึกษาปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนของสถานศึกษา 2) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตาราง แผนภูมิ กราฟ พร้อมแปลผลข้อมูลให้ชัดเจน สัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในแผน 3) สรุปผลการดำเนินงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเปรียบเทียบกับระดับคุณภาพการดำเนินงานที่ต้องการ นำเสนอจุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องการแก้ไขและป้องกัน ตามรูปแบบต่อไปนี้

รูปแบบการเขียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

บทที่ 1 บทนำ

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา
 - ประวัติ ที่ตั้ง สภาพชุมชน
 - โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา
 - วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
- 1.2 จำนวนบุคลากร
 - จำนวนผู้เรียนแยกตามระดับชั้น
 - จำนวนครูแยกตามวุฒิทางการศึกษาและวิทยฐานะ
 - จำนวนบุคลากรสนับสนุนการเรียนการสอน
- 1.3 คณะกรรมการสถานศึกษา
 - รายชื่อคณะกรรมการสถานศึกษา
 - จำนวนครั้งที่ประชุม/สาระสำคัญของการประชุม
- 1.4 คณะกรรมการนักเรียน
 - รายชื่อคณะกรรมการนักเรียน
 - ภาระงานของคณะกรรมการนักเรียน
 - ผลงานของคณะกรรมการนักเรียน

บทที่ 2 การดำเนินงานและความสำเร็จตามแผนงานสถานศึกษา

- 2.1 เป้าหมาย กลยุทธ์ และผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน
- 2.2 ผลงาน โครงการ/ กิจกรรมที่เด่น

บทที่ 3 สภาพและผลการพัฒนาสถานศึกษา

- 3.1 ด้านคุณภาพผู้เรียน
 - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
 - คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
 - ผลการทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐานกลาง
 - การมาเรียนของผู้เรียน
 - การออกกลางคัน/ตกชั้นของผู้เรียน

- จำนวนผู้เรียนที่จบหลักสูตรแล้วศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ
- จำนวนผู้เรียนที่ด้อยโอกาสและพิการได้รับการช่วยเหลือ
- จำนวนผู้เรียนปกติที่ได้รับการสอนซ่อมเสริม และส่งเสริมศักยภาพตามความสามารถพิเศษ
- จำนวนผู้เรียนที่ได้รับทุนอาหารกลางวันและทุนการศึกษา
- จำนวนผู้เรียนที่ได้รับการยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณ
- สภาพความพึงพอใจของครู ผู้เรียน และชุมชนต่อคุณภาพผู้เรียน

3.2 ด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

- หลักสูตร/แนวการจัดการเรียนการสอนที่ปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น
- การจัดกระบวนการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้
- การพัฒนาเทคนิคและกระบวนการสอนแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง
- การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- สภาพความพึงพอใจของผู้เรียนต่อคุณภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้

3.3 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ

- การพัฒนาบุคลากร
- การให้บริการและจัดสวัสดิการต่าง ๆ
- การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ต่าง ๆ
- สภาพความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการ

3.4 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

- การให้และได้รับความร่วมมือจากชุมชน
- การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- ผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาและการได้รับความศรัทธาจากชุมชน
- สภาพความพึงพอใจของบุคลากร (ครู นักเรียน ชุมชน) ต่อความสัมพันธ์ระหว่าง

โรงเรียนกับชุมชน

บทที่ 4 สรุปผลและแนวทางการพัฒนาต่อไป

4.1 สรุปภาพรวมคุณภาพของสถานศึกษาทั้งระบบตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

4.2 สรุปคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเสนอภาพของความสำเร็จที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมายแต่ละเรื่อง พร้อมกลยุทธ์/แนวดำเนินการ (โครงการ/กิจกรรมเด่นของสถานศึกษา)

4.3 เสนอแนวทางการพัฒนาโดยระบุจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุง พร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนางานในโอกาสต่อไป

การประเมินความเหมาะสมของกลุ่มการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน พิจารณาความเหมาะสมของกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ข้อ	รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ความชัดเจนของหลักการและเหตุผล	4.86	0.31	มากที่สุด
2	ความชัดเจนของเนื้อหาที่นำเสนอในกลุ่มการดำเนินการตามรูปแบบ	4.75	0.41	มากที่สุด
3	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	4.86	0.32	มากที่สุด
4	ความครอบคลุมของเนื้อหาที่นำเสนอ	4.64	0.71	มากที่สุด
5	ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้	4.86	0.35	มากที่สุด
6	ความเหมาะสมของการเรียงลำดับของเนื้อหา	4.75	0.43	มากที่สุด
7	การจัดรูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	4.64	0.50	มากที่สุด
8	อ่านแล้วเข้าใจง่ายและสะดวกในการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	4.75	0.44	มากที่สุด
9	มีประโยชน์สำหรับการนำไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	4.86	0.33	มากที่สุด
รวม		4.77	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า กลุ่มการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่จัดทำขึ้น โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{X} = 4.77$) และเมื่อพิจารณาตามรายการพบว่า มีผลการประเมิน

อยู่ในระดับ “มากที่สุด” ทุกรายการ ได้แก่ 1) ความชัดเจนของหลักการและเหตุผล ($\bar{X} = 4.86$) 2) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.86$) 3) มีประโยชน์สำหรับการนำไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.86$) 4) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ($\bar{X} = 4.86$) 5) ความชัดเจนของเนื้อหาที่นำเสนอในคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ($\bar{X} = 4.75$) 6) ความเหมาะสมของการเรียงลำดับของเนื้อหา ($\bar{X} = 4.75$) 7) อ่านแล้วเข้าใจง่ายและสะดวกในการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.75$) 8) การจัดรูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.64$) และ 9) ความครอบคลุมของเนื้อหาที่นำเสนอ ($\bar{X} = 4.64$)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. การจัดทำแผนควรเป็นแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี
2. เครือข่ายควรมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงานมากกว่าการลงมือปฏิบัติ
3. ในคู่มือควรมีตัวอย่างการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ และตัวอย่างการเขียนแผนงาน โครงการและผลผลิต
4. การวิเคราะห์ปัญหาควรครอบคลุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/บริบท
5. การจัดทำแผนงบประมาณควรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3 – 5 ปี

บทที่ 6

ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง

นำรูปแบบไปทดลองใช้ในโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ตำบลพระลับ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2553 มีบุคลากรครูจำนวน 5 คน นักเรียน 98 คน และโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลสำราญ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2553 มีบุคลากรครูจำนวน 4 คน นักเรียน 65 คน



ภาพที่ 29 โรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย สถานที่ทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (โรงเรียนที่ 1)

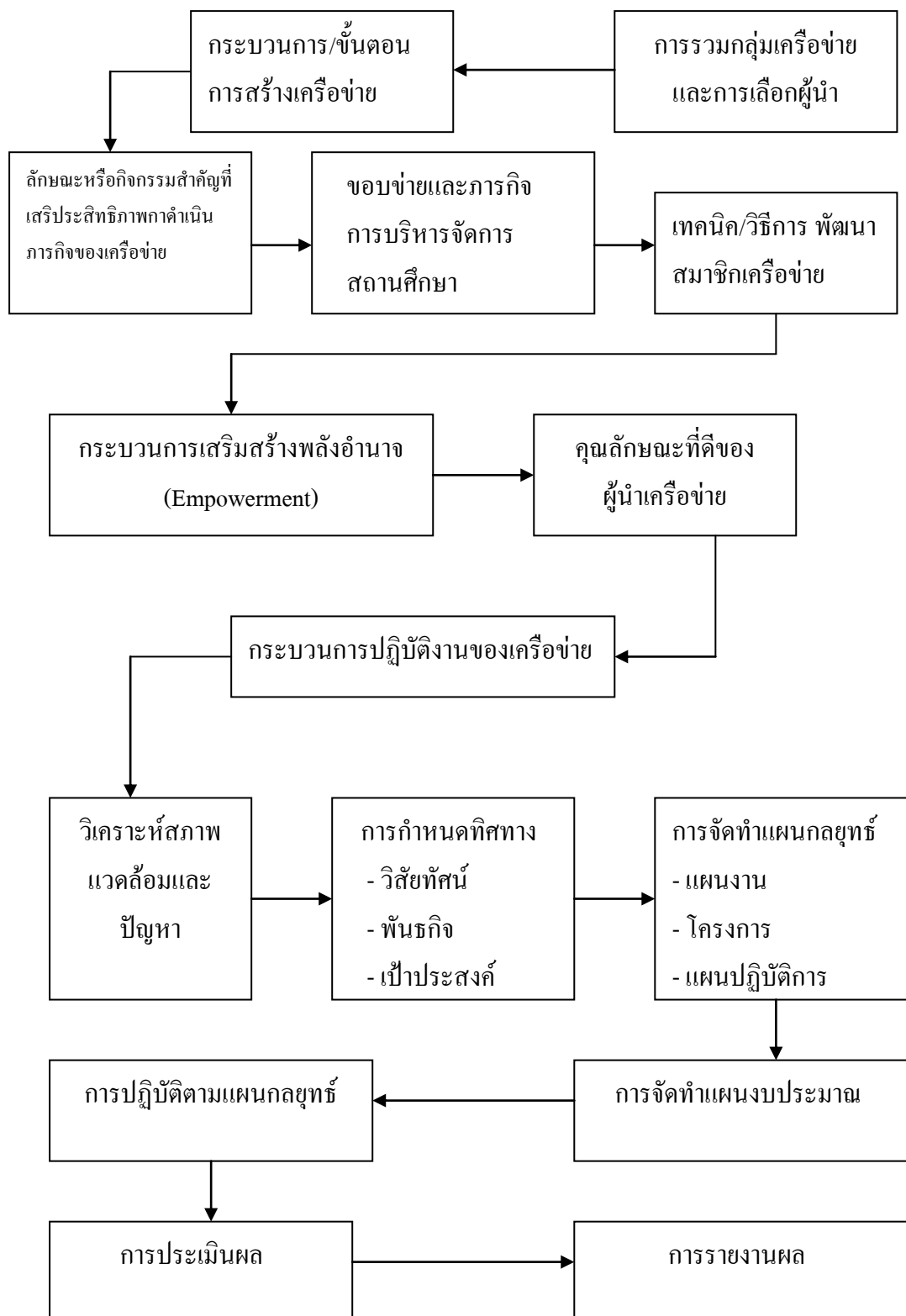


ภาพที่ 30 โรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง สถานที่ทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (โรงเรียนที่ 2)

โรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย และโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง ได้ดำเนินการตามคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงวิธีดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

กิจกรรม	วิธีดำเนินการ/วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
1. การรวมกลุ่มเครือข่ายและการเลือกผู้นำเครือข่าย	รวมกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือจาก กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ด้วยความสมัครใจ	1. โรงเรียนได้กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่จะรวมกลุ่มเครือข่าย 2. ได้ผู้นำเครือข่าย
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา	1. บรรยายและศึกษาจากคู่มือ 2. ระดมสมอง 3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ	กลุ่มเครือข่ายทราบจุดเด่นและจุดด้อยเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ของโรงเรียน
3. การร่วมกันระบุเป้าหมาย	1. อภิปราย 2. ระดมสมอง 3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ	ได้ทิศทางในการพัฒนางานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์
4. การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์	1. ระดมสมอง 2. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. อภิปราย 4. บรรยายและศึกษาจากคู่มือ	กลุ่มเครือข่ายได้แผนในการทำงานที่ประกอบด้วย 1) แผนงาน 2) โครงการ 3) แผนปฏิบัติการ
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณ	1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. ระดมสมอง 3. บรรยายและศึกษาจากคู่มือ	แผนงาน โครงการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสม
6. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการที่กำหนด
7. การประเมินผล	ประเมินผลงานที่ได้จากการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ	ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ
8. การรายงานผล	จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ	1. รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ 2. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 (SAR)



ภาพที่ 31 แสดงการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. ผลการดำเนินการในโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย (โรงเรียนที่ 1)

ผลที่ได้จากการดำเนินการตามคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีดังนี้

1.1 การรวมกลุ่มเครือข่ายและการเลือกผู้นำ

ในการดำเนินการรวมกลุ่มเครือข่ายของโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย ได้เลือกกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่จะรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายโดยคำนึงถึงความสะดวก ความพร้อม และด้วยความสมัครใจ ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนร่วมสนับสนุน/ร่วมเครือข่าย กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มศิษย์เก่า โรงพยาบาลชุมชน และสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำการทดลองเป็นผู้นำเครือข่าย

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา

ผู้นำและสมาชิกเครือข่ายวิเคราะห์บริบทและวินิจฉัยองค์การโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามภารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ดังนี้ **งานวิชาการ** ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 5) การแนะแนวการศึกษา 6) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา **งานงบประมาณ** ได้แก่ 7) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 8) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 9) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา 10) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 11) การจัดหาพัสดุ 12) การจัดทำแผนปฏิบัติการ **งานบุคคล** ได้แก่ 13) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ 14) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนามนุษย์ 15) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 16) การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิทยฐานะสูงขึ้น 17) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 18) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 19) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง **งานบริหารทั่วไป** ได้แก่ 20) การวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 21) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 22) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 23) การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 24) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 25) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.3 ระบุเป้าหมาย

ผู้นำเครือข่ายและสมาชิกได้ร่วมกันพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของเครือข่ายร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ “พัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์”

พันธกิจ 1) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ 2) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ “ผู้เรียนได้รับความเสมอภาคในการรับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ”

1.4 การจัดทำแผนกลยุทธ์

ผู้นำและสมาชิกเครือข่ายได้ดำเนินการพิจารณากลยุทธ์ของเครือข่าย ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการนำความรู้คู่คุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เพียงพอ และมีความพร้อมควบคู่เทคโนโลยี

เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์มาเขียนเป็นโครงการตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาของเครือข่าย ดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือ

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	กลุ่มเครือข่าย
1. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ศึกษาของสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม	งบประมาณ	โครงการจัดการทรัพยากรร่วมกัน	กลุ่มศิษย์เก่า
	บุคคล	โครงการพัฒนาจริยธรรมครู	สถาบันศาสนา
	บริหารทั่วไป	โครงการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	กลุ่มผู้นำชุมชน
2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการนำความรู้คู่คุณธรรม	วิชาการ	โครงการบันทึกความดี	กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน
		โครงการจัดกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
		โครงการส่งเสริมสุขภาพนักเรียน	โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน
		โครงการส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา	ภูมิปัญญาท้องถิ่น
	บุคคล	โครงการพัฒนานักเลากร	สถาบันอุดมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
	บริหารทั่วไป	โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน	สถาบันศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น
		โครงการเรารักถิ่น	กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน
		โครงการวันสำคัญทางศาสนา	สถาบันศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เพียงพอ และมีความพร้อมควบคู่เทคโนโลยี	วิชาการ	โครงการเกษตรพอเพียงตามทฤษฎีใหม่	ภูมิปัญญาท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
		โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	โรงพยาบาลชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน
	บุคคล	โครงการศึกษาดูงานและทัศนศึกษา	โรงเรียนร่วมสนับสนุน/ ร่วมเครือข่าย
	บริหารทั่วไป	โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายใน	กลุ่มศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยที่โรงเรียนได้นำโครงการทั้ง 15 โครงการ ไปบรรจุไว้ในแผนงานของโรงเรียนด้วย

1.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดสรรงบประมาณ

ผู้นำและสมาชิกเครือข่าย ได้ร่วมกันพิจารณาแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณตามโครงการทั้ง 15 โครงการ ซึ่งงบประมาณได้มาจากงบประมาณของสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธาบริจาคเพื่อการศึกษา

1.6 การปฏิบัติ

เมื่อผู้นำและสมาชิกเครือข่ายได้จัดทำแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการแล้ว จึงได้ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่เครือข่ายได้กำหนดไว้ทั้ง 15 โครงการ โดยได้ดำเนินการ ในปีการศึกษา 2553 ระหว่างวันที่ 16 เดือนพฤษภาคม 2553 ถึงวันที่ 31 เดือนมีนาคม 2554

1.7 การประเมินผล

เมื่อโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแล้ว จึงได้แต่งตั้ง กรรมการประเมินโครงการ 15 โครงการ เพื่อสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.7.1 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายตามขอบข่าย และภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ตารางที่ 15 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพ การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ที่	ผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ของเครือข่าย	ก่อนดำเนินโครงการ			หลังดำเนินโครงการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	งานด้านบริหารงานวิชาการ	3.42	0.49	ปานกลาง	4.06	0.55	มาก
1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.45	0.63	ปานกลาง	4.12	0.67	มาก
2	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.16	0.72	ปานกลาง	3.74	0.65	มาก
3	การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายใน และภายนอกโรงเรียน	3.57	0.70	มาก	4.13	0.64	มาก
4	พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อการประเมินภายนอก	3.70	0.71	มาก	4.19	0.88	มาก
5	การแนะแนวการศึกษา	3.13	0.80	ปานกลาง	3.92	0.57	มาก
6	การนิเทศการศึกษา	3.49	0.87	ปานกลาง	4.25	0.71	มาก
	ด้านการบริหารงบประมาณ	3.75	0.45	มาก	4.14	0.53	มาก
7	การส่งเสริมและระดมทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.67	0.66	มาก	4.42	0.75	มาก
8	การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร	3.81	0.60	มาก	4.09	0.60	มาก
9	การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และ จำหน่ายพัสดุ	4.00	0.62	มาก	4.17	0.68	มาก
10	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้าน ทรัพยากรทางการศึกษา	3.81	0.58	มาก	4.03	0.70	มาก
11	การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน	3.72	0.70	มาก	4.17	0.75	มาก
12	การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบ แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา	3.51	0.72	มาก	4.00	0.61	มาก

ตารางที่ 15 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ต่อ)

ที่	ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่าย	ก่อนดำเนินโครงการ			หลังดำเนินโครงการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านการบริหารงานบุคคล	3.82	0.46	มาก	4.24	0.53	มาก
13	การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.91	0.51	มาก	4.13	0.56	มาก
14	การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล	3.77	0.65	มาก	4.23	0.60	มาก
15	การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู	3.88	0.65	มาก	4.48	0.66	มาก
16	การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น	3.57	0.78	มาก	4.16	0.63	มาก
17	การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	3.55	0.78	มาก	4.37	0.79	มาก
18	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง	4.07	0.46	มาก	4.15	0.83	มาก
19	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.04	0.44	มาก	4.16	0.63	มาก
	ด้านการบริหารทั่วไป	3.86	0.51	มาก	4.21	0.55	มาก
20	การวางแผนการบริหารงานการศึกษา	3.78	0.72	มาก	4.30	0.70	มาก
21	การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา	3.72	0.59	มาก	4.25	0.72	มาก
22	การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.57	มาก	4.09	0.69	มาก
23	การจัดระบบควบคุมภายใน	3.80	0.76	มาก	4.07	0.68	มาก
24	การประเมินสถานศึกษาและรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.03	0.69	มาก	4.38	0.81	มาก
25	การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.86	0.65	มาก	4.17	0.63	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้จากการประเมินตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมาชิกกลุ่มเครือข่าย เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายชื่อปรากฏผลดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไป

หาน้อย 3 อันดับ คือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการประเมินภายนอก ($\bar{X} = 3.70$) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 3.57$) และการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 3.49$) ตามลำดับ

2) **ด้านการบริหารงบประมาณ** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ($\bar{X} = 4.00$) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.81$) และการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

3) **ด้านการบริหารงานบุคคล** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.07$) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.04$) และการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

4) **ด้านการบริหารทั่วไป** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การประเมินสถานศึกษาและรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.03$) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.97$) และการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ

ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้จากการประเมินตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมาชิกกลุ่มเครือข่าย เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1) **ด้านการบริหารงานวิชาการ** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 4.25$) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการประเมินภายนอก ($\bar{X} = 4.19$) และการพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ

2) **ด้านการบริหารงบประมาณ** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การส่งเสริมและระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ($\bar{X} = 4.17$) และการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

3) **ด้านการบริหารงานบุคคล** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู ($\bar{X} = 4.48$) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.37$) และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ

4) **ด้านการบริหารทั่วไป** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การประเมินสถานศึกษาและรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.38$) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา ($\bar{X} = 4.30$) และการบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.25$) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ที่	ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหารจัดการสถานศึกษา	ก่อนดำเนินโครงการ		หลังดำเนินโครงการ		t	p
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.42	0.49	4.06	0.55	6.45**	0.00
2	ด้านการบริหารงานงบประมาณ	3.75	0.45	4.14	0.53	4.94**	0.00
3	ด้านการบริหารงานบุคคล	3.82	0.46	4.24	0.53	6.79**	0.00
4	ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป	3.86	0.51	4.21	0.55	5.39**	0.00
รวม		3.71	0.43	4.16	0.42	6.36**	0.00

N = 39

จากตาราง 16 พบว่า ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพก่อนการดำเนินโครงการและหลังการดำเนินโครงการโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพผลงานหลังดำเนินโครงการสูงกว่าก่อนดำเนินโครงการ

1.7.2 ผลการประเมินโครงการสรุปโดยภาพรวมเฉลี่ยทั้ง 15 โครงการ

1.7.2.1 การประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) ได้แก่ ประเมินความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามครู ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลจากครูผู้รับผิดชอบโครงการ ตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการกำหนดไว้

ตารางที่ 17 ผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และงบประมาณ

ประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น	ระดับความพร้อม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านบุคลากร			
1. ผู้บริหารมีความรู้ในกระบวนการการเรียนการสอน	4.40	0.56	มาก
2. ผู้บริหารผลักดันให้มีการเรียนการสอนที่เกิดการพัฒนาผู้เรียน	4.32	0.58	มาก
3. ครูมีความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียนสูงอย่างชัดเจน	4.45	0.35	มาก
4. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทุกด้านตามมาตรฐานการศึกษา	4.87	0.58	มากที่สุด
ด้านงบประมาณ			
5. หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเพื่อจัดทำโครงการอย่างเพียงพอ	3.45	0.62	ปานกลาง
6. โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโครงการได้ถูกต้อง เหมาะสมและคล่องตัว	4.35	0.92	มาก
7. ชุมชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนงบประมาณโครงการ	3.40	0.61	ปานกลาง
ด้านวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่			
8. วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินโครงการมีเพียงพอ	3.42	0.64	ปานกลาง
9. อาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม และปลอดภัย	4.00	0.78	มาก

ตารางที่ 17 ผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และงบประมาณ (ต่อ)

ประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น	ระดับความพร้อม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านโรงเรียน			
10. โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน	5.00	0.37	มากที่สุด
11. โรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการอย่างหลากหลาย	4.67	0.36	มากที่สุด
12. โครงการได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานภายนอก	4.72	0.42	มากที่สุด
รวม	4.24	0.52	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น โดยภาพรวมมีความพร้อม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทุกด้าน ตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.58) และโครงการได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.42) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ชุมชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนงบประมาณโครงการ ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.61)

2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า บุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนได้มีแผนงานและโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษาที่เน้นด้านวิชาการ ถ้างบประมาณมีเพียงพอจะทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ ดังนั้นชุมชนจึงให้ความร่วมมือในการจัดหางบประมาณมาสนับสนุนตามศักยภาพ

3) ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด

ทุกฝ่ายต้องการงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของโครงการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป

1.7.2.2 การประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ในระยะเวลาปีการศึกษา 2553 จากเครื่องมือดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามครูใช้สำหรับสอบถามข้อมูลจากครูผู้รับผิดชอบโครงการตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการกำหนด

ตารางที่ 18 ผลการประเมินด้านกระบวนการ การดำเนินงานตามโครงการ

ประเมินด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการดำเนินการ			
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจกรรมของโครงการ	4.16	0.42	มาก
2. จัดกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนากิจกรรมของโครงการอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.84	มาก
3. ให้การเสริมแรงครู นักเรียน ที่ปฏิบัติตามกิจกรรมตามโครงการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม	4.85	0.36	มากที่สุด
4. โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี อย่างหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนากิจกรรม	4.74	0.38	มากที่สุด
5. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.36	0.64	มาก
6. โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการพัฒนากิจกรรมโครงการ	4.38	0.56	มาก
รวม	4.38	0.42	มาก
ด้านการติดตามผล			
7. มีการประชุมวางแผน ติดตามผลการดำเนินการพัฒนากิจกรรมโครงการ	4.65	0.94	มากที่สุด
8. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลติดตามผลการดำเนินโครงการ	4.72	0.58	มากที่สุด
9. นำผลการปฏิบัติตามกิจกรรมของโครงการไปพิจารณา เพื่อปรับปรุง หรือพัฒนาโครงการได้เหมาะสม	4.45	0.96	มาก
10. ประสานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาโครงการให้ดียิ่งขึ้น	4.40	0.84	มาก
11. มีการรายงานผลการดำเนินงานและติดตามผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.28	0.78	มาก
รวม	4.28	0.68	มาก

ตารางที่ 18 ผลการประเมินด้านกระบวนการ การดำเนินงานตามโครงการ (ต่อ)

ประเมินด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการแก้ปัญหาและอุปสรรค			
12. มีการนำเอาปัญหาและอุปสรรคจากการติดตามผลการดำเนินโครงการเข้าที่ประชุมเพื่อหาทางแก้ไข	4.20	0.86	มาก
13. มีการระดมความคิดจากทุกฝ่ายเพื่อหาทางแก้ปัญหาในการดำเนินงานตามโครงการ	4.45	0.42	มาก
14. มีการดำเนินการแก้ปัญหาและอุปสรรคให้สอดคล้องเหมาะสมกับกิจกรรมของโครงการและสภาพจริงของโรงเรียน	4.40	0.52	มาก
15. จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินการแก้ปัญหาและอุปสรรคให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.38	0.48	มาก
รวม	4.36	0.64	มาก
รวมด้านกระบวนการ	4.33	0.62	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการประเมินกระบวนการ โดยประเมินระยะก่อนและหลังการดำเนินโครงการ มีผลการประเมินโครงการหลังการดำเนินการสูงกว่าก่อนดำเนินการทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมหลังผลการประเมินด้านกระบวนการโดยภาพรวม การปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่าทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.42) ด้านการติดตาม ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.68) และด้านการแก้ปัญหาและอุปสรรค ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.64) ถ้าพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ คือ ให้การเสริมแรงครูนักเรียน ที่ปฏิบัติตามโครงการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.36) โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนากิจกรรม ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.38) และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลติดตามผลการดำเนินโครงการ ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.58) ตาม ลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าอื่นๆ คือ จัดกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนากิจกรรมของ โครงการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.84)

2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

ตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ครู นักเรียน ชุมชนให้ความร่วมมือด้วยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การดำเนินงานตามโครงการความเอาใจใส่ในการจัดกิจกรรมเป็นอย่างดี มีคณะกรรมการติดตามผลสรุปและรวบรวมข้อมูลไว้อย่างถูกต้องและเป็นระบบสามารถนำข้อมูลมาช่วยในการแก้ปัญหา อุปสรรค และกำหนดแนวทางพัฒนาต่อไปได้อย่างชัดเจน

3) ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด

การแก้ปัญหาและอุปสรรค ให้ดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และดำเนินการทันทีที่พบปัญหา

1.7.2.3 การประเมินด้านผลลัพธ์ (Output Evaluation) เพื่อประเมินความพึงพอใจของสมาชิกเครือข่าย ครูผู้รับผิดชอบ กรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จากเครื่องมือ ต่อไปนี้

1) แบบสอบถามผู้ปกครองนักเรียน

ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบการประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจผู้ปกครองนักเรียน ด้านคุณภาพของผู้เรียน

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนินโครงการ		หลังดำเนินโครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ประสงค์	1.92	0.38	4.49	0.61	6.19**
2. ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	2.77	0.45	4.02	0.65	4.75**
3. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	1.62	0.49	4.52	0.53	7.78**
4. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	2.68	0.47	4.19	0.64	8.73**

ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบการประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจผู้ปกครอง
นักเรียนด้านคุณภาพของผู้เรียน (ต่อ)

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนิน โครงการ		หลังดำเนิน โครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	1.90	0.34	4.09	0.89	9.20**
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.23	0.51	4.57	0.71	9.28**
7. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ที่ดี	2.22	0.15	4.17	0.65	8.01**
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้าน ศิลปะ ดนตรี และกีฬา	2.23	0.42	4.28	0.81	9.12**
9. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	2.64	0.48	4.15	0.70	8.25**
10. ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และทักษะในการดำเนินชีวิต	1.78	0.46	4.66	0.54	9.28**
11. ผู้เรียนมีประสิทธิภาพในการผลิตและการ บริโภคมีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค	2.12	0.64	4.37	0.63	8.19**
12. ผู้เรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทยยึดมั่น ในวิถีชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	1.95	0.40	4.14	0.49	8.28**
13. ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	2.22	0.56	4.51	0.57	8.75**
14. ผู้เรียนรักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำ ประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม	1.86	0.64	4.22	0.64	7.87**
รวม	2.18	0.42	4.31	0.35	9.46**

N = 79

** p < .01

จากตาราง 19 พบว่า ผลการประเมินด้านผลลัพธ์ ความพึงพอใจของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.35) ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.54) 2) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.71) 3) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.53) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.65) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินด้านผลลัพธ์ของโครงการ 15 โครงการ เป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ

2) แบบสอบถามครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลจากครูผู้รับผิดชอบโครงการตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการกำหนดไว้ในกิจกรรมโครงการ

ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูด้านผลลัพธ์ ในระยะเวลาที่กำหนดก่อนและหลังดำเนินการ

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนินโครงการ		หลังดำเนินโครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ประสงค์	2.63	0.49	4.33	0.52	8.71**
2. ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1.75	0.44	4.00	0.97	9.28**
3. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	2.48	0.66	4.67	0.56	8.19**
4. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	1.28	0.38	4.67	0.58	7.38**
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	2.24	0.54	4.33	0.58	8.67**
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1.84	0.62	4.33	0.62	6.48**

ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูด้านผลลัพธ์
ในระยะเวลาที่กำหนดก่อนและหลังดำเนินการ (ต่อ)

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนิน โครงการ		หลังดำเนิน โครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
7. ผู้เรียนมีความสุข สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	1.76	0.48	4.67	0.52	7.82**
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	2.47	0.69	4.00	0.98	8.24**
9. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และ ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	2.23	0.48	4.33	0.58	8.47**
10. ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญหา และ ทักษะในการดำเนินชีวิต	1.73	0.46	4.33	0.58	9.28**
รวม	2.10	0.62	4.37	0.55	8.19**

N = 39

** p < .01

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจด้านผลลัพธ์
ของครูผู้รับผิดชอบโครงการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.55) ถ้าพิจารณาราย
ข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ 1) ผู้เรียนมีความสุข สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.52) 2) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถ
ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.56) และ
3) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์
คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.58) และเมื่อเปรียบเทียบความ
แตกต่างของการประเมินด้านผลผลิตก่อนและหลังการดำเนินงานเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ

3) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน
ดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เครือข่ายมีความสำคัญค่ะ เพราะทำให้เกิดความร่วมมือกัน
ในกลุ่มเครือข่าย ในการดำเนินการของแต่ละโครงการจะมีการประชุมร่วมกันทุกชั้นตอน ศึกษา

พฤติกรรมกรเรียนของนักเรียนว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเป็นบ้าง ในขั้นแรกมีการคุยกันภายใน โรงเรียน และมีการคุยกันในกลุ่มเครือข่าย” (สัมภาษณ์ครู, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2554)

“...มีความสำคัญครับ คล้าย ๆ กับกลุ่มโรงเรียนเพราะช่วยในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่แตกต่างกันด้านสื่อ อุปกรณ์การเรียน สถานที่ และบุคลากรที่มีความพร้อมและเหมาะสม” (สัมภาษณ์ผู้บริหาร, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2554)

“เครือข่ายมีความสำคัญ คือ ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีสมาคมโรงเรียนขนาดเล็ก นายกสมาคมได้แก่นายระเชียร ศิลปสา ได้จัดประชุมอบรมในเรื่องการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก มีการคิดหาทางในการแก้ปัญหาของผู้เรียน ระเบียบนี้เป็นการดำเนินกิจกรรมการเยี่ยมบ้าน เพื่อครูจะได้รู้ถึงสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน ถ้าครูรู้ว่าเด็กมีปัญหาเรื่องใดจะได้ช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที ต้องมีการร่วมมือกันของเครือข่ายในประเด็นปัญหาเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนและการปรับตัวให้เข้ากับเด็ก การเข้าใจและทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของนักเรียนจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล และเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาในเรื่องทุนการศึกษา (สัมภาษณ์ครู, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2554)

“...มีความสำคัญเพราะนักเรียนจะได้มีพัฒนาการในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ กีฬา ศิลปะ ดนตรี และการทำงานอาชีพ อีกทั้งครูผู้สอนยังได้มีโอกาสรวมกลุ่มเครือข่ายในการประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตัวเองและส่งผลต่อขีดความสามารถของนักเรียนด้วย” (สัมภาษณ์ผู้บริหาร, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2554)

“เครือข่ายมีความจำเป็นและสำคัญครับ เพราะเมื่อก่อนความร่วมมือของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ เป็นเพียงความร่วมมือแบบผิวเผิน ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ เมื่อมีการรวมกลุ่มเครือข่ายที่เป็นไปตามขั้นตอน/หลักการที่ถูกต้อง ทำให้เกิดผลงานของกลุ่มเครือข่ายในเชิงประจักษ์” (สัมภาษณ์ครู, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2554)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ยังพบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของนักเรียนดังนี้ คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนรักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และพัฒนาสิ่งแวดล้อม และ

ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ
สุจริต

1.8 การรายงานผล

เมื่อโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัยได้ดำเนินการตามรูปแบบแล้ว จึงได้นำผลการ
ดำเนินงานทั้ง 12 โครงการมาจัดทำเป็นรายงานร่วมกับรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของโรงเรียน
สรุปรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 (SAR) และเปรียบเทียบ
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษา 2552 ดังรายละเอียดในตาราง 21

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2552 – 2553
โรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย

สาระการเรียนรู้	คะแนนเฉลี่ย (%)		ผลต่าง	ผลการ เปรียบเทียบ
	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2553		
ภาษาไทย	65.37	71.23	5.86	สูงขึ้น
สังคมศึกษา	74.78	75.05	0.27	สูงขึ้น
ภาษาอังกฤษ	56.23	57.44	1.21	สูงขึ้น
คณิตศาสตร์	45.07	60.47	15.40	สูงขึ้น
วิทยาศาสตร์	73.74	76.23	2.49	สูงขึ้น
สุขศึกษาและพลศึกษา	83.45	84.24	0.79	สูงขึ้น
ศิลปศึกษา	88.34	88.67	0.33	สูงขึ้น
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	89.12	89.68	0.56	สูงขึ้น
เฉลี่ยรวม	72.01	75.38	3.37	สูงขึ้น

2. ผลการดำเนินการในโรงเรียนบ้านน้ำเที่ยงโนนสว่าง (โรงเรียนที่ 2)

ผลที่ได้จากการดำเนินการตามคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพ
การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีดังนี้

2.1 การรวมกลุ่มเครือข่ายและการเลือกผู้นำ

ในการดำเนินการรวมกลุ่มเครือข่ายของโรงเรียนบ้านบ้านน้ำเที่ยงโนนสว่าง
ได้เลือกกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่จะรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายโดยคำนึงถึงความสะดวก

ความพร้อม และด้วยความสมัครใจ ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มศิษย์เก่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำการทดลองเป็นผู้นำเครือข่าย

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา

ผู้นำและสมาชิกเครือข่ายวิเคราะห์บริบทและวินิจฉัยองค์การโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามภารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ดังนี้ งานวิชาการ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 5) การแนะแนวการศึกษา 6) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานงบประมาณ ได้แก่ 7) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร 8) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 9) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา 10) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 11) การจัดหาพัสดุ 12) การจัดทำแผนปฏิบัติการ งานบุคคล ได้แก่ 13) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 14) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล 15) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู 16) การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น 17) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 18) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วน 19) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง งานบริหารทั่วไป ได้แก่ 20) การวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 21) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 22) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 23) การประเมินสถานศึกษา และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 24) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 25) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.3 ระบุเป้าหมาย

ผู้นำเครือข่ายและสมาชิกได้ร่วมกันพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของเครือข่ายร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้มีสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเพียงพอ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมและจริยธรรม ครูได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพ และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”

พันธกิจ 1) จัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียน ทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเสมอภาค 2) พัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็ง ระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร 3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์ “ผู้เรียนได้รับความเสมอภาคในการรับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ”

2.4 การจัดทำแผนกลยุทธ์

ผู้นำและสมาชิกเครือข่ายได้ดำเนินการพิจารณากลยุทธ์ของเครือข่าย ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์มาเขียนเป็นโครงการตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาของเครือข่าย ดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือ โดยที่โรงเรียนได้นำ

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	กลุ่มเครือข่าย
1. สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	วิชาการ	1. โครงการรารีกรโรงเรียน 2. โครงการเรียนรู้สู่อาชีพ	1. กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน 2. กลุ่มผู้นำชุมชน
2. ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	วิชาการ	1. โครงการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. โครงการส่งเสริมการสร้างผลงาน โดยใช้ ICT 3. โครงการการแข่งขันกีฬาภายในโรงเรียน	1. ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 3. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
	บริหารทั่วไป	1. โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน 2. โครงการชุมชนสัมพันธ์ 3. โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	1. สถาบันศาสนา กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน 3. กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน
3. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา	วิชาการ	1. โครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	สถาบันอุดมศึกษา
	บุคคล	1. โครงการพัฒนาบุคลากร 2. คุรุครุที่หมู่บ้าน 3. โครงการการพัฒนาศักยภาพครูด้านการใช้ ICT	1. สถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2. กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3. สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน สถาบันอุดมศึกษา

2.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดสรรงบประมาณ

ผู้นำและสมาชิกเครือข่าย ได้ร่วมกันพิจารณาแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณตามโครงการทั้ง 12 โครงการ ซึ่งงบประมาณได้มาจากงบประมาณของสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธาบริจาคเพื่อการศึกษา

2.6 การปฏิบัติ

เมื่อผู้นำและสมาชิกเครือข่ายได้จัดทำแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการแล้ว จึงได้ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่เครือข่ายได้กำหนดไว้ทั้ง 12 โครงการ โดยได้ดำเนินการ ในปีการศึกษา 2553 ระหว่างวันที่ 16 เดือนพฤษภาคม 2553 ถึงวันที่ 31 เดือนมีนาคม 2554

2.7 การประเมินผล

เมื่อโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยง โนนสว่าง ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแล้ว จึงได้แต่งตั้งกรรมการประเมินโครงการ 15 โครงการ เพื่อสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.7.1 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายตามขอบข่าย และภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ตารางที่ 23 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพ การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ที่	ผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ของเครือข่าย	ก่อนดำเนินโครงการ			หลังดำเนินโครงการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	งานด้านบริหารงานวิชาการ	3.56	0.49	มาก	4.03	0.58	มาก
1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.45	0.61	ปานกลาง	4.08	0.67	มาก
2	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.83	0.71	มาก	4.10	0.61	มาก
3	การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายใน และภายนอกโรงเรียน	3.57	0.70	มาก	4.06	0.63	มาก
4	พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อการประเมินภายนอก	3.93	0.71	มาก	4.15	0.85	มาก
5	การแนะแนวการศึกษา	3.14	0.80	ปานกลาง	3.95	0.59	มาก
6	การนิเทศการศึกษา	3.45	0.87	ปานกลาง	3.89	0.71	มาก
	ด้านการบริหารงบประมาณ	3.74	0.55	มาก	4.07	0.57	มาก
7	การส่งเสริมและระดมทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.98	0.66	มาก	4.44	0.73	มาก
8	การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร	3.81	0.60	มาก	4.11	0.61	มาก
9	การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และ จำหน่ายพัสดุ	3.75	0.61	มาก	3.98	0.65	มาก
10	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้าน ทรัพยากรทางการศึกษา	3.52	0.58	มาก	4.01	0.70	มาก
11	การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน	3.51	0.77	มาก	3.87	0.78	มาก
12	การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบ แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา	3.89	0.71	มาก	4.06	0.63	มาก

ตารางที่ 23 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ต่อ)

ที่	ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่าย	ก่อนดำเนินโครงการ			หลังดำเนินโครงการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านการบริหารงานบุคคล	3.80	0.45	มาก	4.16	0.51	มาก
13	การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.91	0.52	มาก	4.15	0.57	มาก
14	การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล	3.98	0.66	มาก	4.24	0.66	มาก
15	การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู	3.91	0.66	มาก	4.49	0.68	มาก
16	การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น	3.89	0.79	มาก	4.11	0.66	มาก
17	การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	3.51	0.74	มาก	4.21	0.77	มาก
18	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง	3.43	0.47	ปานกลาง	3.87	0.81	มาก
19	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.00	0.45	มาก	4.09	0.62	มาก
	ด้านการบริหารทั่วไป	3.83	0.57	มาก	4.03	0.56	มาก
20	การวางแผนการบริหารงานการศึกษา	3.71	0.72	มาก	3.87	0.67	มาก
21	การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา	3.78	0.59	มาก	4.35	0.73	มาก
22	การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.58	มาก	4.11	0.63	มาก
23	การจัดระบบควบคุมภายใน	3.80	0.74	มาก	4.05	0.61	มาก
24	การประเมินสถานศึกษาและรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.03	0.67	มาก	4.01	0.81	มาก
25	การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.71	0.65	มาก	3.79	0.63	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้จากการประเมินตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมาชิกกลุ่มเครือข่าย เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายชื่อปรากฏผลดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไป

หาน้อย 3 อันดับ คือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการประเมินภายนอก ($\bar{X} = 3.93$) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.83$) และการพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก โรงเรียน ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

2) **ด้านการบริหารงบประมาณ** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การส่งเสริมและระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.98$) การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.89$) และการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

3) **ด้านการบริหารงานบุคคล** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.00$) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.91$) และการส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

4) **ด้านการบริหารทั่วไป** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายก่อนดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การประเมินสถานศึกษาและรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.03$) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.97$) และการจัดระบบควบคุมภายใน ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้จากการประเมินตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมาชิกกลุ่มเครือข่าย เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจำแนกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1) **ด้านการบริหารงานวิชาการ** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการประเมินภายนอก ($\bar{X} = 4.15$) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.10$) และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

2) **ด้านการบริหารงบประมาณ** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การส่งเสริมและระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.44$) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร ($\bar{X} = 4.11$) และการประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

3) **ด้านการบริหารงานบุคคล** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู ($\bar{X} = 4.49$) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล ($\bar{X} = 4.24$) และการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ

4) **ด้านการบริหารทั่วไป** ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายหลังดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) หากพิจารณาเป็นรายข้อมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยข้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.35$) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.11$) และการจัดระบบควบคุมภายใน ($\bar{X} = 4.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ที่	ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหารจัดการสถานศึกษา	ก่อนดำเนินโครงการ		หลังดำเนินโครงการ		t	p
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.56	0.49	4.03	0.58	6.45**	0.00
2	ด้านการบริหารงานงบประมาณ	3.74	0.55	4.07	0.57	4.94**	0.00
3	ด้านการบริหารงานบุคคล	3.80	0.45	4.16	0.51	6.79**	0.00
4	ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป	3.83	0.57	4.03	0.56	5.39**	0.00
รวม		3.73	0.43	4.07	0.42	6.36**	0.00

N = 37

จากตาราง 24 พบว่า ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพ

ก่อนการดำเนินโครงการและหลังการดำเนินโครงการ โดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพผลงานหลังดำเนินโครงการสูงกว่าก่อนดำเนินโครงการ

2.7.2 การประเมินผลโครงการสรุปโดยภาพรวมเฉลี่ยทั้ง 12 โครงการ

2.7.2.1 การประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) ได้แก่ ประเมินความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามครู ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลจากครูผู้รับผิดชอบโครงการ ตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการกำหนดไว้

ตารางที่ 25 ผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และงบประมาณ

ประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น	ระดับความพร้อม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านบุคลากร			
1. ผู้บริหารมีความรู้ในกระบวนการการเรียนการสอน	4.30	0.53	มาก
2. ผู้บริหารผลักดันให้มีการเรียนการสอนที่เกิดการพัฒนาผู้เรียน	4.22	0.55	มาก
3. ครูมีความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียนสูงอย่างชัดเจน	4.35	0.36	มาก
4. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทุกด้านตามมาตรฐานการศึกษา	4.77	0.54	มากที่สุด
ด้านงบประมาณ			
5. หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนเพื่อจัดทำโครงการอย่างเพียงพอ	3.35	0.62	ปานกลาง
6. โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโครงการได้ถูกต้องเหมาะสมและคล่องตัว	4.25	0.92	มาก
7. ชุมชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนงบประมาณโครงการ	3.30	0.61	ปานกลาง
ด้านวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่			
8. วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินโครงการมีเพียงพอ	3.32	0.64	ปานกลาง
9. อาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม และปลอดภัย	3.90	0.78	มาก

ตารางที่ 25 ผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้น เพื่อประเมินความพร้อมของครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และงบประมาณ (ต่อ)

ประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น	ระดับความพร้อม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านโรงเรียน			
10. โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน	4.90	0.58	มากที่สุด
11. โรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการอย่างหลากหลาย	4.57	0.56	มากที่สุด
12. โครงการได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานภายนอก	4.62	0.42	มากที่สุด
รวม	4.16	0.57	มาก

จากตาราง 25 พบว่า ผลการประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้น โดยภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.58) ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทุกด้านตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.54) และโครงการได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.42) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ชุมชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนงบประมาณโครงการ ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.61)

2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า บุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนได้มีแผนงานและโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษาที่เน้นด้านวิชาการ ถ้างบประมาณมีเพียงพอจะทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ ดังนั้นชุมชนจึงให้ความร่วมมือในการจัดหางบประมาณมาสนับสนุนตามศักยภาพ

3) ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด

กลุ่มเครือข่ายมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณที่จะสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของโครงการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป

2.7.2.2 การประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ในระยะเวลาปีการศึกษา 2553 จากเครื่องมือดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถามครู ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลจากครูผู้รับผิดชอบโครงการตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการกำหนด

ตารางที่ 26 ผลการประเมินด้านกระบวนการ การดำเนินงานตามโครงการ

ประเมินด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการดำเนินการ			
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจกรรมของโครงการ	4.11	0.43	มาก
2. จัดกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนากิจกรรมของโครงการอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.85	มาก
3. ให้การเสริมแรงครู นักเรียน ที่ปฏิบัติตามกิจกรรมตามโครงการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม	4.80	0.37	มากที่สุด
4. โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี อย่างหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนากิจกรรม	4.69	0.39	มากที่สุด
5. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.31	0.65	มาก
6. โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการพัฒนากิจกรรมโครงการ	4.33	0.57	มาก
รวม	4.38	0.43	มาก
ด้านการติดตามผล			
7. มีการประชุมวางแผน ติดตามผลการดำเนินงานการพัฒนาโครงการ	4.60	0.91	มากที่สุด
8. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลติดตามผลการดำเนินโครงการ	4.67	0.59	มากที่สุด
9. นำผลการปฏิบัติตามกิจกรรมของโครงการไปพิจารณา เพื่อปรับปรุง หรือพัฒนาโครงการได้เหมาะสม	4.40	0.91	มาก
10. ประสานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาโครงการให้ดียิ่งขึ้น	4.35	0.82	มาก
11. มีการรายงานผลการดำเนินงานและติดตามผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.23	0.75	มาก
รวม	4.45	0.67	มาก

ตารางที่ 26 ผลการประเมินด้านกระบวนการ การดำเนินงานตามโครงการ (ต่อ)

ประเมินด้านกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการแก้ปัญหาและอุปสรรค			
12. มีการนำเอาปัญหาและอุปสรรคจากการติดตามผลการดำเนินโครงการเข้าที่ประชุมเพื่อหาทางแก้ไข	4.15	0.85	มาก
13. มีการระดมความคิดจากทุกฝ่ายเพื่อหาทางแก้ปัญหาในการดำเนินงานตามโครงการ	4.40	0.41	มาก
14. มีการดำเนินการแก้ปัญหาและอุปสรรคให้สอดคล้องเหมาะสมกับกิจกรรมของโครงการและสภาพจริงของโรงเรียน	4.35	0.51	มาก
15. จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินการแก้ปัญหาและอุปสรรคให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.33	0.51	มาก
รวม	4.31	0.67	มาก
รวมด้านกระบวนการ	4.38	0.61	มาก

จากตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินกระบวนการ โดยประเมินระยะก่อนและหลังการดำเนินโครงการ มีผลการประเมินโครงการหลังการดำเนินการสูงกว่าก่อนดำเนินการทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมหลังผลการประเมินด้านกระบวนการโดยภาพรวม การปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.61) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่าทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.43) ด้านการติดตาม ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.67) และด้านการแก้ปัญหาและอุปสรรค ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.67) ถ้าพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ คือ ให้การเสริมแรงครูนักเรียน ที่ปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.37) โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี อย่างหลากหลาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนากิจกรรม ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.39) และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลติดตามผลการดำเนินโครงการ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.59) ตาม ลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าอื่น ๆ คือ จัดกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนากิจกรรมของ โครงการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.85)

2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การดำเนินงานตามโครงการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ครู นักเรียน ชุมชน ให้ความร่วมมือด้วยความเอาใจใส่ในการจัดกิจกรรมเป็นอย่างดี มีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสมาชิกเครือข่าย ให้ความร่วมมือในการติดตามผล สรุป และรวบรวมข้อมูลไว้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ สามารถนำข้อมูลมาช่วยในการแก้ปัญหา อุปสรรค และกำหนดแนวทางพัฒนาต่อไปได้อย่างชัดเจน

3) ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด

การแก้ปัญหาและอุปสรรค ให้ดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของเครือข่าย และดำเนินการทันทีที่พบปัญหา

2.7.2.3 การประเมินด้านผลลัพธ์ (Output Evaluation) เพื่อประเมินความพึงพอใจของสมาชิกเครือข่าย ครูผู้รับผิดชอบ กรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จากเครื่องมือ ต่อไปนี้

1) แบบสอบถามผู้ปกครองนักเรียน

ตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบการประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจผู้ปกครองนักเรียนด้านคุณภาพของผู้เรียน

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนินโครงการ		หลังดำเนินโครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ประสงค์	1.87	0.37	4.44	0.60	7.19**
2. ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	2.72	0.44	3.97	0.64	7.75**
3. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	1.57	0.48	4.47	0.52	7.84**
4. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	2.63	0.46	4.14	0.63	8.73**
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	1.85	0.33	4.04	0.88	8.08**

ตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบการประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจผู้ปกครอง
นักเรียนด้านคุณภาพของผู้เรียน (ต่อ)

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนิน โครงการ		หลังดำเนิน โครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.18	0.50	4.52	0.70	8.28**
7. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	2.17	0.14	4.12	0.64	8.19**
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	2.18	0.41	4.23	0.80	7.12**
9. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และ ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	2.59	0.47	4.10	0.69	8.25**
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	2.18	0.41	4.23	0.80	8.23**
9. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และ ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	2.59	0.47	4.10	0.69	8.25**
10. ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และ ทักษะในการดำเนินชีวิต	1.73	0.45	4.61	0.53	8.28**
11. ผู้เรียนมีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริโภค มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค	2.07	0.63	4.32	0.62	8.19*
12. ผู้เรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นในวิถี ชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	1.90	0.39	4.09	0.48	7.83**
13. ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	2.17	0.55	4.46	0.56	83.075**
14. ผู้เรียนรักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์ และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม	1.81	0.63	4.17	0.63	78.879**
รวม	2.18	0.42	4.27	0.37	9.46**

N = 49

** p < .01

จากตาราง 27 พบว่า ผลการประเมินด้านผลลัพธ์ ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.37) ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และทักษะในการดำเนินชีวิต ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.53) 2) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.52$, $\sigma = 0.70$) 3) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.52) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.64) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินด้านผลลัพธ์ของโครงการ 15 โครงการ เป็นรายข้อ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ

2) แบบสอบถามครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแบบสอบถามที่คณะกรรมการกำหนดไว้ในกิจกรรม/โครงการ

ตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูด้านผลลัพธ์ ในระยะเวลาที่กำหนดก่อนและหลังดำเนินการ

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนินโครงการ		หลังดำเนินโครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ประสงค์	2.58	0.50	4.28	0.53	8.71**
2. ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1.70	0.45	3.95	0.89	8.28**
3. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	2.43	0.67	4.62	0.57	8.19**
4. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	1.23	0.39	4.62	0.59	7.38**
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	2.19	0.55	4.28	0.59	8.67**

ตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบประเมินด้านผลลัพธ์ เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูด้านผลลัพธ์
ในระยะเวลาที่กำหนดก่อนและหลังดำเนินการ (ต่อ)

ประเมินด้านผลลัพธ์	ก่อนดำเนิน โครงการ		หลังดำเนิน โครงการ		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1.79	0.63	4.28	0.63	7.47**
7. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	1.71	0.49	4.62	0.53	7.82**
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	2.42	0.70	3.95	0.95	8.02**
9. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และ ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	2.18	0.49	4.28	0.59	8.47**
10. ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญหา และ ทักษะในการดำเนินชีวิต	1.68	0.47	4.28	0.59	8.28**
รวม	2.01	0.63	4.32	0.57	8.19**

N = 37

** p < .01

จากตาราง 28 พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจด้านผลลัพธ์
ของครูผู้รับผิดชอบโครงการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.57) ถ้าพิจารณาราย
ข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ 1) ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.53) 2) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถ
ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.57)
และ 3) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์
คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.59) และเมื่อเปรียบเทียบ
ความแตกต่างของการประเมินด้านผลผลิตก่อนและหลังการดำเนินงานเป็นรายข้อ พบว่า มีความ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ

3) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน พบว่า
ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความพึงพอใจในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของนักเรียนดังนี้ คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม

จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนรักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามให้สังคม ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และพัฒนาสิ่งแวดล้อม และผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

2.8 การรายงานผล

เมื่อโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย และโรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่างได้ดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โครงการสอดคล้องกับ KPI (ตัวบ่งชี้) ที่ตั้งไว้ จึงได้นำผลการดำเนินงานทั้ง 12 โครงการมาจัดทำเป็นรายงานร่วมกับรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของโรงเรียน สรุปรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2553 (SAR) และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2552–2553 ดังตาราง 29

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2552 – 2553
โรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง

สาระการเรียนรู้	คะแนนเฉลี่ย ปีการศึกษา		ผลต่าง	ผลการ เปรียบเทียบ
	2552	2553		
ภาษาไทย	67.37	71.23	3.86	สูงขึ้น
สังคมศึกษา	64.78	73.05	8.27	สูงขึ้น
ภาษาอังกฤษ	53.23	67.44	14.21	สูงขึ้น
คณิตศาสตร์	55.07	67.47	12.40	สูงขึ้น
วิทยาศาสตร์	71.74	76.23	4.49	สูงขึ้น
สุขศึกษาและพลศึกษา	81.45	84.44	2.99	สูงขึ้น
ศิลปศึกษา	86.34	88.87	2.53	สูงขึ้น
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	85.12	87.68	2.56	สูงขึ้น
เฉลี่ยรวม	70.63	77.05	6.42	สูงขึ้น

สรุปผลจากการประเมินโครงการ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/
แผนปฏิบัติการ และรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (SAR) โดยภาพรวมได้ดังนี้

1. นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
2. นักเรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
3. นักเรียนมีสุนทรียภาพ และคุณลักษณะนิสัยด้านศิลปะ คนตรีและกีฬา
4. นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
7. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
8. ครูมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน
9. ครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
10. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ
11. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
12. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
13. สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
14. สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเครือข่ายเกี่ยวกับรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่พัฒนาขึ้นมีรายละเอียด ดังนี้

1. ในการรวมกลุ่มเครือข่ายจากกลุ่มบุคคล/หน่วยงาน/องค์กร ต่างๆ นั้น มีการติดต่อประสานขอความร่วมมือ โดยไม่มีการบังคับแต่เป็นไปด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ได้แก่ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน กลุ่มศิษย์เก่า กลุ่มผู้นำชุมชน สถาบันศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่สามารถติดต่อประสานงานกันได้สะดวก เนื่องจากอยู่ในเขตพื้นที่ที่ไม่ไกลกัน เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานของกลุ่มเครือข่ายได้อย่างต่อเนื่อง และควรขยายวงให้กว้างออกไปอีก

2. กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย จะต้องดำเนินการตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ คือ 1) ชั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ชั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ชั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ชั้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ชั้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ชั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

3. ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่ายความร่วมมือที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการแสดงบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการมองภาพของความสำเร็จร่วมกันเพื่อการเดินทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งความสำเร็จนั้นเกิดจากเครือข่ายความร่วมมือ 3) ปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างเครือข่ายเป็นไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษา 4) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของเครือข่าย และระหว่างกลุ่มเครือข่าย เป็นไปอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ความเคลื่อนไหว 5) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวของเครือข่ายให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน 6) การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษาควรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทุกด้าน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน 7) การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง การระดมความคิด การอภิปราย การศึกษาดูงาน และการบรรยาย 8) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเครือข่าย มีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ได้แก่ ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ

4. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ได้ดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น เป็นการดำเนินการตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ ทั้ง 4 งาน ประกอบด้วย 25 ภารกิจ ตามศักยภาพของกลุ่มเครือข่าย ซึ่งตรงกับภารงานที่สถานศึกษาได้ปฏิบัติจริง

5. เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายที่ได้ดำเนินการ ได้แก่ 1) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการควรจัดให้มีอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2) การปฏิบัติจริงควรดำเนินการตามคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) การระดมความคิดจะสอดแทรกอยู่ในเทคนิค/วิธีการ ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย หรือใน โอกาสที่มีการพบปะและปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน 4) การอภิปรายควรจัดให้มีเป็นระยะของการดำเนินงาน 5) การศึกษาดูงานกลุ่มเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จเป็น

Best practice เป็นเทคนิค/วิธีการที่ทำให้สมาชิกมองเห็นภาพความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม 6) การบรรยาย ควรให้เป็นเทคนิค/วิธีการ ที่ช่วยเสริมให้สมาชิกเกิดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เพิ่มเติมยิ่งขึ้น

6. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

จากการวิเคราะห์กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมพลังอำนาจ ผลการวิเคราะห์พิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานที่ทำ เต็มใจ และต้องการความสำเร็จที่ไม่ได้เกิดจากการบังคับ หรือเพราะผลตอบแทน โดยที่สมาชิกเครือข่าย ต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงานและองค์กรคือผู้ที่หยิบยื่นโอกาสนั้นให้

ระดับทีมงาน มีการปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการทำงาน ร่วมกันเป็นกลุ่ม ทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น สมาชิกเครือข่ายมีความรู้สึก เป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานหรือผลผลิตจากการทำงานสูงขึ้นเป็นที่น่าพอใจ

ระดับบุคคล สมาชิกเครือข่ายเป็นผู้มีความรับผิดชอบงาน ทุกคนมีความรู้สึก ต้องการงานให้ดีที่สุด เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ “เพื่อองค์กร” ไม่ใช่ทำงาน “เพราะหน้าที่หรือ คำสั่ง” เท่านั้น

7. คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

ในการดำเนินงานของกลุ่มเครือข่ายนั้น จะต้องมีผู้นำเครือข่ายที่มีคุณลักษณะ ที่ดี 6 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็น ประชาธิปไตย มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง มีความสามารถในการสื่อความคิด และมีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

8. การปฏิบัติงานที่สำคัญของเครือข่ายและการสะท้อนผล

ในการปฏิบัติงานของเครือข่าย จะดำเนินการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน ซึ่งมี รายละเอียดที่สอดคล้องกับขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และการจัดระบบประมาณควรมานำมาพิจารณารวมกันในขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพราะในแผนงาน/โครงการจะต้องระบุงบประมาณด้วย การรายงานผลมีรายละเอียดค่อนข้างชัดเจน กลุ่มเครือข่ายควรมีคณะกรรมการนิเทศติดตาม เพื่อนิเทศติดตามและจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ตลอดจนควรให้มีการเผยแพร่ผลงานในลำดับต่อไป

3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก

ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กหลังจากการทดลองใช้ โดยผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของรูปแบบ และได้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เข้าร่วมทดลอง เพื่อทราบจุดเด่นและจุดที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหาร ครู และ ตัวแทนกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่รวมกลุ่มเครือข่ายในกลุ่มทดลองใช้รูปแบบจากโรงเรียนบ้านหนองไฮโพธิ์ชัย และ โรงเรียนบ้านน้ำเกี๋ยงโนนสว่าง จำนวน 15 คน ผลจากการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่ม มีดังนี้

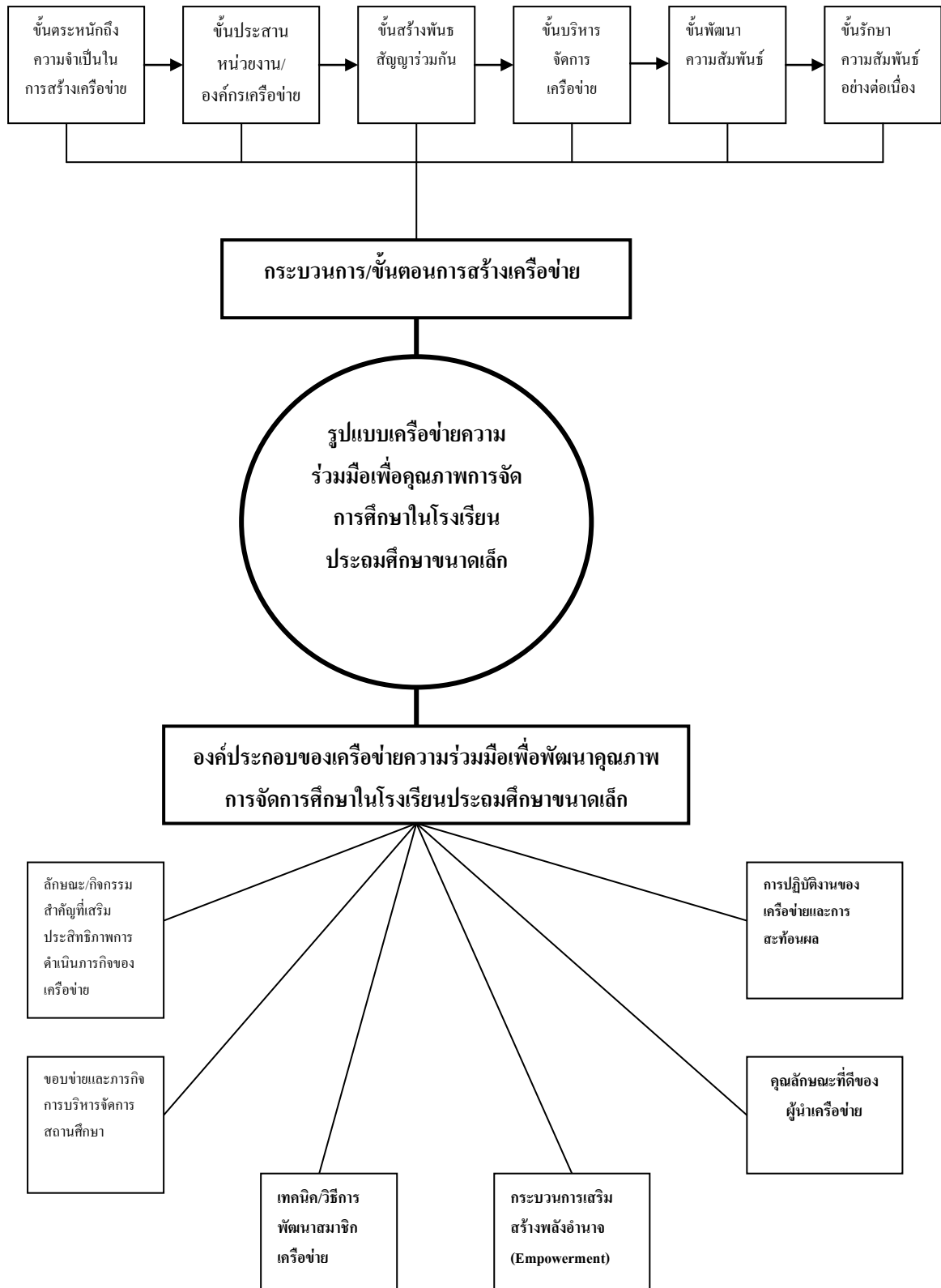
ตารางที่ 30 แสดงผลการประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความเป็นไปได้			
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้	4.17	0.67	มาก
2. รูปแบบนี้สามารถยอมรับได้	4.17	0.77	มาก
3. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบนี้ไปใช้	3.43	0.63	ปานกลาง
รวม	3.93	0.68	มาก
ด้านความเหมาะสม			
4. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ของโรงเรียนที่รวมกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือ	4.10	0.82	มาก
5. รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.37	0.73	มาก
6. รูปแบบนี้ได้ระบุกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายได้อย่างชัดเจน	4.30	0.71	มาก
7. คุณสมบัติของผู้นำเครือข่ายตามรูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้			
8. กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่ายตามรูปแบบมีความชัดเจน เหมาะสม และนำไปปฏิบัติได้	4.17	0.77	มาก
	4.24	0.69	มาก
9. ภาระงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปที่ระบุไว้ในรูปแบบมีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.24	0.78	มาก
รวม	4.24	0.75	มาก

ตารางที่ 30 แสดงผลการประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความเป็นประโยชน์			
10. รูปแบบมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.10	0.73	มาก
11. การนำรูปแบบไปใช้จะทำให้สถานศึกษามีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น	4.04	0.78	มาก
12. การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจน และผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีประโยชน์สำหรับสถานศึกษา	3.97	0.77	มาก
13. ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติตามรูปแบบจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	4.04	0.87	มาก
รวม	4.04	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย	4.08	0.75	มาก

จากตาราง 30 ผลการประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหาร ครู ตัวแทนกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร ที่รวมกลุ่มเครือข่ายในกลุ่มทดลองใช้รูปแบบ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.08$) และทุกด้าน มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.24$) ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.93$) และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อย พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นประเด็นเกี่ยวกับมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง



ภาพที่ 32 แสดงรูปแบบเครื่องใช้ความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา กระบวนการ และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย 4 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กระบวนการสร้างเครือข่าย องค์ประกอบของเครือข่าย และร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก **ระยะที่ 2** การสร้างและตรวจสอบ กระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือ **ระยะที่ 3** การทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสถานการณ์จริง (2 โรงเรียน) และ **ระยะที่ 4** การประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ในการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลของการวิจัย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ผลการสร้างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) ผลการสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 4) ผลการประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ผลการสร้างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาดูงาน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จใน

การบริหารจัดการศึกษาภายใต้เครือข่ายความร่วมมือ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาสภาพปัญหาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทำให้ได้กรอบแนวคิดเพื่อการจัดทำร่างรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอนหลัก 45 ประเด็นย่อย 2) องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 6 องค์ประกอบหลัก 60 องค์ประกอบย่อย จากนั้นนำไปตรวจสอบเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 โดยใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) แล้วจึงผ่านการตรวจสอบกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กครั้งสำคัญ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสอบถามความคิดเห็น ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สรุปผลได้รูปแบบที่ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอนหลัก 49 ประเด็นย่อย 2) องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 6 องค์ประกอบหลัก 61 องค์ประกอบย่อย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย

1) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกในองค์กร
- (2) องค์กรต้องมีความชัดเจนในศักยภาพของตนเอง
- (3) สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกันและกัน
- (4) สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่าย
- (5) เครือข่ายต้องมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน
- (6) สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่าย
- (7) ก่อนสร้างเครือข่ายควรมีการเตรียมกลุ่ม หรือเตรียมเครือข่าย
- (8) องค์กรที่รวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมีเป้าหมายและความต้องการเหมือนกัน

2) **ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย**

- (1) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง
- (2) มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่โอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้าใจกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) สื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์บทบาทของเครือข่ายและมวลสมาชิก
- (4) จัดให้สมาชิกเครือข่ายเห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนาาร่วมกัน
- (5) ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่งทุน เพื่อการให้ความช่วยเหลือ
- (6) เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์แก่เครือข่าย

3) **ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน**

- (1) กำหนดและสร้างข้อตกลงเป็นพันธสัญญาร่วมกัน
- (2) สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีการยอมรับและมีความจริงใจต่อกันและกัน
- (3) ควรกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน
- (4) ควรมีบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม
- (5) ควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน
- (6) สมาชิกควรสร้าง ส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- (7) ต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง
- (8) จะต้องเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ
- (9) สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินตามแผนอย่างเป็นระบบ

4) **ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย**

- (1) เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนาอย่างเป็นระบบ
- (2) เครือข่ายควรมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่
- (3) ควรมีการกำหนดกฎ กติกา ของเครือข่าย
- (4) ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกเครือข่ายอย่างหลากหลายรูปแบบ
- (5) ควรมีการควบคุมตรวจสอบ

5) **ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์**

- (1) เครือข่ายควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่อย่างต่อเนื่อง
- (2) สมาชิกเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง
- (3) ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในความคิด
- (4) เครือข่ายควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อจัดการความขัดแย้ง
- (5) ต้องมีการสร้างผู้นำทั้งองค์กรและสมาชิกเครือข่าย
- (6) องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (7) องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน
- (8) เครือข่ายมีบรรยากาศแบบพลังเกื้อกูล สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- (9) มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
- (10) เครือข่ายควรมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- (11) ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นระยะๆ สม่ำเสมอ

6) **ขั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง**

- (1) ควรมีการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- (2) ควรมีการให้ความช่วยเหลือและการแก้ไขปัญหาภายในเครือข่าย
- (3) เครือข่ายควรมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน
- (4) ควรมีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายทุกระดับ
- (5) เครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน
- (6) เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน
- (7) เครือข่ายต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ
- (8) เครือข่ายต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
- (9) ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบสมานฉันท์
- (10) ควรนำระบบเทคโนโลยีที่มีคุณภาพมาใช้ในระบบการประสานงาน

**องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก**

1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย

- (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- (2) มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน
- (3) การติดต่อสื่อสารที่หลากหลายวิธี
- (4) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว
- (5) การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
- (6) การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- (7) การมีส่วนร่วมขององค์กรอื่น
- (8) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

งานวิชาการ

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (3) การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน
- (4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อการประเมินภายนอก
- (5) การแนะแนวการศึกษา
- (6) การนิเทศการศึกษา

งานงบประมาณ

- (7) การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
- (8) การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร
- (9) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- (10) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา
- (11) การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (12) การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

งานบุคคล

- (13) การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (14) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล

- (15) การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู
- (16) การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น
- (17) การบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
- (18) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมามีส่วนเกี่ยวข้อง
- (19) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
งานบริหารทั่วไป
- (20) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (21) การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา
- (22) การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- (23) การจัดระบบควบคุมภายใน
- (24) การประเมินสถานศึกษาและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (25) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

- (1) การบรรยาย
- (2) การอภิปราย
- (3) การระดมความคิด
- (4) การศึกษาดูงาน
- (5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- (6) การปฏิบัติจริง

4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

- (1) สร้างความตระหนัก
- (2) มอบหมายอำนาจหน้าที่
- (3) ให้อิสระในการทำงาน
- (4) เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ
- (5) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น
- (6) จัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (7) ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจ
- (8) สร้างความไว้วางใจ
- (9) ขอมรับในผลการปฏิบัติงาน

5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย

- (1) มีความเป็นประชาธิปไตย
- (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (3) มีความรับผิดชอบสูง
- (4) มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง
- (5) มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน
- (6) มีความสามารถในการสื่อความคิด

6) การปฏิบัติงานที่ของเครือข่ายและการสะท้อนผล

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์
- (2) กำหนดเป้าหมาย
- (3) กำหนดบทบาทหน้าที่
- (4) กำหนดวิธีการสื่อสารและกลไกการประสานงาน
- (5) ให้ความรู้ความเข้าใจในแผน การปฏิบัติ และ ประเมินผล
- (6) กำหนดแผนปฏิบัติการ
- (7) วางระบบการประเมินผล

1.2 ผลการสร้างคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

คู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นเอกสารรูปเล่มที่มีสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. วิธีดำเนินการของเครือข่าย
4. การรวมกลุ่มเครือข่าย
5. กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขึ้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขึ้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขึ้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขึ้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขึ้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

6. องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่ายความร่วมมือ 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานที่ของเครือข่ายและการสะท้อนผล

ผลการประเมินคู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า คู่มือการดำเนินการของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.3.1 จากการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบคือ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน กลุ่มผู้นำชุมชน สถาบันทางศาสนา สถาบันอุดมศึกษา กลุ่มศิษย์เก่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงพยาบาลชุมชน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมัครใจรวมกันเป็นกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือที่จะปฏิบัติภารกิจงาน 4 ด้าน โดยได้ดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป สรุปรวมจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานแต่ละด้าน แล้วระบุเป้าหมายในการทำงานโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ แล้วจัดทำแผนร่วมกัน ทั้งแผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการ จนได้โครงการทั้งหมด 15 โครงการ โรงเรียนทั้ง 2 แห่ง ได้ดำเนินการตามโครงการ 15 โครงการ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว ได้ทำการประเมินผลโครงการเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ผลปรากฏว่า ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และส่งผลต่อนักเรียนตามขอบข่ายที่คาดหวังสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.4 ผลการประเมินการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการตอบแบบสอบถามของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่พัฒนาขึ้นพบว่า ทั้งผู้บริหาร ครูวิชาการ ครูแผนงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ

เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่พัฒนาขึ้นว่า มีความเหมาะสม โดยแนวปฏิบัติ ขั้นตอน และวัตถุประสงค์ในการดำเนินการตามรูปแบบมีความเหมาะสมมาก มีความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ และมีประโยชน์ในการดำเนินงานบริหารจัดการศึกษา

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะมีดังนี้

1. ควรมีการจัดอบรมพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
2. ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย
3. การประสานงานของกลุ่มเครือข่ายยังมีน้อย
4. ขาดโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา
5. ควรมอบหมายให้บุคลากรครูทำหน้าที่เป็นแกนนำในการประสานระหว่างเครือข่าย
6. ควรจัดประชุมและสรุปผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ บ่อย ๆ เพื่อให้ทราบปัญหา
7. ควรให้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
8. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายทำหน้าที่ประสานงาน จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเครือข่าย
9. การดำเนินกิจกรรมควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และได้รับความรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนสมาชิกควรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดความสามัคคี มีความกระตือรือร้นมากขึ้น

2. อภิปรายผล

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขั้นตอนของการวิจัยทำให้ได้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่เป็นโครงสร้างเชื่อมโยงของกระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ที่สมัครใจที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพ กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขึ้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขึ้นสร้างพันธมิตรผู้เกี่ยวข้อง 4) ขึ้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขึ้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขึ้นรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการ

ของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล ซึ่งแต่ละประเด็นอภิปรายได้ดังนี้

2.1 กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย

จากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายในภาพรวมและรายด้านค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการอภิปรายกลุ่ม ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ และข้อเสนอแนะพบว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันข้อค้นพบจากการวิจัยว่ากระบวนการ/ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขั้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขั้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขั้นรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง จากการทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงและการสัมภาษณ์ทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียน ให้ความสำคัญเรื่องการสร้างเครือข่ายมาก และเห็นว่าเครือข่ายจะช่วยโรงเรียนได้หลายด้านทั้งการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) พบว่า จากการดำเนินงานเครือข่ายสถานศึกษามีหลักในการบริหารมากขึ้น มีการวิจัย และใช้ข้อมูลในการบริหารมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยหลายเครือข่ายรายงานว่าคุณภาพการจัดการเรียนการสอนดีขึ้น นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น เป็นข้อมูลที่ยืนยันว่าเครือข่ายการบริหารสถานศึกษามีประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

ข้อสังเกตจากการวิจัยยังพบว่า เครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จะให้การช่วยเหลือในเรื่องการปรึกษาเชิงวิชาการ บุคลากร พัฒนาการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนการให้บริการด้านสถานที่ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ สมาชิกในเครือข่ายต้องการขยายเครือข่ายหรือสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษามาก เนื่องจากมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถช่วยโรงเรียนได้อย่างมากทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการพัฒนาวิชาชีพและการบริหารจัดการ

2.2 องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่

2.2.1 ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย เป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน

ประถมศึกษาขนาดเล็ก เนื่องจากการเป็นเครือข่ายความร่วมมือนั้น สิ่งที่จะทำให้องค์ประกอบหลัก ดำรงตัวอยู่ได้จะต้องมีจุดร่วมหรือกิจกรรมเสริมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฉันทนา บุญส่ง (2544) ที่สรุปว่า รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมของโรงเรียน กับครอบครัวในการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในสังคมไทย เป็นการมีส่วนร่วมแบบเสมอภาค คือ โรงเรียนและครอบครัวมีสิทธิในกระบวนการจัดการ การบริหาร การศึกษาอย่างมีศักดิ์ศรีและมี สถานภาพเท่าเทียมกัน โดยเน้นที่การตัดสินใจในการเริ่มดำเนินการ การร่วมดำเนินการ การร่วมรับ ผลประโยชน์จากการดำเนินการ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดการพัฒนา และให้เกิดประโยชน์สูงสุด กับผู้เรียน การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนและการจัดการศึกษาโดยครอบครัวต่างมีวิถีเป็นของ ตนเอง ต่างมีลักษณะเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน เมื่อไรก็ตามที่เราสามารถนำลักษณะเด่นของ แต่ละวิถีมาเสริมสร้าง สนับสนุน เกื้อหนุนกันและกันได้แล้ว ผลอันพึงประสงค์ในการจัดการศึกษา ก็จะเกิดกับตัวเด็ก สู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะมีความเป็นไปได้มากน้อย เพียงใดนั้น คงจะต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่าย เช่นเดียวกับพระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547) ได้กล่าวว่า ความเป็นเครือข่ายจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ และสามารถมีการ เปลี่ยนแปลงได้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ยังเห็นว่า การเชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่าย ไม่ใช่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจเพียงต้องการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือ ร่วมสังสรรค์กันเท่านั้น แต่มันหมายถึงความต้องการที่จะพัฒนาไปสู่การลงมือกระทำกิจกรรม ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน และชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2549) ยังให้ความเห็นอีกว่า การสร้างเครือข่ายเป็นระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งมีชีวิต ที่ควรได้รับการ สร้างโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่ายต่อไปเรื่อยๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการสื่อสาร จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) การส่งสารที่เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ชัดเจน ให้ผู้รับเข้าใจง่าย 2) การรับสารที่เปิดใจรับข้อมูลหรือข่าวสารอื่นที่อยู่นอกเหนือจากความคิดที่ตน มีอยู่เดิม

2.2.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ขอบข่ายภารงานด้านวิชาการ งานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรินทร์ พลจันทร์ (2543) ได้ศึกษาวิธีการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งเสริม ให้โรงเรียนประถมศึกษาเป็น โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น โดยเน้นการวางแผนตามธรรมชาติ โรงเรียนกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ส่งเสริมให้ครูนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน มีการควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศงานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีการนำ ปัญหาที่เกิดขึ้นทางวิชาการมาแก้ไขในรูปแบบคณะกรรมการ แล้วใช้เป็นแผนพัฒนาในปีต่อไป

เช่นเดียวกับ ธวัช บุญขมณี (2546) ได้ศึกษาพบว่า บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการจัดระบบงานวิชาการ บทบาทการวางแผนงานวิชาการ บทบาทการบริหารหลักสูตร บทบาทการจัดการเรียนการสอน บทบาทการจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน บทบาทการนิเทศติดตาม บทบาทการวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน บทบาทการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอน และบทบาทการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจความต้องการในการปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกาของ Mattox (1978) ที่เน้นเรื่องการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน ทั้งยังสอดคล้องกับผลการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3 (2550) ที่พบว่าการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และการแนะแนวการศึกษาเป็นงานวิชาการที่สถานศึกษาควรให้ความสำคัญเช่นกัน

ขอบข่ายภาระงานด้านงบประมาณ เป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ และเพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรินทร์ พลพันธ์ (2543) ที่ให้ความสำคัญกับการรายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณต่อหน่วยงานต้นสังกัด ที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเน้นในรูปแบบคณะกรรมการ โรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมแก้ปัญหาการขาดแคลน ในกรณีที่งบประมาณทางราชการไม่เพียงพอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัช บุญขมณี (2546) ที่พบว่า บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 5 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทการจัดทำคำของบประมาณ บทบาทการขออนุมัติใช้งบประมาณ บทบาทการบริหารการใช้งบประมาณ บทบาทการควบคุมงบประมาณ และบทบาทการประเมินผลการใช้งบประมาณ และรายงาน ส่วนภาระงานด้านงบประมาณที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร การควบคุมดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรทางการศึกษา และการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน เป็นภาระงานที่ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับผลการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3 (2550) และผลจากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551)

ขอบข่ายภาระงานด้านบุคคล เป็นภาระงานที่ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการบริหารบุคคลและมีความต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ พลพันธ์

(2543) และ ธีรช บุษยมนต์ (2546) ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนในการดำเนินงานด้านบุคคล การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคคล การจัดทำแผนบรรจุครูเข้าชั้นเรียนโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบ โดยเน้นการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ที่มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และ นิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนงานงานที่เกี่ยวกับ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครู การส่งเสริมให้บุคลากรครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการประเมินผล การปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง เป็นภาระงานที่ช่วยแก้ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับผลการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 และ ผลจากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 (2551) ที่พบว่า มีครูไม่ครบชั้น ครูผู้สอนมีวุฒิหรือมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการสอน ไม่ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกรายวิชา และไม่สามารถสอนได้ครบทุกสาระการเรียนรู้ตามที่หลักสูตร กำหนด และปัญหาขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบนักเรียนหลายชั้น ครูขาดโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ตนเอง และขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขอบข่ายภาระงานด้านบริหารทั่วไป เป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะมุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรินทร์ พลพันธ์ (2543) ที่ให้ความสำคัญกับงานบริหารกิจการนักเรียนที่มีการวางแผนการดำเนินงานด้านกิจกรรม โดยเน้นเขตบริการเป็นหลักในการรับเด็กนักเรียน มีการจัดอาหารกลางวันให้ครบทุกคน เน้นการส่งเสริมประชาธิปไตย การทำงานเป็นกลุ่มโดยไม่ต้องมีครูคอย ควบคุมดูแล ในด้านกิจกรรมส่งเสริมจะเน้นให้นักเรียนมีวินัยและทำงานเป็นหมู่คณะ การบริหารงาน ธุรการและการเงินมีการวางแผนในการดำเนินงานด้านธุรการและการเงินโดยการจัดระบบสารสนเทศ ส่วนใหญ่จะจัดการทำงานธุรการในด้านงานสารบรรณ งานทะเบียน การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาต่อต้นสังกัด การบริการ/สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การประสานงานเครือข่าย อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนประถมศึกษา ดีเด่น ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรช บุษยมนต์ (2546) พบว่า บทบาทในอุดมคติของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 5 บทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาท การวางแผนพัฒนาโรงเรียน บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ บทบาทการบริหารงานธุรการ บทบาทการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา และ จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1

เขต 1 (2551) ผลการสรุปยังสอดคล้องกับภารงานดังกล่าวที่จะช่วยแก้ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านงานบริหารทั่วไปตามแนวทางการบริหารราชการยุคใหม่ ซึ่งมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้หน่วยงานทุกระดับต้องสร้างกรอบทิศทางการดำเนินงาน และการกำกับติดตามประเมินผลอย่างรัดกุมและโปร่งใส มีการจัดทำรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนมีภารกิจต่างๆ เพื่อสนองตอบแนวทางการบริหารราชการยุคใหม่ค่อนข้างมาก เช่น การจัดทำนโยบายและแผน รายงานผลการดำเนินงาน การจัดระบบบริการที่มีความสะดวกรวดเร็ว เป็นต้น ภารกิจเหล่านี้นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารราชการยุคใหม่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในทางกลับกันก็เป็นภาระเพิ่มปริมาณและความยุ่งยากในการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนเช่นกัน

2.2.3 เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย เป็นวิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายที่มีประโยชน์ในการช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายทุกขั้นตอนเป็นไปด้วยดี ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา การระบุเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ/จัดสรรงบประมาณ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การตรวจสอบและประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน เป็นวิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคคล รวมทั้งคุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล และเป็นความพยายามในระยะยาวที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อที่จะปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กร การมอบอำนาจ การเรียนรู้ และกระบวนการแก้ปัญหาโดยผ่านการดำเนินงาน การบริหาร การจัดการวัฒนธรรมองค์กร (Management of Organization Culture) โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ที่อาศัยบทบาทของสมาชิกและทฤษฎีรองรับ ตลอดจนเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สำหรับเทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายนั้นมีอยู่หลากหลายวิธี แต่จะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้และกิจกรรมที่ปฏิบัติ เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การระดมความคิด การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ French and Bell (1990 อ้างถึงใน วิชา จันทรศิลา, 2545) ที่ได้จำแนกการพัฒนาองค์กรตามกลุ่มเป้าหมายงาน ภารกิจ และกระบวนการ เป็นเทคนิควิธีพัฒนาองค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ และการเข้าถึงจุดมุ่งเน้นในปัญหาเกี่ยวกับภารกิจหรือกระบวนการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2546) ที่ให้แนวคิดว่า เทคนิค/วิธีการพัฒนาเป็นเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนา โปรแกรม โดยจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม เวลา และงบประมาณ เป็นการพัฒนาระดับกลุ่มที่มีวิธีดำเนินการ คือ 1) การบรรยาย เป็นการใช้อินพุตข่าวสารตรงตามเนื้อหา 2) การประชุมอภิปราย เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) การอภิปรายปัญหา

(Panel Discussion) เป็นการเน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง 4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจ

2.2.4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Clutterbuck and Kernaghan (1994) ที่กล่าวว่า การจำแนกการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์กรได้แก่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กรขาดความสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์ ก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญของเครือข่าย ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การให้อิสระในการทำงาน การเสริมสร้างความรู้และทักษะความสามารถ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การจัดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างความไว้วางใจ และการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน โดยที่กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (employee empowerment) ของ Tracy (1990) ที่ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นลำดับขั้นตอน 10 ขั้นตอน คือ 1) ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly Define Responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate Authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set Standard of Excellence) ให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ 5) ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide Knowledge and Information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน 6) ให้อิสระในการตัดสินใจ ขอมอบข้อผิดพลาด (Permission to Fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะขอมอบความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน และ 7) ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงานโดยให้อิสระในการตัดสินใจ ขอมอบข้อผิดพลาด (Permission to Fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะขอมอบความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน และ 8) ให้ความเคารพ (Respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott and Jaffe (1991) ที่ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กรว่า มีองค์ประกอบของวิธีการ 3 ส่วน คือ การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กร การสร้างทีมงาน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) ที่ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment Process Management Model) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) กำหนดขอบเขตและการสื่อสาร (Define and Communicate) เป็นการเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ต้องมีความชัดเจนอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ 2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set Goals and Strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการฝึกอบรม (Training) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 3) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Adjust the Organization's Structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งทีครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีในองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด ปรับปรุงระบบต่างๆ ขององค์กร (Adjust the Organization's System) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องการให้มีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น 4) การประเมินและปรับปรุง (Evaluate and Improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard, Carlos and Randolph (1998 อ้างถึงในวรรณพร ไกรเลิศ, 2544) ที่ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีแนวคิดสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์กรมีระยะการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะการปฐมนิเทศและเริ่มต้นการเดินทาง 2) ระยะการเปลี่ยนแปลงและความรู้สึกท้อแท้ใจ และการยอมรับการปรับแก้การกระจายอำนาจ และ 3) ระยะกุญแจ 3 ดอกที่เปิดไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ดอกที่ 1 คือข้อมูลข่าวสาร ดอกที่ 2 คือความรับผิดชอบและอิสรภาพ และดอกที่ 3 คือทีมงาน โดยที่กุญแจทั้ง 3 ดอกนี้จะปรับไปใช้ตามระยะการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.2.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย ในการปฏิบัติงานของเครือข่ายจำเป็นต้องมีผู้นำเครือข่าย เป็นผู้มีความสำคัญเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะรวมไปถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำเครือข่าย ดังที่

Pellegrino and Vemhayan (1985) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารว่า หมายถึง ศักยภาพทางความรู้ หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยที่ Nolte (1996) ได้แสดงลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ คือ มีความรู้ดี มีวิธีการทำงานอย่างฉลาด มีความ เป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่นเดียวกับ Stadt (1974) ได้กล่าว ไว้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ ประกอบด้วย การคำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การเป็นที่พึ่ง ของคนอื่นได้ กล้าคิด กล้าเสี่ยงและกล้าทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ ผู้อื่นทำ มีวินัยในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความสามารถในการสื่อความคิด คุณลักษณะที่ดี ของผู้นำเครือข่ายจึงได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน และมีความสามารถในการสื่อ ความคิด ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นและงานวิจัย วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ที่ได้ศึกษาการนำเสนอ แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า คุณลักษณะของ ผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการบริหาร 14 ประการ ได้แก่ อารมณ์หนักแน่น มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน เมตตากรุณาจากเพื่อน ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ ตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความเห็นของผู้ร่วมงาน รวบรวมข้อมูลความต้องการมาวิเคราะห์การจัดทำแผนงาน/โครงการ เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ มีนโยบายชัดเจน วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว เข้ากับทุกคนได้ ไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Edmonds (1979); Smith & Purkey (1983); Scheerens & Bosker (1997) ที่สรุปว่า องค์ประกอบที่ ทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงในด้านการเรียนการสอน มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความคาดหวังสูง การมุ่งเน้นความสำเร็จ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง มีสภาพแวดล้อมที่เป็น ระเบียบเรียบร้อย มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีรูปแบบการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนใหม่ มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และมีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Margaret Ingram King (1989) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่ ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความรู้ ความเข้าใจ โครงสร้าง การดำเนินงานภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน วางแผน จำแนกงาน พร้อมกับจัดวางตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รับฟังความ

คิดเห็นของผู้ร่วมงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chrispeels (1990) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย ประสิทธิภาพโรงเรียนศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 แห่ง พบว่า การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ นั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ดี

2.2.6 การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล เป็นองค์ประกอบที่จะทำ ให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติงานมีเป้าหมายหรือทิศทางร่วมกันที่ชัดเจน พระมหาสุทิตย์ อาภากร (2547) ได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานของเครือข่ายต่างๆ ว่ามีลักษณะร่วมกัน ใน 4 ประเด็น คือ 1) กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่ 2) การรักษา สัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน 3) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ และการปรับตัว และ 4) การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์และวาทกรรมในการพัฒนา ฉะนั้นกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของเครือข่ายจึง ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดวิธีการสื่อสารและ กลไกการประสานงาน ให้ความรู้ความเข้าใจในแผน การปฏิบัติ และประเมินผล กำหนดแผนปฏิบัติการ และวางระบบการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรทิพา จตุสุนันท์ (2542) ที่ได้เสนอ กระบวนการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการร่วมวางแผน ขั้นร่วมปฏิบัติ ขั้นร่วม ประเมินผล และขั้นร่วมรับผลประโยชน์ สอดคล้องกับวารสารสื่อพลัง (2548) ที่ได้เสนอกระบวนการ มีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การระดมความคิด คือ การคิดค้นและวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันใน ลักษณะของการร่วมคิดบนพื้นฐานความศรัทธาว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นมีศักยภาพเท่าเทียม กัน การวางแผน คือ การนำสิ่งที่ร่วมกันคิดมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการร่วมกัน ด้วยการระดม ทรัพยากรจากทุกฝ่าย (คน สิ่งของ งบประมาณ เวลา ฯลฯ) การลงมือทำ คือ การนำแผนงานที่ได้ไป ร่วมกันทำหรือแบ่งงานกันรับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ การติดตาม ประเมินผล คือ ร่วมกันติดตามงานที่ทำและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ร่วมมือกันคิด พัฒนาปรับปรุงให้งานดีขึ้น และ การรับผลประโยชน์ร่วมกัน ที่มีทั้งผลประโยชน์ทางรูปธรรม ที่ต้องการให้เกิดตามกิจกรรมที่ทำนั้น และผลประโยชน์โดยอ้อม แต่ที่มีความสำคัญมาก คือ การเรียนรู้จากการร่วมคิด ร่วมทำและความสัมพันธ์ระหว่างภาคีที่พัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมที่สมานฉันท์ เสมอภาค และเอื้ออาทรมากขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen and Uphoff (1980) ที่ได้ จำแนกกระบวนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

(Benefit) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Shaeffer (1994) ที่ได้ระบุกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมที่สามารถนำไปประยุกต์ในบริบทการจัดการศึกษา คือ การรวบรวมและตรวจสอบ การวิเคราะห์และพิจารณาข้อมูล สภาพปัญหา กำหนดนิยามจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดเป้าหมาย การประเมินความเป็นไปได้ของข้อมูล การตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงาน การออกแบบยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผล การจัดสรรงานและความรับผิดชอบให้กับทีมงาน การปฏิบัติตามแผนงาน การตรวจ สอบความก้าวหน้าของแผนงาน และการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 หน่วยงานระดับนโยบาย ควรมีการกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.1.2 หน่วยงานต้นสังกัด น่าจะนำรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไปใช้แก้ปัญหาในการบริหารงานด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับเครือข่ายความร่วมมือด้วย

3.1.3 หน่วยงานระดับสถานศึกษา ควรมีการขยายเครือข่ายไปในวงกว้าง หรืออาจเพิ่มเติมภาระงานที่จำเป็นอีกเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เกิดคุณภาพด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.2 ข้อเสนอแนะ

3.2.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.2.1.1 หน่วยงานระดับนโยบาย ควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้มีเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เป็นการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.2.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาในการบริหารงานคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และพิจารณาจัดสรร

งบประมาณสำหรับเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.2.1.3 หน่วยงานระดับสถานศึกษา ควรมีการขยายจำนวนเครือข่ายไปในวงกว้าง หรืออาจเพิ่มเติมภาระงานที่จำเป็นอีกเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เกิดคุณภาพด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.2.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบหลักอย่างละเอียด เพื่อให้เป็นที่ยอมรับว่าองค์ประกอบนั้นๆ จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจริงๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเทียบเคียงหรือปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.2.2 ควรมีวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

3.2.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกรณีศึกษาถึงปัจจัยบางประการที่ถูกเสนอแนะว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น ศักยภาพของหน่วยงาน/องค์กรที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือ ตลอดจนปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน เป็นต้น

3.3 ข้อจำกัดในการนำรูปแบบไปใช้

3.3.1 การนำรูปแบบไปใช้ควรอยู่ในเงื่อนไขของความสมัครใจ และความพร้อมของสมาชิก

3.3.2 ระยะเวลาที่สมาชิกทำกิจกรรมไม่ควรน้อยกว่า 6 เดือน และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3.3.3 กระบวนการปฏิบัติงานตามรูปแบบจะต้องมีความสัมพันธ์กับปีงบประมาณ

3.3.4 ผู้นำเครือข่ายจะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความกระตือรือร้น และประสานสมาชิกเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- _____. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. (2546). *แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. (2549). *คุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. (2550). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*. มติคณะรัฐมนตรี, 28 พฤศจิกายน 2550 ค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2552, จาก <http://www.ryt9.com/s/cabt/275327/>
- _____. (2553). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. กาญจนนา ชูเวช. (2546). *ผลการใช้หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนรวมชั้น สังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กนกอร สมปราชญ์ และคณะ. (2548). *ความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา*. (รายงานการวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนิษฐา นาวารัตน์. (2549). *การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลาง การศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กำลูนเทพ เทวกุล. (2536). *รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการระดมสรรพกำลังเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้*. นครปฐม: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ศ. เอเชียเพลส.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). *การปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชนบทพร วัฒนสุขชัย. (2550). *การพัฒนารูปแบบและกลไกความร่วมมือในการจัดกลุ่มทางวิชาการด้านศิลปศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อส่งเสริมการออกแบบอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย และความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา สักดิ์ก่อร่วม. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจตนา เมืองมูล. (2551). *รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2536). *รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการระดมสรรพกำลังเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้*. นครปฐม: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรื.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2545). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับซิ่ง, _____. (2545). *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก: โรงพิมพ์ตระกูลไทย.
- ฉันทนา บุญส่ง. (2544). *รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมของโรงเรียนกับครอบครัวในการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในสังคมไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2549). *การประชุมอย่างสร้างสรรค์ ศิลปะแห่งการสร้างพลังเพื่อการเปลี่ยน*. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2551, จาก http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting_menu/PalangPanDin/FileProject/Business/Rbusiness.doc
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: อรรถกมลการพิมพ์.

- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2541). **ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิเรก พรสีมา. (2550). **คู่มือพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับ ดร. ดิเรก พรสีมา**. ค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2552, จาก http://www.news.sanook.com/education/education_164698.php
- ดิเรก วรรณเสียร. (2545). **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิสนา เขมมณี และคณะ. (2548). **แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทวินทร์ ศิริโชคชัยกุล. (2549). **ระบบคุณภาพ ISO 9000**. นนทบุรี: เอ็มพาวเวอร์เมนท์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนพรรณ ธานี และคณะ. (2544). **รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบบ้าน วัด โรงเรียนในการสร้างความเข้มแข็งชุมชน**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย.
- ชเนศ จำเกิด. (2552). **การวิจัยและพัฒนา R & D กระบวนการศึกษาค้นคว้าสู่คุณภาพ**. ค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://www.gotoknow.org/blog/tanes/23956>
- ธรรมรักษ์ การพิสัยภู. (2528). “แผนพัฒนากำลังคนด้านจิตใจ”. **วารสารเศรษฐกิจและสังคม**, (ฉบับพิเศษ), (ธันวาคม), 63 – 71.
- ธวัช บุญยมน. (2546). **บทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนา ประมุขกุล. (2547). **บทความปริทัศน์**. ขอนแก่น: ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต 6.
- ธนาสาร บัลลังก์ปัทมา. (2550). **การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก**. ค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2552, จาก <http://www.gotoknow.org/blog/thecityedu/158748>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, และสุวิมล ว่องวานิช. (2544). **การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นฤมล นิราทร. (2543). *การสร้างเครือข่ายการทำงาน: ข้อควรพิจารณาบางประการ*. กรุงเทพมหานคร: โครงการระหว่างประเทศว่าด้วยการจัดปัญหาการใช้แรงงานเด็ก องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO/IPEC).
- บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. (2543). *การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต*. ปรินซ์นิพนธ์คุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). *รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- _____. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญสืบ โสสม. (2553). *การเรียนรู้แบบใช้ชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ (Community-based Learning)*. Retrieved December 30, 2010, from <http://www.fandm.edu/community Basedlearning>
- บุรุษย์ ศิริมหาสาร. (2548). *กลิ่นสามก๊ก ฉบับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- _____. (2549). *ผู้นำพันธุ์แท้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- บลองชาร์ด, เคนเนท เอช, คาร์ลอส, จอห์น, แรนดอล์ฟ, และ อลัน. (2541). *องค์กรกระจายอำนาจ: The 3 Keys to Empowerment*. (วรรณพร ไกรเลิศ, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: เอ อาร์ บี ซินส เพรส.
- ประเวศ วะสี. (2541). *ชุมชนเข้มแข็ง ทูทางสังคมไทย*. หนังสือชุดชุมชนเข้มแข็ง ลำดับที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและธนาคารออสติน.
- _____. (2544). *ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษาที่พาประเทศพ้นวิกฤต*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ประทีป สยามชัย. (2547). *การบริหารงานวิชาการ*. เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: [ม.ป.พ.].
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2545). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาน กิมปี. (2540). *การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปารีชาติ วลัยเสถียร. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.*

กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2548). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.*

กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.

ปารีชาติ สถาปิตานนท์, และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2546). *สื่อสารกับสังคมเครือข่าย.* เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร 3 “การสร้างเครือข่ายที่มีพลัง” สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาคม.

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในประเทศไทย.* เอกสาร

การสอนชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร. (2547). *เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ.*

กรุงเทพมหานคร: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส).

พรชัย ทองเจือ. (2550). *การพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียน*

ในการเปลี่ยนผ่านด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร

ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พลเดช ปิ่นประทีป. (2547). *ชุมชนไทยท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลง.* “องค์การการเงิน

ชุมชน: ฐานรากที่ขาดไม่ได้ของประชาสังคมไทย” ในซีพจรชุมชน: ทูทางสังคมจากฐานล่าง.

เอกสารประกอบการประชุมประจำปี ว่าด้วยเรื่องชุมชน ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

พิชัย เพชรรัตน์. (2547). *ขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคประชาชนเพื่อการพัฒนา.*

ลพบุรี: เอกสารประกอบการเรียนวิชาการพัฒนาชุมชน สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

พิธาน พื้นทอง. (2548). *ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาค*

ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พสุ เดชะรินทร์. (2548). *คู่มือผู้บริหาร.* กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.

เมตต์ เมตต์การุณณ์จิต. (2547). *การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครอง*

ส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพมหานคร: บุค พอยท์.

- รุ่ง แก้วแดง. (2540, 11 สิงหาคม). “คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทยระบบที่ต้องสร้าง”.
มติชนรายวัน, 20(095), 11.
- _____. (2543). *การปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *การประกันคุณภาพ: ทุกคนทำได้ไม่ยาก*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
 วัฒนาพานิช.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
 การศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). *การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
 การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษา
 ต้นแบบ รุ่นที่ 1*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วารสารสื่อพลัง. (2548). *ชุมชนกับการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา*. *วารสารสื่อพลัง*, 13, 2-15.
- วิชิต นันทสุวรรณ, และจ่านง แรกพิณีจ. (2545). *บทบาทของชุมชนกับการศึกษา*.
 กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
 ศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา จันทรศิลา. (2545). *การพัฒนาองค์การ*. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
 มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). *การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. เอกสารรวมบทความ
 การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: กองการมัธยมศึกษากรม
 สามัญศึกษา.
- ศักดิ์กระ ทนันชัย. (2553). *รายงานสรุปผลการเข้าร่วมประชุมวิชาการ 10 ปี สมศ. คั่นเมื่อ
 30 ธันวาคม 2553*, จาก <http://km.cmarea3.go.th/?name=research&file=readresearch&id=11>
- สำนักการศึกษา. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพมหานคร:
 อักษรเจริญทัศน์.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. (2551). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ปี พ.ศ. 2551-2553**. เอกสารลำดับที่ 11/2551. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มนโยบาย และแผนกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2. (2547). **การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก**. พิษณุโลก: กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3. (2550). **รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก**. ค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2551, จาก <http://www.school.obec.go.th/smallSchoolsr3/plan.htm>
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). **เอกสารการประชุมผู้บริหารการศึกษา สปช.: การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: [ม.ป.พ].
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). **แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- _____. (2543). **ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2545). **แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการบริหารจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2550). **แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2549). **แนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2551*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2547) *แนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2550). *แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สนทยา พลศรี. (2550). *เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- สมศักดิ์ ภู่วิภาดาพรรค. (2544). *การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมินตามสภาพจริง*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ The Knowledge Center.
- สมศรี สง่าศิลป์. (2548). *การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุทิตย์ อากาศโร. (2547). *เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส).
- สุชา พงศ์ถาวรรักษ์. (2548). *หลักการสื่อสารองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุรินทร์ พลจันทร์. (2543). *วิธีส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนดีเด่นของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุริยงค์ ชวนขยัน. (2548). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏ: กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวิมล ว่องวานิช และคณะ. (2550). *การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้: ทูสนับสนุนการวิจัย จากคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สหทัย วิเศษ. (2547). **องค์การเครือข่ายในจังหวัดพะเยา**. เอกสารรายงานการวิจัยโครงการความร่วมมือระหว่างเครือข่ายภาคประชาชนกับสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศักดิ์กา สถาพรวงษา. (2549). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). **การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2548). **รายงานวิจัยโครงการวิจัยรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ชรรมสาร.
- ศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา. (2551). **การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก**. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2551, จาก http://www.moe.go.th/inspect2/home_files/kn06.pdf
- _____. (2549). **การบริหารการศึกษสมัยใหม่**. อุบลราชธานี: อุบลกิจจ่อเฟเชทการพิมพ์.
- อมรรัตน์ ภิญญอนันตพงษ์. (2546). **การพัฒนารูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2544). **รายงานการวิจัยและประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2542**. นครนายก: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2549). **วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- _____. (2551). **การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ**. กรุงเทพมหานคร: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อุบลวรรณ หงส์วิทยากร. (2546). **การนำเสนอรูปแบบการสร้างความร่วมมือลักษณะไตรภาคีในการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาสารัตถศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรณพ พงษ์วาท. (2544). **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เอลโลการพิมพ์.
- อรุณ รักธรรม. (2546). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อุทัย ดุลยเกษม. (2540). **พัฒนากรอบความคิดและเครื่องชี้วัดเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการศึกษากับชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อุทัยวรรณ โชชน์. (2546). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออก**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทุมพร จามรمان. (2541). โมเดล. **วารสารวิชาการ** (1-2 มีนาคม), 22-26.
- Allen, J. M. (1994). *School Counselors Collaborating for Student Success*. Retrieved December 17, 2002, from <http://www.eric.ed.gov/>
- Avery, C. M., Walker, M.A. and Murphy, E.O. (2001). *Teamwork is an Individual Skill : Getting Your Work Done When Sharing Responsibility*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York: MacGraw-Hill.
- Bardo, J. W. & Hartman, J. J. (1982). *Urban Society: A Systematic Introduction*. U.S.A.: F.E. Peacock.
- Barnard, Chester I. (1975). *The Functions of the Executive*. 30th ed. U.S.A.: Harvard University Press.
- Bechtol, William M. & Sorenson, Juanita S. (1993). *Restructuring Schooling for Individual Students*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Beck, Lynn G. & Murphy, Joseph. (1998). *The Four Imperatives of The Successful School*. California: Corwin Press.
- Binkley, Debora Katherine. (1997). *Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School*. Ph.D. Dissertation, The Ohio State University.

- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: The logic of anticipation*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Blanchard, K. H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating High performing organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Blasé, J. & Blasé, J.R. (1994). *Empowering teachers what successful principals do*. U.S.A.: Corwin Press.
- Borden, L. M. and Perkins, D.F. (1999). Assessing Your Collaboration: A Self Evaluation Tool. *Journal of Extention*, 37(2).
- Bovee, Courtland L. (1993). *Management*. New York: McGraw – Hill.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management: Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Brown. B.R. (1998). An Analysis of the Perceived Effectiveness of School – Based Management by School and Community Stakeholders. *Dissertation Abstracts International Northern Illinois University*, 59-09.
- Burrill, Claude W. & Ledolter, Johannes. (1999). *Achieving Quality through Continual Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Bush, Tony. (1986). *Theories of Education Management*. London: Harper and Row, Publishers.
- Caldwell, B.J. and Spinks, J.M. (1990, 1988). *The self-managing school*. London: Falmer.
- Callan, V. & Ashworth, P. (2004). *Working Together: Industry and VET Provider Training Partnerships*. Retrieved April 30, 2008, from <http://www.ncver.edu.au>
- Carr, M.N. (1998). *Forms of School-based Management: Working and Planning with Your School Site-based Management Team*, Retrieved October 14, 2008, from <http://www.Idanati.org/artigles/seap/carros.html>
- Certo, S. C. (2006). *Modern Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Cheng, Y.C. (1996). *School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism For Development*. Washington D.C.: The Falmer Press.
- Cheng, Y.C.& Tam, W.M. (1997). Multi-Models of Quality in Education. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 22-31.

- Chester, N.M. (1996). *An Introduction to School Administration*. New York: McMillan.
- Child, J. (2001). Trust-the Fundamental Bond in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274-288.
- Chris Ribchester and William J. (2007). *Co-Operation in the Countryside: Small Primary School Clusters*. Retrieved April 30, 2008, from <http://www.ebscohot.com/ehost/detail?vid=13&hid=3b84db3b-45f9>
- Chrispeels, J.H. and Ann, H. (1990). A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*.
- Chrispeels, J.H. (1992). *Purposeful Restructing*. London: Falmer Press.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (1994). *The power of empowerment*. London: Kogan Page Limited.
- Cohen, J.M. and Uphoff, N. (1980). *Rual. Development Participation: Concept and Measure For Project Design Implementation and Evaluation*. New York: Cornell University.
- Craft, Alma. (1992). *Quality Assurance in Higher Education*. London: The Falmer Press.
- Craft, Rickie Clion. (1998). "Community Attitudes Toward Education and Level of Participation in School Affairs". *Dissertation Abstracts International*.
- Cramer, S.F. (1998). *Collaboration*. Booton, MA: Allyn & Bacon.
- Creemers, Bert P.M. (1993). "Towards a Theory on Educational Effectiveness". in Paper *Presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement*. Sweden: Norrkoping.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods Approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating qualitative and quantitative research*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Merril Prentice Hall.
- _____. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating Quantitative and qualitative research*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Prentice hall.
- Chrispeels, J. H. (1992). A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*. [n.p.].

- Crosby, Phillip B. (1986). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Crowther, J. (1996). *Oxford Advanced Learner' Dictionary*. 5th ed. NY: Oxford University.
- Cummings. T. G. & Worley. C.G. (2005). *Organization Development and Change*. Australia: South-Western College Publishing.
- Cunningham, W. G. & Gressi, D. W. (1993). *Cultural Leadership: The Culture of Excellence In education*. Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Daft, Richard L. (1986). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing.
- Dalton, J.H., Elias, M.J. & Wandersman, A. (2000). *Community psychology: Linking Individuals and communities*. Australia: Wadsworth.
- David, Jane L. (1996). The Who, What, and Why of Site-Based Management. *Educational Leadership*, 53(95), 4.
- Defur, S.H. (1997). Collaboration as a Prevention Tool for Youth with Disabilities. *Preventing School failure*, 41, 73-78.
- Delaney, Rebecca K. (2000). Parent Participation in Distric-Level Curriculum Decision Making: A year in the life of a School District. *Dissertation Abstracts International*, 60(7) (January), 2338-A.
- Dessler, Gary. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Dettmer, P. A., Dyck, N. T. (1996). *Consulation, Collaboration and Teamwork*. 2nd ed. Boston: Allyn & Baccon.
- Devos, G. (1998). The Concept and Practice of a School-based Management Contest: Integration of Leadership Development and Organizational Learning. *Educational Administration Quarterly*. 34(Supplemental), 700-717.
- Downey, Frase & Peter. (1994). *The Quality Education Challenge*. California: Corwin Press.
- Drucker, Peter F. (1979). *Management: Tast, Responsibility, Practices*. London: Pan Books.
- Edmonds, R.R. (1992). Making Public School Effective. *Social Policy*, (12), 56-60.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. 192-193.
- Fin, C. B. (1996). Utilizing Stakeholder Strategies for Positive Collaborative Outcomes. *Sage Publications*, 152-164.

- E. Mark Hanson. (2003). *Education Administration and Organizational Behavior*. 5th ed. In C. Huxam (Ed.). *Creating collaboration advantage*. (pp. 152-164). Boston: Pearson Education.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fitzgerald, Ronald J. (1999). *Total Quality Management in Education*. Retrieved March 13, 2000, <http://myspace.co.uk/cp-britain/pages//management.html>
- Frazer, Malcolm. (1992). "Quality Assurance in Higher Education," in *Quality Assurance in Higher Education*. In Alma Craft. (Ed.). *Proceeding of an International Conference Hong Kong 1991*. (pp. 9-25). London and Washington D.C.: The Falmer Press.
- French & Bell Jr., C.H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions For organization improvement*. N.J.: Prentice-Hall.
- Friend, M. (2000). Myths and Misunderstanding about Professional Collaboration. *Remedial & Special Education*, 21, 130-134. Retrieved December 24, 2002, from <http://ebSCO.com/home/>
- Ford, Michael R. (1999). *Perception of Superintendents on Leadership Skills and Traits of School Leaders for the twenty-first century*. Dissertation Abstract online pub number AAT 9924255.
- Fullan, M. (2006). *The development of transformational leaders for the educational Decentralization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fuller, Mary L. & Olson, Glenn. (1998). *Home-School Relation*. London: Allyn and Bacon.
- Galanes G J. & Brillhart J K. (1997). *Communicating in Groups: Applications and Skills*. 3rd ed. Boston, Mass: McGraw Hill.
- Garmston, R.J. (1995). Techniques to Increase Collaboration. *Journal of Staff Development*, 16, 69-70.
- Gaze, Avis E.; Hogarth, Bill & Mclean, Brian. (2003). *Can Schools Create Citizen?*. Retrieved June 23, 2004, www.oise.Utoronto.ca/orbit/citizen_ediforial.html
- Georgiades, N. & Macdonell, R. (1998). *Leadership for competitive advantage*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Glathorn, A. A. (1994). *Developing a quality curriculum*. Alexandria, VA.: ASCD.

- Goetsch, David L. & David, Standy B. (1995). *Quality Management*. New York: Prentice-Hall.
- Gold, S. Eva. (2000). Community Organizing at a Neighborhood High School: Promises and Dilemmas in Building Parent-Educator Partnerships and Collaborations. *Dissertation Abstracts International*, 60(7) (January), 2338-A.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: Mc Graw-Hill Book.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Graham, J. & Wright, J.A. (1999). What does interprofessional collaboration mean to Professionals working with pupils physical disabilities? *British Journal of Special Education*, 22(1).
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (1995). *Behavior in Organizations Understanding And Management the Human Side of Work*. 5th ed. U.S.A.: Prentice – Hall International.
- Griffith, D.E. (1959). *Administrative Theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Griffiths, Daniel E. (1969). *Developing Taxonomies of Organizational Behavior in Educational Administration*. Chicago: Rance McNally.
- Grunert, S. (2000). Shaping a new school culture. *Contemporary Education*, 71, 14-18.
Retrieved January 5, 2001, from <http://www.elsevier.com/home/>
- Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., & Cox, E.O. (1998). *Empowerment in social work practice*. U.S.A.: Brooks2Cole Publishing.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R.S., & Murdick, R.G. (2000). *Service management and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hampshire County Council. (2003). *Education in Hampshire*. Retrieved August 8, 2003, from www.tpsd.org/gah/modern_red.htm
- Haskins, M. E. (1998). Beyond teams toward an ethic of collaboration. *Organizational Dynamics*, 26(4), 34-50.
- Henderson, A. (1998). Parents are A School' Best Friend. *Phi Delta Kappan*, 70(2), 147-153.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hill.
- Hindle, Tim. (2000). *Guide to Management Ideas*. London: The Economist Book.

- Holt, A. and Hind, T. (1994). *The New School Governer: Realizing the Authority in the Head And Governing Body*. London: Biddles Ltd., Guildford and King's Lynn.
- Hoy, Wayne K., & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2005). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hradesky, John L. (1995). *Total Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Hughes, Martin, Wikeley, Felicity, & Nash, Tricia. (1994). *Parents and Their Children's Schools*. Massachusetts: Blackwell.
- Huxham, C. (1996). *Collaboration and Collaborative advantage*. In C. Huxham (Ed.). *Creating Collaboration advantage*, (pp. 1-18). London: Sage.
- Hwang, Woei-Wuu. (1997). A Study of Effects of Community Political Ideology on Local School Output Measures in the State of Texas. *Dissertation Abstracts International*, 57(7) (January), 2768-A.
- Institutional Model 2. (2003). *Comenius 2000 Quality Improvement Programme for School Education*. (Online).
- Ivancevich, J. H. et al. (1989). *Management : Principles and Functions*. 4th ed. Boston: MA.: Richard D. Irwin. Retrieved July 20, 2005, from <http://www.norvathesdubeez.hu/leto/tresek/eng/col.doc>
- Johnson. Bill C. (2003). *Principal at Crooked Middle School*. Retrieved July 20, 2005, www.ncpep.org/Bill%20Principal%20training%20packet%20Description.doc
- Johnson, D.W. and Johnson, F.P. (1997). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Jones, P.P. (1991). *Nurse – Physician Collaboration and Outcome of Cares*. Retrieved December 26, 2002, from <http://www.prequest.co.th>
- Juran, Joseph M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press.
- Kast, Fremont E., & Rosenzweig, Jame E. (1985). *Organization and Management*. 4th ed. New York: McGraw–Hill.
- Kayser, T.A. (1994). *Team Power*. Burr Ridge, CA: IRWIN.

- Keeves, Peter J. (1988). Model and Model Building. Educational Research, *Methodology And Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Keeves, John P. (1988). "Models and Model Building". In Keeves, John P. (editor). *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook*. U.K.: Pergamon Press.
- Kimbrough, Ralph B. and Michael Y Nunnery. (1988). *Educational Administration*. New York: Mac-millan Publishing.
- Kinlaw, D.C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. U.S.A.: Gower Publishing.
- Klausmeir, H. J. (1961). *Learning and Human Abilities Psychology*. New York: Harper and Brather.
- Knezevich, Stephen J. (1984). *Administration of Public Education*. 4th ed. New York: Warper & Row.
- Koontz, Ibg., & Wehrich. (1985). *Management*. Singapore: McGraw – Hill.
- Krajewski, L.J., & Ritzman, L.P. (2002). *Operational management: Strategy and analysis*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Laboratory for Student Success (LSS). (2001). School development program. *Homepage of LSS at Temple University Center for Research in Human Development and Education*. Retrieved December 28, 2005, from http://www.reformhandbook-lss.org/viewprog_do.asp?p_id=11
- Lankard, Bettina A. (1992). *Total Quality Management: Aplicacion in Vocational Education Eric Digest No.125*. Retrieved December 28, 2000, from <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed347404.html>
- Latham, A.S. (1998). Site-based Management: Is It Working. *Educational Leadership*, 55(7), 86-88.
- Leedy P.D., & Ormrod J.E. (2001). *Practical research: Planning and design*. 7th ed. New Jersey: Prentice - Hall.
- Lefrancois, G.R. (2000). *Psychology for teaching*. 10th ed. Australia: Wadsworth.

- Lehner, G. P. (1993). *Collaborative Leadership Development: Impact on Leadership and Health: A Review of the Literature*. Retrieved April, 30, 2008, from http://www.turningpointprogram.org/Pages/pdfs/lead_dev/devlead_lit_review.pdf
- Lehr, A. E. (1998). *Factors in the High School setting that Shape Teacher's Perspectives on Professional Collaboration (Collaborative teaching, career academy)*. Retrieved December 26, 2002, from <http://www.prequest.co.th>
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and Effects of School-based Management. A Review. *Educational Policy*, 12, 1-21.
- Leithwood, K. A. (1999). *Changing leadership for Changing time*. Bristol, England: Taylor Frances.
- Locke, E. A. (1991). *The essence of leadership : The four keys to leading successfully*. New York: Lexcington Books.
- Lu, Adrienne. (1999). *School Adopt Quality*. Retrieved October 30, 2000, from <http://www.myshortpencil.com/tqm.htm>
- Lucas, J. R. (1998). *Balance of Power*. NY: AMACOM.
- Lunenberg C. Fred, & Ornstein C. Allan. (2004). *Educational Administration: Concepts And Practices*. 4th ed. California: Wadsworth Publishing.
- Mackenzie, R. Alee. (1969). *The management Process in 3-D*. Harvard Business Review, November – December.
- Margaret Ingram King. (1989). *Extraordinary Leadership in Education: Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in K-12 and Higher Education (Transformation leadership)* Retrieved on April 24, 2008, from <http://www.Lib.Umi.Com/dissertations/fullcit/9002882>.
- Margaret J. Wheatly. (1999). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic word*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- Mann, Dale. (1989). Effective Schools as a Dropout Prevent Strategies. *NASSP Bulletin*, 73(518), 77.

- Maeroff, G.I. (1983). *School and College: Partnerships in Education*. Princeton, NJ: The camegie foundation for the advancement of teaching.
- Martin, E. (1999). *Changing Academic Work: Developing the Learning University*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University.
- Mattox, Donald D. (1978). "A Study of In – Service of Illinios Dublic School Elementary Principals," *Dissertation Abstracts International*, 71(8)(June), 8012-A.
- Maxine Clara Genge. (2002). *The Development of Transformational Leadership: The Journeys of Female and Male Secondary School Principals, Alike or Different?* Retrieved April 24, 2008, from <http://www.lib.Umi.com/dissertation/fullcit/NQ49895>
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. 2nd ed. Thous and Oaks, CA: Sage.
- McMillan, J.A., & Schumacher, S. (2000). *Research in education: A conceptual introduction*. 5th ed. New York: Longman.
- McNiel, Richard Green, Jr. (1997). *Toward a Model of Continuous Quality Improvement In An Academic Hospital Administration Program*. Dissertation Abstracts International, Ed. D. Arizona: Arizona State University.
- McShance, S.L., & Glinow, M.A.V. (2000). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Mei, D.M. (1990). *High School Cluster, 1989 – 1990: OREA Report*. Retrieved March 5, 2008, from <http://ericdb/ED 322636.htm>
- Mesa Public School. (2003). *Individual Collaboration Rubic*. Retrieved August 10, 2003, from http://www.mpsaz.org/webquest/jones/collaboration_rubic.html
- Minzberg, H. (1997). Some Surprising Things about Collaboration-Knowing How People Connect Make It Work Better. *Organizational Dynamics*, 25(1), 60-71.
- Munn, Pamela. (1993). *Parents and School*. London and New York: Routledge.
- Murgatroyd, Stephen, & Morgan, Colin. (1994). *Total QualityManagement and the School*. Buckingham: Open University Press.
- Murphy, Charles Michael. (1995). *The School Council as an Agent of Instructional Change: Comparative case Study (Site-Based Decision-Making)*. Dissertation Abstracts International. [n.p.].

- Myers, D., & Stonehill, R. (1993). *School-based Management*. Retrieved April 10, 2006, from <http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuider/baseman.html>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior: The person-organization fit*. New Jersey: Prentice Hall.
- Navaratnam, K.K. (1997). "Quality Management in Education Must be a Never Ending Journey." *Educational Dilemmas Debate and Diversity*, 4.
- Newby, Earl F. (1998). *Total Quality Management and The Elementary School*. Ed.D. Dissertation, Spalding University.
- Nolte, C.M. (1996). *An Introduction to School Administration: Selected Reading*. New York: Macmillan.
- Norwich and Evans. (2007). *Cluster: Inter-school collaboration in meeting special educational Needs in ordinary schools*. Retrieved April 30, 2008, from <http://www.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=3b84db3b-45f9>
- Odden, E.R., & Wohistetter, P. (1995). Making School-based Management Work. *Educational Leadership*, 52, 32-36.
- Owens, R.G. (1999). *Organization behavior in education*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Owlia, M.S., & Aspiwal, E.M. (1996). A framework for the dimension of quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12-20.
- Packard, Thomas. (1995). *TQM and Organizational Development*. Retrieved January 20, 2000, from <http://www.Improve.org/tqm.html>
- Parson, Carl. (1994). *Quality Improvement in Education*. London: David Fulton.
- Patrick, J. (1994). Direct teaching of collaborative skills in a cooperative learning environment. *Teaching & Change*, 1(2), 170-182.
- Paul, Carl. (1998). *The relationship Between The Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, School Culture, and Teacher Empowerment*. Ed. d. Dissertation. University of Missouri Columbia.
- Pellgrino, T. W., & C. K. Varnhayan. (1985). *Abilities and Aptitude in the International Encyclopedia of Education: Research and studies*. V.I.P. 1 Oxford: Peroamon Press.

- Peter M. Senge. (1994). *The Fifth Discipline: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. [n.p.]: Doubleday.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert, H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lesson from America Best Run Companies*. New York: Warner Books.
- Plymouth State University. (2003). *Area of Concern/Targets for Growth Indicators*. Retrieved January 9, 2004, from http://www.plymouth.edu/educate/growth_indicators.pdf
- Price, J. P. (1991). Effective communication : A key to successful collaboration. *Preventing School Failure*, 35(4), 25-28.
- Princeton University. (2001). *WordNet 1.7.1 Copyright 2001*. Princeton: Princeton University.
- Quicke, J. (2000). A New Professionalism for a Collaborative Culture in Contemporary Society. *Educational Management & Administration*, 28(3), 299-315.
- Ribchester, & William J. Edwards. (2007). *Co-operation in the countryside: Small primary School Clusters*. Retrieved April 30, 2007, from <http://www.ebscohot.com/ehost/Detail?vid=13&hid=3b84db3b-45f9>
- Richmond, W. (2002). *Communication Arts*. Retrieved December 29, 2003, from http://www.comarts.com/CA/coltech_d/wenR_154.html
- Riley, K. (1997). Changes in local governance –collaboration through networks : A post-16 Case study. *Educational Management and Administration*, 25(2), 155-167.
- Robbins H., & Finley, M. (1998). *Why Team Don't Work*. 2nd ed. London: Orient Business.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (1999). *Management*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Robinson, Bruce Murry. (1996). *Total Quality Management in Education: The Empowerment of A School Community (Australia)*. Dissertation Abstracts International. Ed.D. The University of Nebraska.
- Rohani, Faranak. (1996). *The Impact of School Quality on Parent Involvement*. Dissertation Abstracts International. Ph.D. The Florida State University.
- Russel, S. (2002). Teachers and librarians : collaborative relationship. *Teacher Librarial*, 29(5). Retrieved August 24, 2002, from <http://www.hwwilson.com>
- Sallis, Edward. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan page.

- Sandiego State University's Collage of Education. (2003). *Collaboration Rubic*. Retrieved August 10, 2003, from <http://edweb.sdsu.edu/triton/tidepoolunit/Rubics/collrubic.html>
- Savery, J. (1994). *What is Problem-based learning?* Retrieved August 17, 2003, from <http://edweb.sdsu.edu/Clirt/learningtree/PBL/PBLadvantages.html>
- Schermerhorn, John R., Jr. (1996). *Management and Organizational Behavior Essentials*. U.S.A.: John Wiley & Sonnnns.
- Schiller, Daniel. (2006). The potential to upgrade the Thai innovation system by university-industry linkages. *Asian Journal of Thechnology Innovation*, 14(2), 67-91.
- Schoderbeck, P.P. (1990). *Management System: Conceptual Consideration*. Boston, U.A.: Richard. D Irwin.
- Scott, C.D., & Jaffe, D.T. (1991). *Empowerment: Building a committed workforce*. California: Kogan Page.
- Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- _____. (1992). *Education Governance and Administration*. 3rd ed. Massachusetts: A Divition of Simon and Schutter.
- _____. (1999). *Educational Governance and Administration*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- _____. (2001). *Leadership What's in It for School?.* London: Routledge Falmer.
- Seyfarth, J. T. (1999). *The Principalsip: New Leadership for New Challenges*. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Shaeffer, S. (Ed). (1994). *Partnerships and Participation in Basic Education: A Series of Training Modules and Case Study Abstracts for Educational Planners and Mangers*. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Shipe, Denise A. (1998). *A Case Study About Total Quality Management in A School District : From Selection to Refletion (Participatory Management, Continuos Improvement*. Ed.D. Dissertation, University of Pittsburgh.
- Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. 3rd ed. New York: MacMillan.
- Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Small, R. V. (2002). Collaboration. *Teacher Librarian*, 29, 8-11.
- Smith, L.C. (2002). Life history as a key factor in understanding teacher collaboration and Classroom practice. *Teacher Education Quarterly*, 28(3), 111-125.
- Smith, Edward W. (1980). *The Education's Encyclopedia*. New York: Prentice – Hall.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (200). *Focus on Leadership: Servant leadership for the Twenty-first century*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Spilman, C.E. (1966). Transforming an Urban School. *Educational Leadership*, 53, 34-38.
- Stadt, R.W. (1974). *Managing Career Education Programs*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Steers, R. M. (1997). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. California: Goodyear Publishing.
- Steiner, G. A. (1969). *Individual Behavior and Group Achievement*. New York: Oxford University Press.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: The Free Press.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi: Prentice – Hill Private.
- Sullivan, T. J. (1998). *Collaboration: A health care imperative*. New York: McGraw-Hill.
- Swansburk, R. (1996). *Management and Leadership for Nurse Management*. Boston: Jones and Bartlett.
- Takakura, S. (1990). Research and development: The present state of the art. In N. Charoenpit, K. Preedeedilok, & P. Brudhprabha (EDS). *Research and Development in the Next Decade Asian Perspectives*. (pp. 3-7). Bangkok: Office of Research Affairs and Office of International Relations of Srinakharinwirot University.
- Tompson, D. (2002). Interagency Collaboration in Seven North Carolina Countries. *Journal of Public Health Management & Practice*, 8(5), 55-65.
- Tosi, H.L., & Carrol, S.J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.

- Tovey, Philip. (1994). **Quality Assurance in Continuing Professional Education**. London and New York: Routledge.
- Tracy, D. (1990). *10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people*. New York: William Morrow.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need for Trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- UNESCO. (1991). *Issue and Methodologies in Educational Development*. Paris: Lieps print-shop.
- Useem, E.L. (1994). *Renewing School: A Report on the Cluster Initiative in Philadelphia*. Retrieved on March 5, 2008, from <http://ericdb/ED 378251.Htm>
- Uthai Boonprasert. (1978). *A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand: The Case of Chulalongkorn University*. Dissertation in the School of Education, University of Pittsburgh.
- Villa, R. A., & Thousand, J. S. (1996). Installing Collaboration for Exclusive Schooling as a Way of Doing Business in Public Schools. *Remedial and Special Education*, 17, 169-182. Retrieved January 15, 2008, from <http://www.ebsco.com/home/>
- Vinienne, Robbert. (2001). "Global Trends in Tertiary Education Quality Assurance: Implication for the Anglophone Caribbean," *Educational Management and Administration*, 29(4)(October), 425-440.
- Walsh, Mike. (1999). *Building a Successful School*. London: Kogan: Page.
- Weightman, J. (1999). *Introducing organizational behavior*. [n.p.]: Longman.
- Weltch, M., & Tulbert, B. (2000). Practitioner's Perspective of Collaboration: A Social Validation and Factor Analysis. *Journal of Educational and psychological consultant*, 11(3-4), 357-378.
- Wheatly. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world*. 2nd Ed. San Francisco: Berret – K0ehler Publishers. pp. 17-18.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood cliff, NJ.: Prentice-Hill.

- Williams, Heath Jeannine. (2001). *Administrator Evaluations and Their Role in Relation to Effective School Leadership*. Irvine: University of California.
- Willis, J.W. (2007). *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*. Oaks, CA: Sage.
- Wilson, B. (1993). *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Wilson, Robert James. (2001). School-Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leader 1994-1997. *Dissertation abstracts international*, 62-03, A. 337.
- Wohlstetter, P., & Mahrman, S.A. (1993). *School-based Management: Strategies for Success*. Retrieved April 10, 2006, from <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>
- Wohlstetter, P. (1995). Getting School-based Management Right: What works and What Doesn't. *Phi Delta Kappan*, 77, 22-25.
- Woods, D., & Orlik, S. (1994). *School review and inspection*. London: Kogan Page.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed work teams: A Coparision of Theory by Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. 5th ed. N. J.: Prentice Hall.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายพิสิฐ เทพไกรวัล
วันเดือนปีเกิด	24 พฤษภาคม 2500
ภูมิลำเนา	จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	157 หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านทุ่ม อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
มือถือ	089 5703738
E-mail	pisit_kraiwun@hotmail.com
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหนองซาดพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2520	ปวช. (ช่างยนต์) วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน)
พ.ศ. 2531	ศษ.บ. (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2541	ศษ.ม. (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น