

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ 1) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการดำเนินการวิจัยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) ทำให้ได้กรอบแนวคิดของการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10,280 คน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินรอบที่ 2 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 380 คน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินรอบที่ 2 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของแต่ละภาค เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของภาคภูมิศาสตร์ของประเทศไทย คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อองค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 67 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไปได้ ผลการหาค่า IOC ได้ค่า IOC ระหว่าง .80 -1.00 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยได้นำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 20 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha Coefficient) (พุทธพงษ์ กัวยวรรณ, 2543, หน้า 137) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยส่งหนังสือขอความร่วมมือทางไปรษณีย์ และส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ จากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 380 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.21

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบหลักแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการวารีแมกซ์ (Varimax Rotation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.10 แล้วพิจารณาเลือกองค์ประกอบหลักที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 ตามวิธีการของไกเซอร์ (Kaiser) และใช้เกณฑ์การเลือกองค์ประกอบตาม

แนวคิดของอุทุมพร จามรมาน (2542, หน้า 96) โดยแต่ละองค์ประกอบหลักต้องมีองค์ประกอบย่อยบรรยายตั้งแต่ 3 ข้อขึ้นไปและมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละองค์ประกอบย่อยเป็น 0.3 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นกรอบในการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดำเนินการโดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิวิชาชีพฯ วิจารณ์ให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอีกครั้ง

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ แบบตรวจสอบรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 ประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดให้มีการสนทนากลุ่มจำนวน 9 คน ในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2552 เวลา 09.00–10.30 น. ณ ห้อง ED 2109 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหาร การปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ได้มา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ในการนำรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ คือ แบบประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุม ในวันที่ 2 เมษายน พ.ศ.2552 เวลา 08.30 น. ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 1 จังหวัดพิจิตร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน 67 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยทั้ง 67 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.84 – 4.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.94 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินรอบที่ 2 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร

การปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงมากที่สุด แต่ละองค์ประกอบย่อยมีการกระจายของข้อมูลแตกต่างกัน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)
พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน 57 องค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเตรียมการ มี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่เป้าหมายของครูทุกคน
2. ครูทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา
3. เชิญครูทุกคนเข้าร่วมประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน
4. ครูทุกคนร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .589 .563 .548 และ .462 ตามลำดับ ค่าไอเกนเท่ากับ 1.291 และค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 1.928

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละงาน ที่นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา
 2. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในภารกิจของแต่ละคน
 3. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดความสำคัญของงานแต่ละงาน
 4. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดผลสำเร็จของงานแต่ละงาน
 5. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดของงานแต่ละงาน
 6. ครูทุกคนร่วมกันระบุภารกิจหลัก และภารกิจรองของครูแต่ละคน
 7. ให้ครูทุกคน ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจของตนเองที่ได้รับมอบหมาย
 8. ครูทุกคนร่วมกันกำหนด ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน
- คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .728 .720 .707 .673 .669 .625 .609 และ .587 ตามลำดับ ค่าไอเกนเท่ากับ 2.414 และค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 3.604

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
2. ข้อตกลงการปฏิบัติงานต้องได้รับความยินยอมจากครูที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดให้ครูทุกคนส่งรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยสรุปรายงาน

ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหา หรือความช่วยเหลือที่ต้องการค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .651 .552 และ .480 ตามลำดับ ค่าไอเกนเท่ากับ 1.835 และค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 2.739

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน มี 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. กำหนดให้ครูทุกคนประเมินตนเอง และรายงานผลการปฏิบัติงาน
2. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนร่วมกันอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน
3. กำหนดให้ครูทุกคนเสนอวิธีการแก้ปัญหา
4. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
5. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดการประชุม เพื่อติดตามงานเป็นประจำ สม่ำเสมอ
6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม
8. ตั้งคำถาม และรับฟังการรายงานจากครูทุกคน
9. พบปะพูดคุยกับครูทุกคนอย่างไม่เป็นทางการ สม่ำเสมอ
10. ให้ครูทุกคน รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ความคืบหน้า และสรุปผลการดำเนินงานในที่ประชุม

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .680 .677 .675 .672 .584 .578 .539 .498 .475 และ .456 ตามลำดับ ค่าไอเกนเท่ากับ 3.209 และค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 4.786

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก ครั้งล่าสุดมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
2. ให้ครูทุกคนพัฒนางานของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงาน ฯลฯ
3. ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน ครั้งล่าสุดเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
4. ให้ครูทุกคนพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ ฯลฯ
5. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน

6. ครูทุกคนร่วมกันพิจารณาจัดลำดับพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูแต่ละคน
7. ให้ครูทุกคนจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง โดยกำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดระยะเวลาที่ต้องการพัฒนา
8. ครูทุกคนศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .682 .658 .629 .613 .550 .547 .510 และ .456 ตามลำดับ ค่าไอเกนเท่ากับ 2.044 และค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 3.050

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 24 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องประเมินที่ประกอบด้วยผลสำเร็จของงาน และสมรรถนะ
2. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน
3. ครูทุกคน ร่วมกันกำหนดกรอบการประเมินที่เหมาะสม
4. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน
7. ครูทุกคนร่วมกันวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะ ๆ ตามที่ได้ตกลงร่วมกัน
9. จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน
10. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจวิธีการเก็บรวบรวม ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
11. กำหนดให้ครูทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง
12. ครูทุกคนร่วมกันวางแผน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน
13. บันทึกผลการปฏิบัติงาน คำแนะนำ และการสอนงานของครูแต่ละคน
14. ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

15. คณะกรรมการประเมินผลเตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครู
ทุกคน ก่อนประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน

16. แจ้งผลการประเมินให้ครูผู้รับการประเมินรู้ และยอมรับผลการประเมิน

17. ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะและสอนงานอย่างต่อเนื่อง

18. ชี้แจงให้ครูทุกคนผู้รับการประเมินทราบถึงจุดบกพร่อง และสาเหตุหรือ จุดที่ต้อง
พัฒนาและแนวทางการพัฒนาของแต่ละคน

19. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

20. กำหนดให้มีการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และประเมินผลเมื่อสิ้นสุด
การปฏิบัติงานของแต่ละช่วง

21. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการพัฒนาครู

22. ให้ครูทุกคนจดบันทึกจุดบกพร่อง สิ่งที่ต้องแก้ไข และจุดเด่นของตนเองไว้

23. ติดตามผลเรื่องที่ยังไม่เรียบร้อย หรือยังสรุปไม่ได้

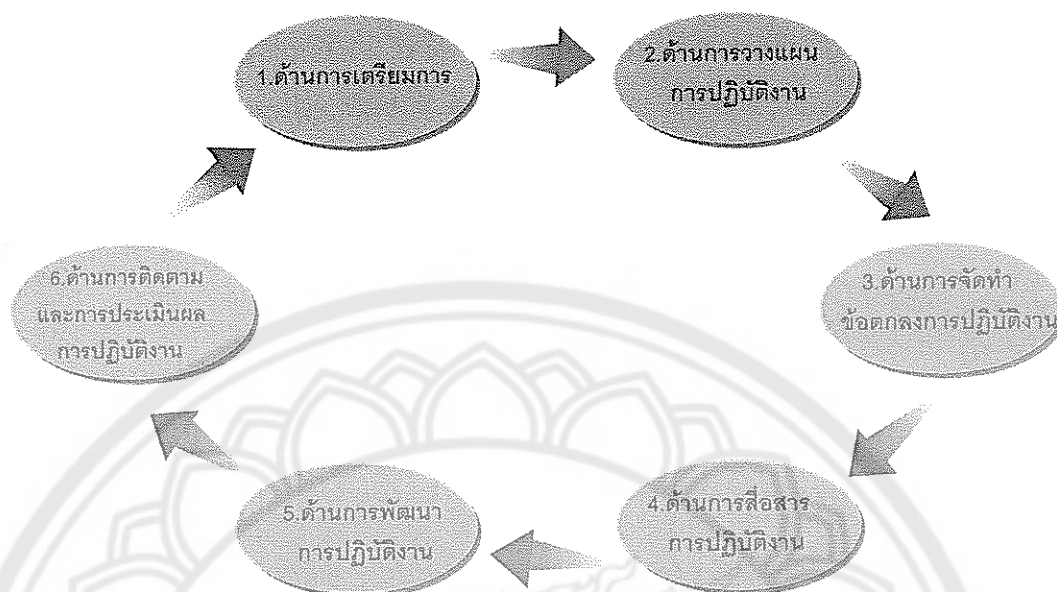
24. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .754 .751 .744 .736 .736 .725 .707 .697
.695 .692 .679 .676 .660 .639 .586 .570 .557 .539 .538 .529 .523 .508 .481 และ
.467 ตามลำดับ ค่าไอเกนเท่ากับ 27.569 และค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 41.148

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่ได้
จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นกรอบในการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ได้ร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วย
องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน 57 องค์ประกอบย่อย ดังนี้



ภาพ 17 ร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเตรียมการ มี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่เป้าหมายของครูทุกคน
2. ครูทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา
3. เชิญครูทุกคนเข้าร่วมประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน
4. ครูทุกคนร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละงาน ที่นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา
2. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในภารกิจของแต่ละคน
3. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดความสำคัญของงานแต่ละงาน
4. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดผลสำเร็จของงานแต่ละงาน
5. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดของงานแต่ละงาน
6. ครูทุกคนร่วมกันระบุภารกิจหลัก และภารกิจรองของครูแต่ละคน
7. ให้ครูทุกคน ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจของตนเองที่ได้รับมอบหมาย

8. ครูทุกคนร่วมกันกำหนด ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบย่อย

ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
2. ข้อตกลงการปฏิบัติงานต้องได้รับความยินยอมจากครูที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดให้ครูทุกคนส่งรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยสรุปรายงานผลการ

ดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหา หรือความช่วยเหลือที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน มี 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. กำหนดให้ครูทุกคนประเมินตนเอง และรายงานผลการปฏิบัติงาน
2. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนร่วมกันอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

3. กำหนดให้ครูทุกคนเสนอวิธีการแก้ปัญหา
4. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
5. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดการประชุม เพื่อติดตามงานเป็นประจำ สม่ำเสมอ
6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม
8. ตั้งคำถาม และรับฟังการรายงานจากครูทุกคน
9. พบปะพูดคุยกับครูทุกคนอย่างไม่เป็นทางการ สม่ำเสมอ
10. ให้ครูทุกคน รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ความคืบหน้า และสรุปผลการ

ดำเนินงานในที่ประชุม

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบย่อย

1. ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก ครั้งล่าสุดมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2. ให้ครูทุกคนพัฒนางานของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงาน ฯลฯ

3. ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน ครั้งล่าสุดเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

4. ให้ครูทุกคนพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ ฯลฯ

5. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน

6. ครูทุกคนร่วมกันพิจารณาจัดลำดับพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูแต่ละคน

7. ให้ครูทุกคนจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง โดย กำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดระยะเวลาที่ต้องการพัฒนา

8. ครูทุกคนศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดการพัฒนาการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 24 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องประเมินที่ประกอบด้วยผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ

2. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

3. ครูทุกคน ร่วมกันกำหนดกรอบการประเมินที่เหมาะสม

4. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. ครูทุกคนร่วมกันวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8. กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะ ๆ ตามที่ได้ตกลงร่วมกัน

9. จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

10. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

11. กำหนดให้ครูทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง

12. ครูทุกคนร่วมกันวางแผน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน

13. บันทึกผลการปฏิบัติงาน คำแนะนำ และการสอนงานของครูแต่ละคน

14. ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

15. คณะกรรมการประเมินผลเตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครูทุกคน ก่อนประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน

16. แจ้งผลการประเมินให้ครูผู้รับการประเมินรู้ และยอมรับผลการประเมิน

17. ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะและสอนงานอย่างต่อเนื่อง

18. ชี้แจงให้ครูทุกคนผู้รับการประเมินทราบถึงจุดบกพร่อง และสาเหตุหรือ จุดที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนาของแต่ละคน

19. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

20. กำหนดให้มีการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานของแต่ละช่วง

21. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการพัฒนาครู

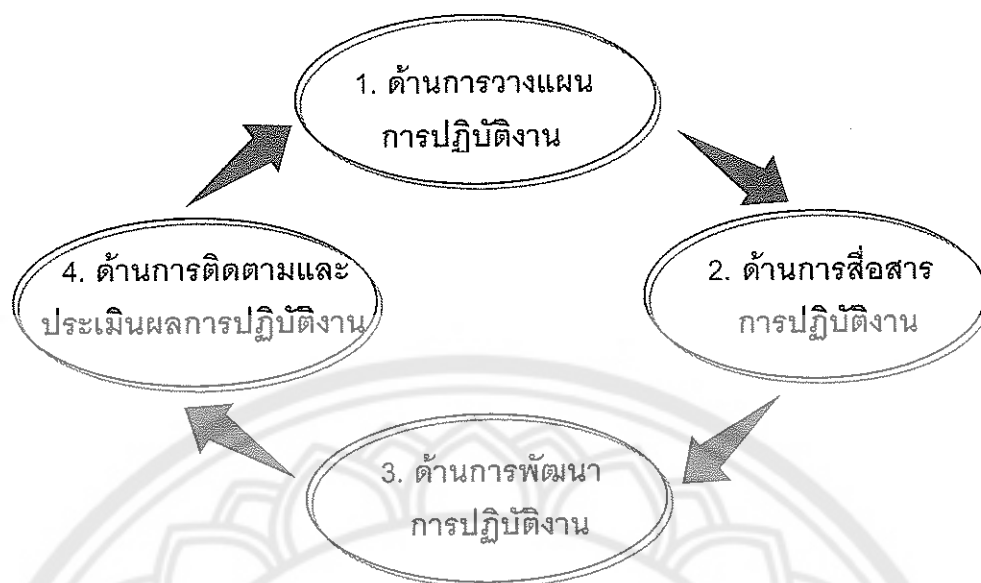
22. ให้ครูทุกคนจดบันทึกจุดบกพร่อง สิ่งที่ต้องแก้ไข และจุดเด่นของตนเองไว้

23. ติดตามผลเรื่องที่ยังไม่เรียบร้อย หรือยังสรุปไม่ได้

24. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของร่างรูปแบบฯ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 9 คน แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและขั้นตอนของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบฯ อีกครั้ง ทำให้ได้รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน 57 องค์ประกอบย่อย ดังนี้



ภาพ 18 รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มี 14 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา
2. ครูทุกคนร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา
3. ให้ครูทุกคน ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจของตนเองที่ได้รับมอบหมาย
4. ถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่เป้าหมายของครูทุกคน
5. เชิญครูทุกคนเข้าร่วมประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน
6. ครูทุกคนร่วมกันระบุภารกิจหลัก และภารกิจรองของครูแต่ละคน
7. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละงาน ที่นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา
8. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดผลสำเร็จของงานแต่ละงาน
9. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดความสำคัญของงานแต่ละงาน
10. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดของงานแต่ละงาน
11. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในภารกิจของแต่ละคน
12. ครูทุกคนร่วมกันกำหนด ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน
13. ครูทุกคนร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
14. ข้อตกลงการปฏิบัติงานต้องได้รับความยินยอมจากครูที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน มี 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. กำหนดให้ครูทุกคนประเมินตนเอง และรายงานผลการปฏิบัติงาน
2. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดการประชุม เพื่อติดตามงานเป็นประจำ สม่ำเสมอ
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม
4. ให้ครูทุกคน รายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ความคืบหน้า และสรุปผลการดำเนินงาน

ในที่ประชุม

5. ตั้งคำถาม และรับฟังการรายงานจากครูทุกคน
6. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนร่วมกันอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

7. กำหนดให้ครูทุกคนส่งรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยสรุปรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหา หรือความช่วยเหลือที่ต้องการ

8. กำหนดให้ครูทุกคนเสนอวิธีการแก้ปัญหา
9. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
10. พบปะพูดคุยกับครูทุกคนอย่างไม่เป็นทางการ สม่ำเสมอ
11. เปิดโอกาสให้ครูทุกคนปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน มี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2. ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน ครั้งล่าสุด เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3. ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก ครั้งล่าสุดมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

4. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน

5. ครูทุกคนร่วมกันพิจารณาจัดลำดับพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูแต่ละคน

6. ให้ครูทุกคนจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง โดยกำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดระยะเวลาที่ต้องการพัฒนา

7. ให้ครูทุกคนพัฒนางานของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงาน ฯลฯ

8. ให้ครูทุกคนพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ ฯลฯ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 24 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ครูทุกคนร่วมกันวางแผน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน
2. กำหนดให้ครูทุกคนเตรียมตัวสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง
3. จัดทำแบบติดตามผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดระยะเวลาการติดตามงานเป็นระยะๆ ตามที่ได้ตกลงร่วมกัน
5. ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
6. ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และสอนงานอย่างต่อเนื่อง
7. บันทึกผลการปฏิบัติงาน คำแนะนำ และการสอนงานของครูแต่ละคน
8. ให้ครูทุกคนจดบันทึกจุดบกพร่อง สิ่งที่ต้องแก้ไข และจุดเด่นของตนเองไว้
9. ติดตามผลเรื่องที่ยังไม่เรียบร้อย หรือยังสรุปไม่ได้
10. ครูทุกคนร่วมกันวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
11. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องประเมินที่ประกอบด้วยผลสำเร็จของงานและ
สมรรถนะ
12. ครูทุกคน ร่วมกันกำหนดกรอบการประเมินที่เหมาะสม
13. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน
14. ครูทุกคนร่วมกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน
15. กำหนดให้มีการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และประเมินผลเมื่อสิ้นสุด
การปฏิบัติงานของแต่ละช่วง
16. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน
17. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการพัฒนาครู
18. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
19. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจมาตรฐาน
การปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

20. คณะกรรมการประเมินผลและครูผู้รับการประเมินรู้และเข้าใจวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

21. คณะกรรมการประเมินผลเตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครูทุกคน ก่อนประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน

22. แจ้งผลการประเมินให้ครูผู้รับการประเมินรู้ และยอมรับผลการประเมิน

23. ชี้แจงให้ครูทุกคนผู้รับการประเมินทราบถึงจุดบกพร่อง และสาเหตุหรือ จุดที่ต้องพัฒนาและแนวทางการพัฒนาของแต่ละคน

24. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมผู้เกี่ยวข้อง พบว่า ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน และด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมประชุมร้อยละ 100 เห็นว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์มากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน และด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเตรียมการ การบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการเตรียมการที่ดี โดยครูทุกคนร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่เป้าหมายของครูทุกคน เมื่อครูทุกคนรู้เป้าหมายของสถานศึกษา และรู้เป้าหมายของตนเองในการปฏิบัติงานแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับยุดา รักไทย และวีรฐ มาชะศิริานนท์ (2545) ที่กล่าวว่า การเตรียมการนั้นผู้จัดการและพนักงานจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดีเพื่อจะได้รู้ว่าการบริหารการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้องกับกระบวนการอื่นๆ ในองค์การอย่างไร

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการศึกษาทุกยุคที่ผ่านมามีจนถึงปัจจุบัน กิจกรรมหลักที่ต้องมี คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน เพราะการวางแผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต สถานศึกษาจึงต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับอนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นไปได้อย่างมาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานด้วยแผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร การวางแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต้องให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมระดมภารกิจหลัก และภารกิจรองของครูแต่ละคนศึกษา วิเคราะห์ภารกิจของตนเองที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานแต่ละงานที่นำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในภารกิจของแต่ละคน กำหนดความสำคัญของงานแต่ละงาน กำหนดผลสำเร็จของงานแต่ละงาน กำหนดตัวชี้วัดของงานแต่ละงาน และร่วมกันกำหนดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเอกชัย กิสุขพันธ์ (2538, หน้า 328) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้อย่างสูงขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนตระหนักในภารกิจและเป้าหมายการปฏิบัติงานต้องมีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน โดยให้ครูทุกคนจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และกำหนดให้ครูทุกคนส่งรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยสรุปรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ปัญหา หรือความช่วยเหลือที่ต้องการ สอดคล้องกับอาคม สมบัติแก้ว (2542) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารในสังกัดเดียวกันที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง มีข้อเสนอแนะว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ ควรกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา และมีกลไกในการควบคุม กำกับติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารและครูทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้การประสานงานดีขึ้นสถานศึกษาต้องให้การสื่อสาร โดยกำหนดให้ครูทุกคนประเมินตนเองและรายงานผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน กำหนดให้ครูทุกคนเสนอวิธีการแก้ปัญหา สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน กำหนดการประชุมเพื่อติดตามงานเป็นประจำสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคำถามและรับฟังการรายงานจากครูทุกคนพบปะพูดคุยกับครูทุกคนอย่างไม่เป็นทางการสม่ำเสมอ และให้ครูทุกคนรายงานสถานการณ์ปัจจุบัน ความคืบหน้า และสรุปผลการดำเนินงานในที่ประชุม สอดคล้องกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้การประสานงานดีขึ้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่งในอันที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และสร้างขวัญของบุคลากรในหน่วยงานให้งานก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงาน กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ การสอนงานโดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนา หรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ โดยให้ครูทุกคนร่วมกันศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกและภายในมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรูปแบบการพัฒนา การปฏิบัติงานของครูแต่ละคน ร่วมกันพิจารณาจัดลำดับพัฒนาสมรรถนะ และจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองโดยกำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดระยะเวลา ให้ครูทุกคนพัฒนางานของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงาน และพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ สอดคล้องกับนักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ที่กล่าวว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไป

กับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาควรทำการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ มีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและการสอนงานครูแต่ละคนเอาไว้ โดยให้ครูทุกคนร่วมกันกำหนดสิ่งที่จะต้องประเมินที่ประกอบด้วยผลสำเร็จของงานและสมรรถนะ ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชี้แจงให้ครูทุกคนผู้รับการประเมินทราบถึงจุดบกพร่อง และสาเหตุหรือจุดที่ต้องพัฒนา และแนวทางการพัฒนาของแต่ละคน และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป สอดคล้องกับนักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร (2545) ที่กล่าวว่า ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายคือผู้กำหนดนโยบาย หรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่มเติมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน และด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยที่อธิบายกระบวนการในแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดสะท้อนให้เห็นภาพกระบวนการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน คือ มีการศึกษาวิเคราะห์ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็น

ลายลักษณ์อักษร การสื่อสารการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป การบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบูรณาการเป้าหมายของสถานศึกษามาสู่เป้าหมายของครูที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยอาศัยความร่วมมือ การยอมรับ และความเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม สอดคล้องกับวรวัชร ภูเจริญ (2543) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นระบบคือการทำงานที่เป็นวงจร PDCA และมีการเขียนการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานการทำงานให้ตรวจสอบได้ โดยมี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Plan) 2) ขั้นการปฏิบัติ (Do) 3) การประเมินหรือตรวจสอบการทำงาน (Check) และ 4) การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action) สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการศึกษาทุกยุคที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบัน กิจกรรมหลักที่ต้องมี คือการวางแผนการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะการวางแผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต สถานศึกษาจึงต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นระบบ โดยครูทุกคนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา มีการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่เป้าหมายของครูทุกคน มีการกำหนดความสำคัญ ผลสำเร็จ และตัวชี้วัดของงาน รวมทั้งมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน และจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ทำให้ทุกคนรู้และเข้าใจในภารกิจ และเป้าหมายการปฏิบัติงานส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นสถานศึกษาต้องค้นหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และทิศทางการจัดการศึกษาที่พึงให้เกิดขึ้นในท้องถิ่นของตน สอดคล้องกับอนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้ วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากการวางแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติช่วยให้การทำงานมีความเป็นไปได้อย่างมาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วยแผน จึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร สอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2545) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมภายนอก

และสภาพแวดล้อมภายใน โดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวาง การดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง สอดคล้องกับยุดา รักไทย และวีรช ฆาชะศิริานนท์ (2545) ที่กล่าวว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการที่ครูกับผู้บริหารสถานศึกษาทำงาน ร่วมกันเพื่อวางแผนว่าควรทำอะไร ช่วงเวลาต่อไป เพื่อกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน ระบุ กำหนดวิธีเอาชนะอุปสรรค และสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องงาน สอดคล้องกับเสนาะ ตีเียว (2542) ที่กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการร่วมกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จมาตรฐานที่ใช้วัดผล การปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมใน การทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน หากได้มีการตัดสินใจ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว อาจเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัด หรือเกิดความรับผิดชอบ ร่วมกันในสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน สอดคล้องกับสมบุญ นนทสกุล (2548) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวางแผน เป็นการเตรียมการล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมี การกำหนดเป้าหมายแนวทางดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบระยะเวลาการติดตาม และทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ เมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่อยู่ใน องค์การประกอบนี้ พบว่า มีการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูทุกคนทำให้เกิดการประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา สอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้ สูงขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสอดคล้องกับฮอย และมิเกล (2001) ที่กล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ของสมิธ และเพอร์รี่ว่าให้ความสำคัญการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และผู้ปกครองเข้ามามี ส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ คือ การประชุมร่วมกันเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูทุกคนประเมินตนเอง และรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดให้ครูทุกคนส่งรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยสรุป รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา หรือความช่วยเหลือที่ต้องการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม เปิดโอกาสให้ครูทุกคนร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน และกำหนดให้ครูทุกคนเสนอวิธีการแก้ปัญหา สอดคล้องกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้การประสานงานดีขึ้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่งในอันที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และสร้างขวัญของบุคลากรในหน่วยงาน ให้งานก้าวหน้า และประสบความสำเร็จด้วยดี และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือ การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การพบปะพูดคุยกับครูอย่างไม่เป็นทางการสม่ำเสมอ และการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนปรึกษาหารือ เมื่อมีปัญหาหรือระหว่างการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบุดา รักไทย และวีรยุทธ มาฆะสีรานนท์ (2545) ที่กล่าวว่า การสื่อสารมี 2 วิธี คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการสื่อสารปฏิบัติงานทั้งสองทางให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสัชลท์ (1983) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากกับพฤติกรรมผู้นำบริหาร และสอดคล้องกับลอฟตัน (1985) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการสื่อสารของผู้บริหารกับแบบของผู้นำทางวิชาการ พบว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ครูยอมรับจะมีปฏิสัมพันธ์และความถี่ของการสื่อสารสูง

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานนี้จะต้องทำให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมิน และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามการปฏิบัติงาน กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสอนงานโดยตรง ส่งไปอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนา หรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ

โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูทุกคนร่วมกันศึกษาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ศึกษารายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกและภายใน ร่วมกันพิจารณาจัดลำดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของแต่ละคน แล้วจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองโดยกำหนดวิธีการพัฒนา และกำหนดระยะเวลาที่ต้องพัฒนา จากนั้นให้ครูทุกคนพัฒนางานของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงาน ส่วนการพัฒนาตนเองก็มีหลากหลายวิธีเช่นกัน คือ การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ หรือการศึกษาต่อ สอดคล้องกับนักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ที่กล่าวว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเริ่มรอบแรกการประเมิน และทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับสุริพร พิงพุทธรคุณ (2550) ที่กล่าวว่า กลวิธีในการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานมี การออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่ การมอบหมายงาน การฝึกอบรมทักษะในการทำงาน และการพัฒนาสายอาชีพ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน อุปสรรค ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูทุกคนร่วมกันวางแผนติดตามการปฏิบัติงาน จัดทำแบบติดตามการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการติดตาม และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งที่ปฏิบัติเสร็จแล้วและเรื่องที่ยังไม่เรียบร้อย พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำ และสอนงานอย่างต่อเนื่อง มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน และการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับนักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ที่กล่าวว่า การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาสมควรใช้ช่วงเวลานี้เพื่อการให้คำชมเชยหรือให้การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการบันทึกการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเอาไว้ สอดคล้องกับสมบุญ นนทสกุล (2548) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระหว่างการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา และครูร่วมกันกำกับ ติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนที่กำหนดไว้ มีปัญหา

หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน หรือมีปัญหาได้ร่วมกันนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้วยการสอบถาม จัดประชุมและให้แต่ละคนรายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายภาค ทั้งรายงานปากเปล่า หรือจัดทำรายงานเสนอเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสุรพันธ์ สีดาเดช (2549) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้นำ กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้เฝ้าตรวจ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัล หรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูทุกคนร่วมกันวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดสิ่งที่ต้องประเมิน กรอบการประเมิน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการประเมินผล มาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน โดยทำการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติ รวมทั้งมีการชี้แจงให้ครูทุกคนยอมรับผลการประเมินทั้งจุดบกพร่องหรือจุดที่ต้องพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป สอดคล้องกับสมบุญ นนทสกุล (2548) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การตรวจสอบประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญและเป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการเผยแพร่ผลการตรวจสอบประเมินผลใช้วิธีการประชุมครูภายในสถานศึกษา จัดบอร์ด และจัดทำรายงานผลการประเมินฉบับย่อ แจกครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมในภาคเรียน หรือปีการศึกษาต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สอดคล้องกับอลงกรณ์มีสุทธา และสมิต สัตถุกร (2545) ที่กล่าวว่า ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งสองฝ่ายคือผู้กำหนดนโยบาย หรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่มเติมเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน สอดคล้องกับวิทยา คูวิรัตน์ (2539) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสอดคล้องกับสุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2543) ที่ศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินภายในสถานศึกษา พบว่า ระบบการประเมินภายในจากการพัฒนาประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ เพื่อให้การประเมินผลภายในเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ มีดังนี้ คือระบบการวางแผน และการปฏิบัติ ระบบข้อมูลและประมวลผล ระบบการตรวจสอบการประเมิน ระบบรายงานผลการประเมิน และระบบการใช้ผลประเมิน

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ประเมิน คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้เข้าร่วมประชุม ร้อยละ 100 เห็นว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมาได้ผ่านกระบวนการต่างๆ มาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ผ่านความเห็นชอบ และได้รับข้อเสนอแนะ และการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิทำให้รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับคู่มือการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีขั้นตอนที่ชัดเจนที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ จิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ที่ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม เพราะว่าได้กำหนดองค์ประกอบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT ที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จึงทำให้เกิดผลที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาของสถานศึกษา มีความถูกต้องครอบคลุม เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกัน ความเป็นไปได้ เพราะเน้นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบของบุคลากร และมีความเป็นประโยชน์ เพราะว่าได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ จึงทำให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาคู่มือการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เข้าใจแล้วประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การนำรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสิ่งที่ต้องคำนึงถึง และให้ความสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนที่ต้องร่วมมือกันบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกองค์ประกอบ

3. การนำรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาครู ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

4. ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่องของขนาดสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นบริบทที่ต่างกันของสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่