

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และศึกษาความต้องการของครูที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกต่ำกว่ามาตรฐาน โดยการเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน พร้อมกับศึกษาสภาพจริงในสถานศึกษาเป็นรายกรณีศึกษา (Case Study) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 36 แห่ง รวม 266 คน กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาของครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 10 แห่ง แยกเป็นกลุ่มสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี จำนวน 3 แห่ง รวม 20 คน และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน จำนวน 7 แห่ง รวม 28 คน และกลุ่มสถานศึกษาที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก (Lottery Method) เลือกสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี 1 แห่ง กับสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน 1 แห่ง เพื่อนำมาศึกษาสภาพจริง

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามและการศึกษารายกรณีศึกษา โดยใช้กรอบความคิดการวิจัยให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 254 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.48 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดย แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาใช้การแจกแจงความถี่และร้อยละของระดับเกณฑ์สภาพ

ความสำเร็จ 4 ระดับ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการของครูเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใช้ $\bar{X}$ และ S.D ของระดับเกณฑ์ความต้องการ 5 ระดับ ส่วนการเปรียบเทียบสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีและสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐานใช้ χ^2 -Test และการศึกษาสภาพจริงเป็นกรณีศึกษา (Case Study) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ และตรวจสอบเอกสารหลักฐานร่องรอยการเดิมของสถานศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ปรากฏผลวิจัย ดังนี้

1.1 ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนใหญ่มีค่าระดับสภาพความสำเร็จเกินกว่าร้อยละ 50 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ขณะที่มิสภาพความสำเร็จร้อยละ 42.52 และ 40.55 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติแต่ยังไม่เห็นผลชัดเจนรวมอยู่ด้วย ส่วนสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติ จนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพ ส่วนใหญ่เกินร้อยละ 10

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน มีระดับสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์โดยมีร้อยละ 52.76 รองลงมา คือ ร้อยละ 46.06 และ 43.31 ส่วนร้อยละสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติ แต่ยังไม่เห็นผลชัดเจน มีร้อยละ 42.52 และ 48.43 ขณะที่มิสภาพความสำเร็จ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพ เพียงระหว่างร้อยละ 6.30-7.89 เท่านั้น

1.3 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่มีค่าระดับสภาพความสำเร็จ เกินร้อยละ 50 ทุกประเด็นที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจน

เกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ส่วนค่าระดับความสำเร็จที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา และวงวิชาชีพอยู่ระหว่าง 5.12-12.20

1.4 ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดปัจจัยสนับสนุน มีระดับสภาพความสำเร็จที่ร้อยละ 48.8 ถึง 62.20 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ส่วนระดับสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชา และวงวิชาชีพ มีตั้งแต่ร้อยละ 3.94 ถึง 11.04

1.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ในทุกประเด็นมีค่าร้อยละระดับสภาพความสำเร็จสูงกว่าทุกระดับ ระหว่างร้อยละ 55.11-65.35 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ส่วนระดับสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพอยู่ระหว่างร้อยละ 7.87-21.26

1.6 ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าร้อยละระดับสภาพความสำเร็จสูงกว่าทุกระดับ ระหว่างร้อยละ 49.61-58.66 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ส่วนบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพ โดยมีค่าระดับสภาพความสำเร็จ ระหว่างร้อยละ 8.62-19.69

1.7 ด้านการนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผลพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล มีค่าร้อยละระดับสภาพความสำเร็จสูงกว่าทุกระดับ ระหว่างร้อยละ 53.94-62.33 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ส่วนบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพ โดยมีค่าระดับสภาพความสำเร็จ อยู่ระหว่างร้อยละ 7.48-12.20

2. ความต้องการของครูเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ในความคิดเห็นของครู ปรากฏผลวิจัย ดังนี้

2.1 ด้านการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพบว่าครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากทุกรายการที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวกับกับการจัดการเรียนการสอน

2.2 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนพบว่า ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากทุกรายการและใกล้เคียงกัน ที่สำคัญ คือ การสนับสนุนให้บุคลากรและชุมชนร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ

2.3 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาพบว่า ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากทุกรายการ ได้แก่ การเตรียมการวางแผนในการจัดทำแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการนำผลการปฏิบัติงานตามแผนไปปรับปรุงและพัฒนา

2.4 ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนพบว่า ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากในทุกรายการ โดยเฉพาะการสนับสนุนให้มีและใช้สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ และวิทยากร เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส และสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการศึกษา

2.5 ด้านการบริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากทุกรายการ ที่สำคัญ คือ การจัดทำภูมิทัศน์ การส่งเสริมความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมร่วมกันและการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความร่วมมือกันตกแต่งห้องเรียน และสถานที่ รวมทั้งการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.6 ด้านขวัญและกำลังใจพบว่า ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากทุกรายการ โดยให้มีการพัฒนานุเคราะห์ตามความสนใจและเชื้อต่อวิชาชีพ จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่นุเคราะห์และนักเรียน ตลอดจนการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการมอบหมายแต่งตั้งบุคลากรอย่างถูกต้องเป็นธรรม

2.7 ด้านการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมากทุกรายการ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการนำผลการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ใช้การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลจากผู้ที่ได้รับ ความยอมรับและเชื่อถือ

3. ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดีและสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดย

3.1 การเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน สรุปผลโดยการทดสอบความแตกต่างของสภาพความสำเร็จของสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง มีผลการวิเคราะห์ความแตกต่างกันในองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อสภาพความสำเร็จที่แตกต่างกันระหว่างสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐานโดยภาพรวม ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล มีเพียงด้านเดียวเท่านั้น คือ ด้านการส่งเสริมการจัดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่ไม่มีความแตกต่างกันและไม่มีผลหรือสัมพันธ์กับสภาพความสำเร็จ

3.2 การศึกษาสภาพจริงเป็นรายกรณีศึกษา (Case Study) สรุปผล ดังนี้

3.2.1 สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี

สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานของสถานศึกษาก่อนข้างเด่นชัดและจริงจัง มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึงทำให้การดำเนินงานของแผนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น สนองต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการสร้างระบบทีมงาน เพื่อทำงานในกลุ่มย่อยของระบบงาน มีการมอบหมายแต่งตั้งปรึกษาหารือประสานงาน เป็นลักษณะของการทำงานที่เป็นแบบร่วมกันคิด ร่วมกันทำ แต่ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นผู้คอยกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ที่ใช้เวทีของการประชุม การพบปะพูดคุย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทุกฝ่าย มีการตัดสินใจร่วมกันที่เป็นพลังผลักดันการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้ประสบความสำเร็จ ข้อประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่สถานศึกษาแห่งนี้ที่เป็นรูปแบบที่ดีคือ มีการทำงานที่เสมอต้นเสมอปลาย มีความต่อเนื่องพร้อมกับการจัดเก็บเอกสารหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติงานได้ดี จึงมีความสอดคล้องกับการบริหารการทำงานคุณภาพที่มีความพยายามสร้างฐานหรือมาตรฐานการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองของสถานศึกษา เพราะเมื่อมีมาตรฐานเดิมคืออยู่แล้ว สถานศึกษา

จะดำรงคุณภาพ หรือสภาพต่อไป และพยายามพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีก นอกจากนี้ยังมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกันใช้วัฒนธรรมประเพณีเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงกับการทำงานของสถานศึกษา มีความกลมกลืนกับการสร้างและใช้บรรยากาศการทำงานที่ดีแก่กันทำให้บุคลากร นักเรียน มีสภาพขวัญกำลังใจในการทำงานและการอยู่ร่วมกันเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการบริหารงานของสถานศึกษายังมีปัญหาและอุปสรรค ในแง่ของข้อจำกัดในด้านงบประมาณที่สถานศึกษาจะต้องมีการระดมเพื่อการลงทุนในการศึกษาที่มากขึ้น เพราะลำพังแต่ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากภาครัฐ ย่อมมีไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ตลอดจนสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือเพื่อการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งสถานศึกษาจึงจะต้องแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ปัญหาต่อไป

3.2.2 สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน สถานศึกษามีระบบการบริหารงานที่มีระบบโครงสร้างบริหารงานที่ดีและสอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาของแนวทางการปฏิรูปการศึกษาแต่ยังขาดความเชื่อมโยงกันที่ชัดเจนในแง่ของแผนงานแต่ละแผนงานที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่ได้แยกจากกันเหมือนรูปแบบโครงสร้างบริหารงาน ปัจจัยสำคัญที่สถานศึกษามีจุดเด่นและดีคือ บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จึงทำให้สถานศึกษาปฏิบัติงานได้ง่ายและราบรื่น โดยเฉพาะชุมชนในเขตบริการสถานศึกษามีการสื่อสารสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีการส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเกี่ยวกับการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการปฏิบัติจริงของผู้เรียนแต่ยังไม่มากนัก การจัดทำแผนการเรียนรู้ ครุยังขาดความรู้ความเข้าใจในการนำหลักสูตรไปใช้ที่สอดคล้องกัน ระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพไม่รูปแบบที่ชัดเจน แต่มีการดูแลช่วยเหลือกันซึ่งกันและกันของบุคลากรแต่ไม่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลมากนัก สถานศึกษาขาดแคลนงบประมาณ เนื่องจากเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีงบประมาณจำกัดตามรายบุคคลของเด็กนักเรียนที่ค่อนข้างน้อยเช่นเดียวกันกับสถานศึกษาขนาดเล็กอื่น ๆ และขาดสื่อ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนเพื่อการศึกษาอย่างมาก ไม่มีงบประมาณลงทุนเพื่อปรับปรุงอาคารที่คดสิ่งก่อสร้างให้ทันสมัย และการเสริมสร้างบรรยากาศทั่วไปของสถานศึกษานอกจากนี้สถานศึกษามีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความพยายามจะใช้แผนเป็นทิศทางในการทำงาน แต่ขาดความเด่นชัดและสอดคล้องกับการทำงานเพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่เป็นการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ขณะที่บุคลากรยังไม่มีความพร้อมด้านความรู้ ทักษะ เทคนิค การทำงานที่มีเป้าหมายและจุดเน้นในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เป็นสำคัญ ที่มีการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนที่ทันกับภาวะ

สังคมโลกแห่งการเรียนรู้ และการตัดสินใจการทำงานร่วมกันยังไม่เป็นเอกภาพในแง่ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ได้ส่งเสริมจรรร่วมกันของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการแกนนำจุดเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอน มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

1.1 ด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ที่พบว่ามีการ้อยละอยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยเฉพาะในด้านการจัดให้สถานศึกษา จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม โดยครูเป็นผู้กำหนดเพราะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสถานศึกษาต้องยอมรับกับข้อเท็จจริงที่ว่าครูเป็นผู้มีส่วนสำคัญอันดับแรกที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียน ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และจะต้องมีเครื่องมือสื่อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ หรือสังคมแห่งปัญญาที่ต้องอาศัย สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ทันสมัยไปช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และยังจะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติของผู้เรียนและให้ครูได้ออกแบบการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนอีก จะมีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษาแบบมีอาชีพที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่ให้มีการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) และ วิรัช สุเมธพันธ์ (2531) ที่ได้ศึกษาบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5 พบว่า บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตรครอบคลุมลักษณะงาน 10 ด้าน ที่ปฏิบัติมาก คือ การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและวิธีการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการใช้สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของสุพล วังสินธุ์ (2542) ที่ได้ศึกษาถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาใน

ยุคปฏิรูปการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี สื่ออุปกรณ์ต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

นอกจากนี้บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการประเมินผลผู้เรียนจากพัฒนาการและพฤติกรรมการเรียนรู้ตามสภาพที่แท้จริงด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายก็เป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ครูมีความเห็นว่าบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติในลักษณะเดียวกันกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวคิดของปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2537) ที่ผู้บริหารควรจะได้มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการปฏิบัติงาน รวมไปถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแนวคิดที่ชี้แนะผู้เรียนเป็นสำคัญของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ที่ว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสบการณ์เต็มความสามารถสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนสนองตอบต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความต้องการตามธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียนนอกห้องเรียน ซึ่งทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาตามศักยภาพให้ถึงขีดสุด โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญในระดับสภาพความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์จึงนับว่าจะเป็นโอกาสของสถานศึกษานั้นๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน มีประเด็นที่สำคัญที่ควรกล่าวถึง คือ การจัดให้มีการรายงานผลการจัดการศึกษาต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารได้มีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของกฤษณา โอภาสวัฒนา (2537) ที่ว่าบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดให้มีการรายงานผลและประเมินผลความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลา ตามโครงการ หรือกิจกรรม ที่มีผลต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา แต่ขณะที่ด้านการจัดให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคลากรและชุมชน เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้บริหารได้ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติแล้วแต่ยังไม่เห็นผลชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลการศึกษาในประเด็นดังกล่าวมีความขัดแย้งกับหลักการกับแนวทางการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของกรมวิชาการ (2543) ที่ต้องการจัดการเรียนรู้ที่เอาชีวิตจริงและเงื่อนไขการรับรู้ของผู้เรียนเป็นตัวตั้ง ผู้เรียนมีอิสรภาพได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาเต็มศักยภาพของมนุษย์ ถ้าไม่มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของภูมิปัญญาท้องถิ่น บุคลากร และชุมชน ซึ่งสถานศึกษาจะไม่ทราบเลยว่า มีปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่จะไปสนองต่อการจัดการเรียนรู้ที่

หลากหลายรูปแบบและมีประสิทธิภาพโดยเชื่อมโยงกับข้อมูลด้านผู้เรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น สถานศึกษาจะต้องทราบหรือมีและใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเครือข่ายต่าง ๆ อาทิ ครอบครัว ชุมชน องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกันจัดการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนอย่างสูงสุดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขในการดำรงชีวิตในสังคม

1.3 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และให้น้ำหนักร้อยละสภาพความสำเร็จที่มากกว่าระดับอื่นๆ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยความเห็นนั้นมีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (2545) ที่กล่าวว่ามีแผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุก ๆ ด้านทั้งระบบ โดยเฉพาะการจัดทำแผนในการวางแผนงานวิชาการตั้งแต่ต้นจนทำสำเร็จ และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานอย่างมีจุดหมายดังที่กฤษณา โอภาสวัฒนา (2537) เสนอไว้ในบทบาทผู้บริหารในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นไปตามขั้นตอนการจัดทำแผนตามประเด็น คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนได้รับรู้แนวทางการดำเนินการจัดทำ ที่ประกอบไปด้วยการมอบหมายแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบ โดยการแสวงหารวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา เพื่อจัดทำให้ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ตามภารกิจของสถานศึกษานั้น ๆ มีการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการมีแผนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติต่อไป ดังนั้น ไม่ว่าการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามจะเห็นได้ว่ากระบวนการสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ คือ การจัดทำแผนอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้มองเห็นทิศทาง หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยจะเรียกชื่อของแผนที่แตกต่างกันออกไปโดยสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543) เรียกแผนบริหารสถานศึกษาว่า แผนการจัดการศึกษา ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 เรียกว่าแผนกลยุทธ์ และอำภา บุญช่วย เรียกว่าแผนงานวิชาการ เป็นต้น

1.4 ด้านบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดปัจจัยสนับสนุน โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักรู้ในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ โดยมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของประชัน เอี่ยมวัน (2543) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ในประเด็นที่ผู้บริหาร

ให้การสนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ ในการจัดการเรียนการสอน ขณะที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนครั้งนี้ นอกจากมี สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แล้วยังจัดปัจจัยด้านเครื่องมือ และวิทยาการเทคโนโลยี เพิ่มเติม ดังเป็นลักษณะเดียวกันกับการมองภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2543) เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดหาทรัพยากรและควบคุม กำกับ ติดตาม บุคลากร กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพรวมไปถึงการเห็นพ้องด้วยของสุพล วังสินธ์ (2542) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ชี้ให้เห็นเป็นสำคัญ ที่ว่าการส่งเสริมให้มีการจัดหาทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการจัดการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าบทบาทผู้บริหารจะเกี่ยวกับประเด็นสำคัญด้านปัจจัยสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งที่อยู่ในรูปสิ่งของวัสดุและเครื่องมือที่เป็นลักษณะเทคนิควิธีการ ได้แก่ การประสานงาน การสร้างความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ของชุมชนในสังคมที่เป็นอยู่นั้นของผู้บริหารในฐานะผู้นำเพื่อนำทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนให้สถานศึกษาได้ใช้เพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดปัจจัยสนับสนุนด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยียังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งขุดในปัจจุบันเสมือนหนึ่งเป็นปัจจัยชี้ขาดของการจัดการศึกษายุคใหม่ ที่พลิกจากอดีตสู่ยุคปัจจุบันอย่างสิ้นเชิงกับการจัดการความรู้โดยใช้คนกลับมาเป็นผู้ใช้เครื่องมือ และวิทยาการที่ทันสมัย ซึ่งจะเห็นได้ว่าสถานศึกษาต่าง ๆ มีความตระหนักและพยายามอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้และแสวงหาเพื่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงนั่นเอง โดยจะพบได้ว่า ผลการศึกษาของอนงค์ ดันวัฒนานนท์ (2545) เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนหอพระในการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนให้บุคลากรใช้สื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยี แก่ครูนักเรียนอย่างเพียงพออีกด้วย

1.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ โดยมีคำร้อยละที่มากที่สุด ได้แก่ การมีนโยบายหรือแนวทางการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาการกำหนดให้มีการปรับปรุงตกแต่งอาคารสถานที่อย่างเหมาะสมกับทั้งให้มีและใช้สื่ออุปกรณ์เครื่องมืออันทันสมัยจัดภูมิทัศน์ที่ดี ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ จึงเป็นการกระทำที่ตรงกับแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาให้ได้ผลดีบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของอัมภา บุญช่วย (2533) โดยการจัดให้มีการอำนวยความสะดวกในด้านอาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุด ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องโภชนาการ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ สนามฝึกกีฬา การบริการสื่ออุปกรณ์ที่สะดวกสบายรองรับการจัดการเรียนรู้แก่สถานศึกษา จึงเป็นบรรยากาศที่สถานศึกษา

ควรให้ความสำคัญ ที่สถานศึกษาไม่ควรละเลยเพราะการจัดบรรยากาศจะเป็นการกระตุ้น และจูงใจ และส่งเสริมการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันของหมู่คณะ สร้างความอบอุ่นปลอดภัย มีสวัสดิภาพโดยมีความสอดคล้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการจัดการเรียนการสอนของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539) ที่ได้กล่าวสนับสนุนไว้ข้างต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวกลับมีผลการศึกษาที่แตกต่างกันของ อนงค์ ดันวัฒนานนท์ (2545) ที่ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารโรงเรียนหอพระในการพัฒนาหลักสูตรที่ว่าสภาพสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอนยังต้องมีการปรับปรุงพัฒนาทุกด้าน เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดคุณค่าและคุณภาพอย่างแท้จริง ทั้งนี้จะมีเหตุผลที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านอื่นอาจพิจารณาได้หลายประการเช่น งบประมาณไม่เพียงพอ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับบริเวณพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม สภาพสังคมที่แตกต่างกันระหว่างสังคมชนบทและสังคมในเมือง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่เหมือนกันทั้งในแง่ของความเพียงพอและประสิทธิภาพสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านั้น เป็นต้น

1.6 ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารได้มีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และได้ลงมือปฏิบัติแล้วจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ในทุกประเด็นแต่มีประเด็นที่น่าสนใจ ที่มีผลกระทบกับครูโดยตรงและเป็นความเห็นที่ครูให้คำร้อยละสูงกว่าประเด็นอื่น ๆ คือ การใช้เหตุผลในการตัดสินใจของครูในการดำเนินงานทุกครั้งอย่างถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจโดยลักษณะนี้จึงเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับแนวคิดที่ดีเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารควรปฏิบัติของอุดม จุลสัจย์ (2537) ที่กล่าวถึงการปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ตลอดจนนักเรียน ต่อความเชื่อมั่นในบทบาทผู้บริหารที่จะได้รับความเป็นธรรม การดูแลเอาใจใส่ที่ถูกต้องมีเหตุผล เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคทั้งในเรื่องส่วนตัว และงานในหน้าที่โดยใช้ความมีเมตตาธรรมในการบริหาร ส่วนประเด็นการมอบหมายแต่งตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบก็เช่นเดียวกันตามแนวคิดเดียวกันนี้ การจูงใจของครูอาจารย์ในการกระตุ้นการทำงานด้วยการมอบหมายให้ทำงาน เป็นการไว้วางใจเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาก็ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจที่จะส่งผลต่อการพัฒนาเป้าหมายการดำเนินงาน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ จะต้องสร้างความร่วมมือกับคณะครู และนักเรียน โดยการตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้เพื่อดำเนินงานไปให้ไปสู่อนาคตอย่างมีความหวัง จึงจะเป็นขวัญกำลังใจหรือแรงบันดาลใจที่สำคัญ โดยเป็นความเห็นที่ทริสตี (Trusty : 1986) ได้กล่าวไว้ และจะเป็นจุดเปลี่ยนแปลงของการปฏิรูปการศึกษาขึ้นได้ต่อไปเช่นกัน

1.7 ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ มีร้อยละสภาพความสำเร็จสูงเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญที่ว่าครูมีความเห็นให้มีกิจกรรมดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ย่อมแสดงว่า ครูเปิดโอกาสและยอมรับการทำหน้าที่ของการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ในบทบาทของผู้บริหารที่ได้เข้าไปส่งเสริมสนับสนุนในด้านนี้ โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้อย่างมากมาย ที่สำคัญได้แก่ แนวคิดของอภา บุญช่วย (2533) เกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการพัฒนาศูนย์การเรียนการสอน เช่น การสังเกตการสอน การเขียนเขียนดูการสอน การเข้ารับการอบรม การประชุมทางวิชาการ การศึกษาต่อการขอความช่วยเหลือจากวิทยากร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะดำเนินการไปควบคู่กับงานการจัดการศึกษาที่แยกกันไม่ออกมีลักษณะผสมกลมกลืนไปด้วยกันกับบทบาทผู้บริหารที่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตำแหน่ง และมีความน่าเชื่อถือที่ได้รับมาจากธรรมชาติการปฏิบัติงานหรือการดำรงตนในฐานะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติตนของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524) ที่เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับความรับผิดชอบในฐานะผู้นิเทศ หรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทักษะด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำ ตลอดจนป้องกันการกระทำผิดวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีความเห็นที่สอดคล้องกับการสรุปผลการศึกษาของ สุขุมพร สมิตินันท์ (2545) เรื่องบทบาทผู้บริหารในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ที่พบว่าบทบาทผู้บริหารด้านการนิเทศภายในมีการปฏิบัติในระดับมากต่อการสนับสนุนให้ครูผู้สอนทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะ โดยจัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับแนวคิดของ อุดม จุลสัตย์ (2537) ที่ผู้บริหารได้มีการ กำกับติดตาม การปฏิบัติงานของครูอาจารย์สม่ำเสมอเพื่อคอยให้การสนับสนุนช่วยเหลือกรณีที่ครู อาจารย์ มีปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือที่มีอยู่ 2 ลักษณะด้วยกันคือ การกำกับติดตามระหว่างปฏิบัติงาน และการกำกับติดตามนอกเวลาปฏิบัติงาน ทั้งนี้ได้หมายความว่า เป็นการกำกับติดตามเพื่อควบคุมหรือจับผิด ดังนั้นการดำเนินการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล ที่ได้กล่าวมาแล้ว ย่อมจะสร้างความก้าวหน้าและสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานของการจัดการศึกษาที่เป็นมิติใหม่ที่ดีต่อการปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

2. ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับความต้องการ ที่มีต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น โดยทุกด้านทั้งหมด 7 ด้าน กล่าวคือ การส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วม

ของบุคลากรและชุมชน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดปัจจัยสนับสนุนการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล พบว่า ครูมีความต้องการที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความแนวโน้มไปจนถึงระดับมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าบทบาทผู้บริหารสถานศึกษานั้น ครูมีความคาดหวังไว้สูงว่าต้องการให้ได้รับการตอบสนองความต้องการกับสิ่งที่ไม่ได้รับหรือได้รับน้อย โดยผู้บริหารเองอาจไม่ได้ปฏิบัติ หรือปฏิบัติน้อย ดังนั้นจึงส่งผลสะท้อนออกมาในระดับดังกล่าว ฉะนั้น จึงเป็นไปได้ว่าบทบาทผู้บริหารในอนาคตจะต้องมีการดำเนินการหรือมีมาตรการกับการสนับสนุนปัจจัยเร่งด่วนที่ครูต้องการ อาทิ การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวกับงานหลักในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการดำเนินงานต่าง ๆ แบบมีส่วนร่วมทั้งการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล จัดสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นต้น

2.1 ด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพบว่า ที่ต้องการให้จัดหาสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย และก้าวหน้าเทคโนโลยี ภาระงานอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยมีความเห็นที่เป็นไปในแนวเดียวกันกับการศึกษาของ ประจักษ์ เอี่ยมวัน (2545) ที่ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ด้วยการจัดแหล่งเรียนรู้ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอน ส่วนประเด็นการจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการและการวิจัย ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีความเห็นขัดแย้งกับการศึกษาของบัลเชิด ขุนสิทธิ์ (2543) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู โรงเรียนเขาเขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า การเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับปานกลาง เท่านั้น

2.2 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนพบว่า ครูมีความต้องการระดับมากกับประเด็นทุกประเด็นในด้านนี้ โดยที่ครูมีความต้องการระดับมากเป็นอันดับแรก คือ การสนับสนุนให้บุคลากรและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งอาจมองได้ว่า ที่ผ่านมามบทบาทผู้บริหารด้านนี้ผู้บริหารอาจไม่เปิดโอกาสเท่าที่ควร ฉะนั้นครูจึงมีความต้องการและเรียกร้อง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในปัจจุบันจะต้องเปิดพื้นที่ของการของการมีส่วนร่วมในภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ซึ่งเป็นการแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแนวทางที่มีต่อภารกิจที่ดำเนินอยู่นั้นเช่น การศึกษาของสุขุมพร สมิตินันท์ (2545) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า การส่งเสริม

ให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และทำความเข้าใจ ที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติเฉลี่ยสูงสุด และมีความคาดหวังระดับมาก จึงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาพบว่า ครูมีความต้องการเฉลี่ยระดับมาก โดยให้มีการเตรียมการวางแผนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติงานตามแผนอย่างจริงจัง ส่งเสริมการติดตาม ประเมินผล การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (2545) ที่ได้เสนอไว้ว่า หลักการดำเนินงานบริหารคุณภาพที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา คือ กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพอย่างเป็นระบบ ด้วยการปฏิบัติตามวงจร PDCA กล่าวคือ มีการวางแผน (Planning) การดำเนินงานตามแผน (Doing) การตรวจสอบ ทบทวนประเมินผล (Checking) และการปรับปรุงเพื่อพัฒนา (Action) เป็นต้น

2.4 ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนพบว่า ครูมีความต้องการระดับมาก ทุกรายการ และมีรายการที่ผู้บริหารควรมีการสนองตอบประการสำคัญลำดับต้น คือ การสนับสนุนให้มีและใช้ สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในสถานศึกษา เป็นความเห็นที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าของสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ ทางเทคโนโลยีที่มีบทบาทสูงในทุกด้านของสังคมโลกปัจจุบัน โดยมีความเห็นทำนองเดียวกันกับ อนงค์ ตันวัฒนานนท์ (2545) ที่ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารโรงเรียนหอพระในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการที่ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นอันดับแรก และ จิตรภรณ์ บุญยงค์ (2542) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ที่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าครูมีการวางแผนการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วนบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนที่เกี่ยวกับงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ครูยังมีความต้องการระดับมากแม้จะเป็นลำดับรองลงมาก็ตาม โดยเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับการกำหนดบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรจะเป็น และมีอำนาจคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษาที่ว่า คือการจัดทำคำเสนอของงบประมาณในรูปเงินอุดหนุนเพื่อการจัดการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาสื่อแบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง

2.5 ด้านขวัญและกำลังใจพบว่า ครูมีความต้องการระดับมาก ในรายการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรตามความสนใจและเชื้อต่อวิชาชีพ เป็นความเห็นที่หมายความว่าผู้บริหารปฏิบัติที่แล้วผ่านมาไม่ได้สนองตอบต่อความต้องการของครูในด้านนี้ หรือมีการ

ปฏิบัติระดับน้อย ดังนั้นการที่ครูต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติตามความคาดหวังจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะ
ได้พิจารณา โดยทั้งนี้มีความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ที่เป็นไปในลักษณะสอดคล้อง
กับความสนใจและเชื้อต่อวิชาชีพ ที่ครูทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนเป็นงานหลัก ดังปรีชา คัมภีรปกรณ
(2537) ได้เสนอแนะไว้ว่า การจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้บุคลากร งานสนับสนุนงานวิชาการบางอย่าง
เช่น การเงิน พัสดุ งบประมาณ หรืองานอื่น ๆ ที่ต้องทำตามระเบียบต่าง ๆ ผู้บริหารควรจะหาทาง
ให้ผู้รับผิดชอบได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพราะระเบียบต่าง ๆ มักจะมีการเปลี่ยนแปลง
หรือปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพราะบางครั้งบางที่ผู้ปฏิบัติไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และเกรงต่อการ
กระทำผิด และก่อให้เกิดความกังวล ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความไม่มีความสุข ขาดขวัญ และกำลังใจ
ตลอดจนการจัดการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
ที่เกี่ยวกับแนวทางการเสริมต่อการเรียนรู้ที่ให้ผู้สอนได้ใช้หลักวิชาการและการวิจัยเพื่อพัฒนา
กระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน รวมไปถึงการมอบหมายแต่งตั้งให้ผู้รับผิดชอบหน้าที่การงานอย่าง
เป็นธรรมชาติตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ในการจัดบุคลากรเข้าสายงาน ที่ผู้บริหารจะ
พิจารณาได้ 2 วิธี คือ การพิจารณาตามความสมัครใจ และการพิจารณาความรู้ ความสามารถหรือ
ใช้ทั้ง 2 วิธีประกอบกัน กับการตัดสินใจจึงจะเกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ
ของครู ซึ่งเป็นไปตามแนวทางเดียวกับ ปรีชา คัมภีรปกรณ (2537) ได้สรุปไว้ในบทบาทผู้บริหาร
ในการจัดงานวิชาการที่มีผลต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.6 ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ครูมีความต้องการเล็ย
ระดับมากทุกรายการ โดยพบว่า ครูต้องการให้ผู้บริหารทำนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล
และเป็นไปเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานให้แก่บุคลากร ดังนั้นการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม
และประเมินผลดังกล่าวที่ผู้บริหารได้ปฏิบัตินั้นครูยังมีความต้องการที่สอดคล้องกับการดำเนินการให้
การจัดการเรียนการสอนที่เป็นไปด้วยดีของ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546) ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ด้วย
การพัฒนาครูให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สอดคล้องกับความต้องการ
และความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีความเห็นที่แตกต่างกับแนวคิดนี้
โดย สุขุมพร สมิตินันท์ (2545) ที่ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียน
การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง
จังหวัดเชียงราย ด้านบทบาทผู้บริหารในการนิเทศภายใน ที่พบว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการนิเทศภายใน
เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนหลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอต่อเนืองที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับ
ปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยระดับต่ำสุด

3. ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดย

3.1 การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายโดยแยกตามผลการทดสอบความแตกต่างที่มีความสัมพันธ์กันและไม่มีความแตกต่างกัน ที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ 2 กรณี ดังนี้

3.1.1 กรณีบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีและสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ไม่มีความแตกต่างกันแสดงว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีผลต่อการดำเนินงานเฉพาะด้านการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีหรือต่ำกว่ามาตรฐานก็ตาม ดังนั้นการที่สถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีและระดับต่ำกว่ามาตรฐานไม่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่เกิดจากหลายสาเหตุและปัจจัยในการบริหารจัดการ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และวิธีการบริหารจัดการ เป็นต้น ในการประเมินคุณภาพภายนอกที่ผ่านมา

3.1.2 กรณีบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีและสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันแสดงว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสัมพันธ์หรือมีผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุนด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผล ดังนั้น บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นปัจจัยและสาเหตุที่ส่งผลต่อสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีและต่ำกว่ามาตรฐาน โดยเฉพาะกลุ่มสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ที่อาจสันนิษฐานได้ในหลายปัจจัยและสาเหตุที่เป็นปัญหาสำหรับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

โดยเฉพาะปัจจัยที่เป็นทรัพยากรการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ และวิธีการบริหารจัดการที่ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุและปัจจัยที่เชื่อมโยงกับการบริหาร แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในด้านที่กล่าวมานั้นย่อมสะท้อนให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรมีการปรับปรุง และแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลักดันทรัพยากรบริหารต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ โดยที่สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐานต้องมีการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้นกว่าเดิม ขณะที่สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี จะต้องดำรงคุณภาพไว้ไม่ให้ต่ำกว่าที่เป็นอยู่เดิม และพัฒนาให้มีมาตรฐานสูงขึ้นต่อไป

3.2 การศึกษาสภาพจริงในสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยมอบหมายแต่งตั้งคณะทำงานในการปฏิบัติงานเป็นส่วนมาก เป็นรายบุคคล มีเป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่ายเพื่อเป็นหลักในการประสานงาน ขณะที่สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีการกระจายอำนาจ โดยมอบหมายเป็นรายบุคคลมากกว่าและทำหน้าที่รับผิดชอบงานในหลาย ๆ ด้าน เพราะเนื่องจากมีบุคลากรน้อยตามสภาพของสถานศึกษา ฉะนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงมีความแตกต่างกันและมีผลต่อการควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาที่มอบหมายแต่งตั้งคณะทำงานย่อมส่งผลการปฏิบัติงานดีกว่าในแง่ของคณะกรรมการแต่ละคณะจะต้องคอยติดตามกำกับ ดูแล ช่วยเหลือกันเองมากกว่าสถานศึกษาที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวคอยติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคลากร เกี่ยวกับความทั่วถึง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอแต่ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง ต่างให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และบุคลากร โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กนับว่ามีปัญหาค่อนข้างสูงที่สถานศึกษาจะดำเนินงานได้แต่เพียงประคองคุณภาพให้สามารถดำรงอยู่ได้ตามสภาพแต่ขณะที่คุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานที่ต้องการนั้น จึงไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะมีมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกได้เมื่อใดและรอบใด

3.2.2 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน

ด้วยบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดีและต่ำกว่ามาตรฐาน มีความเป็นประชาธิปไตย ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ต่อการตัดสินใจในการทำงาน ฉะนั้นสภาพปัญหาเกี่ยวกับการปกครอง และความขัดแย้งจึงไม่มี ส่วนใหญ่บุคลากรและชุมชนเข้ามามีบทบาทค่อนข้างมาก มีการคณะกรรมการเพื่อทำงาน ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรกับบุคลากรและชุมชน จึงเป็นจุดเด่นของสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง ถึงแม้ว่าสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับต่ำกว่ามาตรฐาน แต่การบริหาร สถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับและศรัทธาจากผู้ร่วมงานทั้งบุคลากรและชุมชน ย่อมจะส่งผลให้ สถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานที่ดีได้ในอนาคต ด้วยเหตุผลสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครู (2543) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างความร่วมมือ ร่วมสติปัญญาของบุคลากรและชุมชนเพื่อการบริหาร เป็นต้น

3.2.3 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดีและสถานศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่แตกต่างกัน คือ สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดี จะมีกระบวนการจัดทำแผนอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ระดมความคิดเห็น และร่วมกันจัดทำ โดยมีจุดดีที่ทุกคนทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมการคิดและร่วมกันทำ และทราบแนวทางการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้ในแผน แต่จะมีปัญหาที่มีความหลากหลายความคิดเห็นที่แต่ละคนแต่ละฝ่ายจะยึดมั่น ในความคิดของตนเองเป็นหลัก และอาจไม่แน่ใจว่าความคิดเห็นของแต่ละคนที่เป็นข้อมูลสารสนเทศ นั้นเป็นความเห็นที่เป็นข้อเท็จจริงหรือความเห็นที่เป็นความรู้สึก ซึ่งจะต้องมีการถกเถียง และ วินิจฉัยข้อมูลที่แม่นยำและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนั้น การที่จะบ่งบอกว่าแผนเป็นเครื่องมือที่มี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะต้องมีการประเมินการใช้แผนและโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะมี บทบาทมากประการหนึ่งตามที่ ปรีชา คัมภีรปกรณ (2537) ได้กล่าวว่า การกำหนดแผนการ ดำเนินงานต่าง ๆ ควรจะมีการดำเนินงานอย่างไรและขั้นตอนอย่างไร ควรเป็นแผนที่ค่อนข้าง แน่นนอนและรัดกุมเพื่อที่จะได้เตรียมตัวในการดำเนินงานล่วงหน้า จึงเป็นความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ที่เริ่มต้นจาก การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ไปจนถึงกระบวนการจัดทำอย่างเป็นขั้นตอน และนำไปใช้สำหรับ สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกต่ำกว่ามาตรฐานได้จัดทำธรรมนูญโรงเรียน เป็นแผนลักษณะหนึ่งที่ใช้ในการปฏิบัติงานระยะ 4 ปีการศึกษา และสถานศึกษาได้จัดทำแผนกล ยุทธรองรับการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นแผนที่เน้นหนักไปทางด้านการ

กำหนดงบประมาณควบคู่กับภารกิจของสถานศึกษา โดยมีจุดดีที่การดำเนินงานจะมีกรอบภารกิจที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ กิจกรรม ทางหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้เป็นแนวให้และเป็นหลัก ส่วนจุดด้อยจะมีในแง่ของความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษาที่ไม่ได้กำหนดจากสถานศึกษาเองโดยตรง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาอาจไม่ถูกจุดก็เป็นได้ และงานบางสิ่งบางอย่างสถานศึกษามีความต้องการที่จะเป็นจุดเน้นก็อาจทำได้ลำบาก เพราะติดตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ และอาจไม่มีใครเสนอความคิดเห็นกับการปฏิบัติงานตามแผนนั้น เนื่องจากอาจจะเป็นการลงมือลองถูกล้างไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางไว้ก็ได้

3.2.4 ด้านการจัดปัจจัยสนับสนุน

ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีการสนับสนุนปัจจัยการบริหารที่มีทั้งงบประมาณ บุคลากร และวัสดุ อุปกรณ์ ด้วยการบริหารตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ได้จัดทำขึ้น โดยมีการมอบหมายแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพียงแต่สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เป็นไปตามสภาพขนาดสถานศึกษา ส่วนงบประมาณก็ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐเป็นหลัก และได้รับบริจาคบ้างตามแต่สถานศึกษาจะแสวงหาด้วยรูปแบบวิธีการของตนเอง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาก็ได้ดำเนินการสนับสนุนด้วยการมีส่วนร่วมบุคลากรในภารกิจหลักเกี่ยวกับการจัดเรียนการสอน เพื่อนำไปจัดซื้อหรือจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อต่าง ๆ แก่บุคลากรทั้งสิ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังจัดให้มีการควบคุม ตรวจสอบเพื่อเป็นการประหยัด การใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ จึงได้นับได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง ไม่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3.2.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีการบริหารจัดการสถานศึกษาตามสภาพสถานศึกษาและบุคลากรที่มีอยู่ มีการมอบหมายและแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล เพียงแต่สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี จะมีการมอบหมายให้มีคณะกรรมการดูแลรับผิดชอบเป็นสัดส่วนเฉพาะ โดยใช้บุคลากรระดับช่วงชั้นดูแลแต่ละช่วงชั้นของอาคารสถานที่ของตนเองที่ดูแลทุกอย่างทั้งการตกแต่ง จัดระบบ ระเบียบ การรักษา และมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ควบคุมดูแลระดับสถานศึกษาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งเป็นการดีที่ทุกคนมีส่วนร่วมใช้และเป็นผู้ดูแล ส่วนสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน มีการมอบหมายแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่เป็นการเฉพาะและมีนักการภารโรงช่วยสนับสนุน ซึ่งงานทุก

อย่างโดยรวมของสถานศึกษาจึงเป็นเบ็ดเสร็จอยู่ที่หัวหน้าฝ่ายและนักการภารโรงที่เสนอไปยังผู้บริหารสถานศึกษา แต่การตกแต่งจัดภูมิทัศน์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับครูผู้สอนจะดำเนินการเองตามที่ได้จัดการเรียนการสอน เพราะสถานศึกษามีบุคลากรจำกัด ดังนั้นการเสริมสร้างบรรยากาศของสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่จะขึ้นอยู่กับสภาพพื้นที่และจำนวนบุคลากร และสามารถจัดสภาพสิ่งแวดล้อมบรรยากาศต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามสมควร โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ไม่มีนักเรียนในเขตบริการของสถานศึกษาไปเรียนสถานศึกษาอื่น ทั้งที่อยู่ใกล้สะดวกต่อการเดินทาง และมีความพร้อมมากกว่า

3.2.6 ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีการดำเนินงาน โดยที่สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดีจะมีรูปแบบในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้วยวิธีการและหลากหลายรูปแบบที่สร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน อาศัยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์และมีการประสานงานที่ดี จึงเป็นจุดเชื่อมโยงที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาลื่นไหลราบรื่น ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจไม่ว่าจะเป็นลักษณะใด รูปแบบใด ของผู้บริหาร สถานศึกษา ล้วนแล้วแต่มีส่วนหรือมีผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรของสถานศึกษา ดังแนวคิดของอุดม จุลสัตย์ (2537) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสาน ติดตามงานหรือสนใจในการทำงานด้วยวิธีการคอยให้การดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ย่อมเป็นพฤติกรรมการบริหารงานที่ดีและกระตุ้นการทำงาน

3.2.7 ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดี และสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับดี มีการดำเนินงานอย่างมีรูปแบบและเป็นทางการด้วยการมอบหมายและแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เพื่อรายงานผลการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารเช่นนี้จึงเป็นการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพการดำเนินงานอย่างหนึ่งที่สอดคล้องกับหลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (2545) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการตรวจสอบ ทบทวนการประเมินคุณภาพ (Checking) ในรูปของการร่วมคิด ร่วมทำทั้งระดับบุคคล

และคณะกรรมการที่ควบคู่ไปกับการดำเนินงาน สำหรับสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐานมีการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ไม่เป็นรูปแบบ หรือทางการมากนัก เพียงแต่มีการมอบหมายแต่งตั้ง และมีการประชุมกันของคณะครูเพื่อปรึกษาหารือ ช่วยเหลือกัน เพราะถือว่าครูแต่ละคนมีความรู้ความสามารถและมากด้วยประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแท้ที่จริงแล้วอาจจะไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการที่การดำเนินการที่จะมุ่งพัฒนาคุณภาพจะต้องมีการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการบริหารคุณภาพตามแนวคิดของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (2545) เกี่ยวกับการบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ผล และกฤษฎณา โอภาสวัฒนา (2537) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้นำเป็นผู้วางแผนและจัดทำแผนในการดำเนินงานด้านวิชาการตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นด้วยการนิเทศงานควบคุมมาตรฐานคุณภาพและระยะเวลา เพื่อปรับปรุงงานและพัฒนาประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังนั้นการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน จึงเห็นว่าน่าจะมีการเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล การดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจึงจะส่งผลดีต่อคุณภาพไปสู่มาตรฐานได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

1.1 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ควรดำรงกิจกรรมคุณภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบไว้และขณะเดียวกันควรมีความมุ่งมั่นพัฒนาให้เข้าสู่คุณภาพระดับคุณภาพที่สูงขึ้นไปจนเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพ สำหรับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่เกณฑ์ระดับคุณภาพที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง แต่ยังไม่มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นยังพบอยู่ ดังนั้นควรมีการแสวงหาวิธีการหรือ แนวทางต่าง ๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งให้มีการตรวจสอบและประเมินผลจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา เพื่อที่จะปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา ให้ความช่วยเหลือ เข้าสู่เกณฑ์ระดับคุณภาพที่สูงขึ้นอย่างเร่งด่วน โดยพิจารณาจากระดับสภาพความสำเร็จที่สูงของแต่ละด้าน ส่วนร้อยละระดับสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติแล้ว แต่ยังไม่

เห็นผลชัดเจน ซึ่งพบอยู่ในระดับร้อยละสภาพความสำเร็จที่สูงขึ้นและมีประเด็นการสนับสนุนให้บุคลากรและชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนเรียนรู้ที่หลากหลายวิธีอย่างต่อเนื่องที่มีร้อยละสูงกว่าร้อยละระดับสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งจะต้องมีการเร่งรัดพัฒนาปรับปรุงแก้ไขเพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาเองโดยความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานเหนือระดับสถานศึกษาทุกระดับให้สูงขึ้น โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีศักยภาพจำกัดในหลายด้านจะต้องได้รับการช่วยเหลือในลำดับแรก นอกจากนี้ยังพบว่า ร้อยละระดับสภาพความสำเร็จที่ผู้บริหารตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์จนได้รับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและวงวิชาชีพควรที่จะเป็นแกนนำในการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาที่มีคุณภาพต่ำกว่า โดยผ่านความร่วมมือของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่มีอยู่ หรือประสานองค์กรความช่วยเหลือต่าง ๆ หรือหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ขณะเดียวกันอาจจะต้องมีการพัฒนาความเป็นเลิศของสถานศึกษาขยายสู่วงการที่กว้างขึ้นไป

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าครูมีความต้องการระดับมากในทุกด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าครูยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองน้อยเกี่ยวกับความต้องการในแต่ละด้าน ดังนั้น จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องไปสำรวจตรวจสอบ ทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับความต้องการของครู เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความต้องการให้มีและใช้สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การปรับปรุงภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการลดภาระงานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของครูให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นตามมาตรฐานกำหนด

1.3 สถานศึกษาทั้งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี และสถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องมีการทบทวนบทบาทการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพราะมีผลสภาพความสำเร็จที่ไม่แตกต่างกัน และการผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกไม่ได้เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารแต่อย่างใด ทั้งนี้เพื่อบำรุงคุณภาพระดับดี และแก้ไขระดับคุณภาพที่ต่ำกว่ามาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบต่อไป ส่วนบทบาทของผู้บริหารที่มีผลสภาพความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงมีส่วนสำคัญที่ผู้บริหารที่สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้เข้าสู่คุณภาพมาตรฐานที่สูงขึ้น โดยพิจารณาจากประเด็นที่แตกต่างกันเพื่อแก้ไข

จุดบกพร่องก่อนอย่างเป็นขั้นตอนและเรียงลำดับความสำคัญจำเป็น ซึ่งจะต้องใช้ความร่วมมือจากบุคลากรชุมชนและเครือข่ายทุกภาคส่วน เข้าไปมีส่วนร่วมกันพัฒนา มีการเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรการบริหารร่วมกัน ส่วนสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี จะต้องรักษาสถานภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างจริงจัง ขณะเดียวกันให้แก้ไขส่วนกิจกรรมที่ไม่แตกต่างกัน ให้เห็นความแตกต่างกันด้านคุณภาพ โดยมีการทดลองการประเมินอย่างเป็นระยะที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะ การทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่อง การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาขนาดเล็กกับการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในรอบที่ 2

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษาขนาดเล็กในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.3 ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในการประกันคุณภาพรอบผ่านมา

2.4 ควรมีการศึกษารูปแบบการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษากับพัฒนาคุณภาพการศึกษา