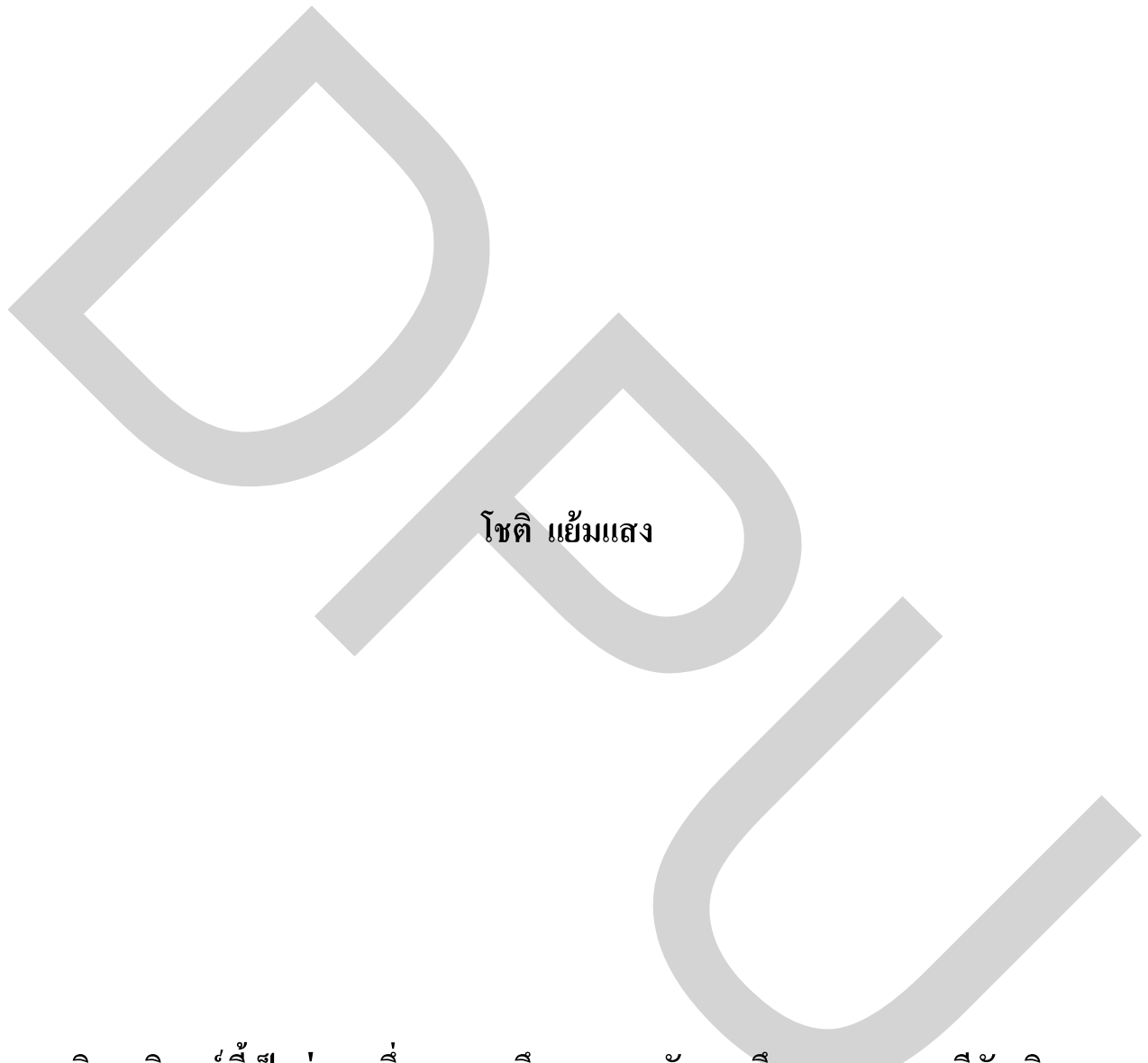


กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี



โชติ แยมแสง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2556

Strategies for Excellent Performance of Pre-primary Schools

in Pathumtanee Province

Choti Yamsang

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
for the Degree of Doctor of Philosophy in Education Management**

Department of Education Management

College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University

2013

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี
ชื่อผู้เขียน	โชติ แยมแสง
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร.จรัส นองมาก
หลักสูตร	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ศึกษาการดำเนินงานที่มี
ความเป็นเลิศ และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัด
ปทุมธานี ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงาน โดยการศึกษาเอกสาร และ
การสัมภาษณ์ 2) ศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์
และการสังเกต และ 3) พัฒนากลยุทธ์ โดยการจัดทำ SWOT Analysis TOWS Matrix จัด Focus
Group ประเมินกลยุทธ์โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย และสัมภาษณ์
เชิงลึกผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฐมวัย ในแต่ละสังกัดเกี่ยวกับการนำ
กลยุทธ์ไปใช้

ผลการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินงาน ด้านวิชาการส่วนมากใช้หลักสูตรของ
กระทรวงศึกษาธิการ การจัดตารางสอนเป็นการจัดตารางกิจกรรมพัฒนาเด็ก 4 ด้าน ด้านกิจการ
นักเรียน เน้นกิจกรรมฝึกเรื่องคุณธรรม จริยธรรม โดยชุมชนมีส่วนร่วม ด้านบริหารงานบุคคล เน้น
ครูมีคุณวุฒิด้านปฐมวัย ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ จัดตามระเบียบราชการ เงินรายได้ส่วนใหญ่
จากงบอุดหนุนรายหัวและเงินจากต้นสังกัด ด้านอาคารสถานที่ มีเพียงพอ เน้นให้มีความสะอาด
สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องการพัฒนาเด็ก
ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

เมื่อได้สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยแล้วได้นำไปเป็นแนวในการ
สัมภาษณ์และสังเกตสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน
โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ โรงเรียน/ศูนย์ระดับดี/ดีมากจากการรับรองมาตรฐานของ
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) และ โรงเรียน/ศูนย์ระดับดี/ดีมาก
ตามเกณฑ์ที่ต้นสังกัดกำหนด ได้ข้อมูลและสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย เพื่อนำไป
พัฒนากลยุทธ์ตามขั้นตอนการวิจัยและได้กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ 8 กลยุทธ์ ได้แก่ 1)
ปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของ
สถานศึกษา 2) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ด้าน
ปฐมวัย 3) ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยกับกลุ่มเป้าหมาย 4) ปรับระเบียบกฎเกณฑ์
ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ 5) สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่
ผู้เกี่ยวข้อง 6) ปลูกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาปฐมวัย และระดมสรรพกำลังมา
พัฒนาการศึกษา 7) ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมสำหรับเด็กปฐมวัยและบุคลากร ที่
เกี่ยวข้อง และ 8) สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร และจากการประเมิน
พบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับสถานศึกษาปฐมวัยทั้งสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษา
เอกชนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

Thesis Title	Strategies for Excellent Performance of Pre-Primary Schools in Pathumtanee Province
Author	Choti Yamsaeng
Thesis Advisor	Professor Dr. Boonserm Weesakul
Co-advisor Thesis	Dr. Chamrat Nongmak
Department	Doctor of Philosophy Program in Education Management
Academic Year	2012

ABSTRACT

The objectives were to study performances, study, and develop strategies for excellent performance of the pre-primary schools in Pathumtanee province. The three steps were: 1) studying school performances from documents and interviews, 2) studying performances of the pre-primary schools awarded the best practices, by utilizing interviews and observations, and 3) developing strategies by employing SWOT analysis, TOWS Matrix, and focus group interviews. The developed strategies were evaluated by the administrators of the pre-primary schools. Questionnaires were employed for this purpose. In-depth interviews on strategy implementation were carried out with the authorities in charge of monitoring the schools, the administrators and teachers of the pre-primary schools.

It was found that, for the academic affairs performance, most schools employed the curriculum of the Ministry of Education. The teaching timetable emphasized activities for child development in accordance with the four domains. The student affairs were focused on moral and ethical practice activities with community participation. The personnel administration put an emphasis on recruiting teachers holding a degree in early childhood education. The administration, finance, and supply operations followed the state regulations. Most of the income was derived from the government supporting budget for individual students and from the original

affiliations. The number of buildings was adequate, and maintaining cleanliness, a pleasant environment, and safety of the locations were deemed of important. Engaging students' parents in the schools' activities on child development was promoted. In relation to the administration and educational quality assurance, the education standards of the school were set, and the annual action plan was produced.

The information on the performances of the pre-primary schools was then employed as guidelines for interviews and observations of the excellent performances of the pre-primary schools, the royal award schools, the model pre-primary schools, the "good"/"very good" schools/centers certified by The Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA), and the "good"/"very good" schools/centers assessed by their original affiliation. The information was then applied to develop strategies, following the research process. The 8 strategies for excellent performance were derived as follows: 1) building work and duty consciousness on good governance and promoting school identity; 2) improving the curriculum and organizing for the integrated pre-primary learning process; 3) using pro-active and up-to-date public relations methods to reach the target groups; 4) revising the rules and regulations that do not facilitate administration and management; 5) making concerned people feel confident and safe in their work environment; 6) encouraging parents to view that pre-primary education is important and engage them for educational development; 7) creating appropriate conditions in buildings and work environment for children and staff; and 8) creating the internal quality assurance culture.

It was found that the strategies for excellent performance can be applied with the preprimary schools under the Basic Educational Commission Office, the local administration organizations, and the private schools under the monitor of the Office of the Private Education Commission.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสกุล อาจารย์ที่ปรึกษา และ ดร.จรัส นงมก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข จนงานวิจัยสำเร็จ ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาอย่างสูงยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ ที่ได้สนับสนุนส่งเสริม ให้เข้าศึกษา และแนะนำช่วยเหลือในการศึกษา

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร และศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ที่ให้ความกรุณาแนะนำ ช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า วางแผน ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจเครื่องมืออันได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย ดร.ดวงใจ ช่วยบำรุง ดร.อรพรรณ ตู้จินดา ดร.รัชนี ชังชู และอาจารย์ศศิธร พรหมอินทร์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมเรียน ร่วมรุ่น เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยครุศาสตร์และบัณฑิตศึกษา ทุกๆท่าน โดยเฉพาะ ดร.วาสนา วิสฤตภา และนางสาวนิดารัตน์ คำหอม ที่ได้ให้ความกรุณาและช่วยเหลือทุกเรื่อง

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่สนับสนุนและให้ทุนการศึกษา หากคุณค่าและสาระประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยนี้ ขอมอบบูชาพระคุณแต่ ท่านอาจารย์ ดร. ไสว สุทธิพิทักษ์ และท่านอาจารย์สนั่น เกตุทัต ผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

โชติ แยมแสง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	9
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	11
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.7 นิยามศัพท์.....	11
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย.....	16
2.2 การจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี.....	30
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนปฐมวัย.....	36
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย.....	78
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	94
3. ระเบียบวิธีวิจัย	107
3.1 ขั้นตอนศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัด ปทุมธานี.....	109
3.2 ขั้นตอนศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศใน จังหวัดปทุมธานี.....	110

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.3 ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินงาน สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี.....	113
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี.....	118
ตอนที่ 2 ผลการศึกษากิจการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย ที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี.....	149
ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี.....	158
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	212
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	212
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	223
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	232
บรรณานุกรม.....	215
ภาคผนวก.....	224
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	225
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group).....	227
ค สภาพการดำเนินงาน.....	229
ง แบบสัมภาษณ์.....	277
ประวัติผู้เขียน.....	307

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ข้อมูลการจัดการศึกษาปฐมวัย จังหวัดปทุมธานี.....	35
2.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	52
2.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ โรงเรียนพระราชทาน.....	56
2.4 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของ โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ.....	63
2.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	65
2.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สำนักงานรับรองมาตรฐาน และ ประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินภายนอกรอบสอง (พ.ศ.2550-2554)	68
2.7 มาตรฐาน/องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของ การศึกษาปฐมวัย ที่มีการปฏิบัติในสถานศึกษาแต่ละสังกัด.....	72
2.8 TOWS MATRIX สำหรับการกำหนดกลยุทธ์.....	86
2.9 แมททริกซ์ทาวซ์ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก.....	88
3.1 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยและผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษาที่ทำการ สัมภาษณ์เพื่อทราบสภาพการดำเนินงาน	109
3.2 สถานศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถานศึกษา	111
3.3 ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์.....	114
4.1 สภาพการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดใน จังหวัดปทุมธานี.....	119
4.2 สภาพการดำเนินงานด้านกิจการนักเรียนของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัด ในจังหวัดปทุมธานี.....	123
4.3 สภาพการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัด ในจังหวัดปทุมธานี.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.5 สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารอาคารสถานที่ของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี.....	139
4.6 สภาพการดำเนินงานด้านการประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี	142
4.7 สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี	144
4.8 ความถี่ของการดำเนินงานที่เป็น ปัจจัยภายในของสถานศึกษา (Internal Environmental)	151
4.9 ความถี่ของสิ่งที่เป็นปัจจัยภายนอกในการดำเนินงานของสถานศึกษา (External Environmental)	156
4.10 ความถี่และโอกาสของความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่ม (p) ของผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์ความเป็นเลิศ.....	158
4.11 รายการจากผลการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก.....	164
4.12 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	169
4.13 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน.....	170
4.14 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล.....	171
4.15 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ.....	172
4.16 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่.....	173
4.17 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน.....	174

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.18 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา.....	175
4.19 ชื่อกลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาในแต่ละกลุ่ม.....	177
4.20 ร่างรายการกลยุทธ์ และขอบข่ายการดำเนินงาน แต่ละกลยุทธ์	182
4.21 กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัด ปทุมธานี.....	188
4.22 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน.....	193
4.23 ร้อยละของความเห็นในแต่ละด้านและร้อยละเฉลี่ยของผู้ประเมินขอบข่าย การดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์.....	194
4.24 ขอบข่ายการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย ร้อยละ 80.0 ขึ้นไป.....	199

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาระบบการพัฒนาระบบวิชาชีพครู.....	25
2.2 แผนที่จังหวัดปทุมธานี.....	30
2.3 แผนที่จังหวัดปทุมธานีแสดงที่ตั้งอำเภอ.....	32
2.4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการ ดำเนินงาน ด้านการศึกษา.....	40
2.5 การกำหนดประเภทกลยุทธ์แต่ละคู่ของ TOWS MATRIX.....	89
3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	108

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แบ่งการจัดการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็นการศึกษาปฐมวัย การประถมศึกษา และมัธยมศึกษาทั้งสายสามัญและสายอาชีพ ส่วนระดับอุดมศึกษาประกอบด้วยการศึกษาที่สูงกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีขึ้นไป จากระดับการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการศึกษাপฐมวัยเป็นพื้นฐานของการศึกษา

การให้การศึกษาในช่วงปฐมวัยมีความสำคัญมาก เพราะสมองเติบโตและพัฒนาเร็วที่สุด เรียนรู้และพฤติกรรมพัฒนาการเปลี่ยนรวดเร็ว การอบรมเลี้ยงดูเด็กในช่วงนี้มีผลต่อคุณภาพของคนตลอดชีวิต สมองควบคุมโปรแกรมการเจริญเติบโตของร่างกายทั้งหมด ควบคุมการทำงานของระบบเนื้อเยื่อ และเซลล์ต่างๆในร่างกาย พัฒนาการของสมองเป็นรากฐานของการพัฒนาทุกๆด้าน ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติ ปัญญา วัฒนธรรม ทักษะการสื่อสาร/ภาษา สังคม มนุษย์สัมพันธ์ และคุณธรรม สมองเป็นระบบของการรับรู้ และประมวลข้อมูล การเรียนรู้เก็บความจำ และประสบการณ์ต่างๆ ที่สร้างโลกทัศน์ของความเข้าใจเกี่ยวกับตัวเราและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาสมองจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาของมนุษย์แบบบูรณาการ (นิตยา จิราธิบุตร คชภักดี, 2553) ช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดของมนุษย์อยู่ในช่วงแรกเกิดถึง 7 ปี การพัฒนาในช่วงนี้จึงมีความจำเป็น หากพัฒนาภายหลังช่วงวัยนี้แล้วถือว่าสาย เพราะการพัฒนาสมองของมนุษย์ในช่วงวัยนี้สามารถพัฒนาไปถึง 70 % ควรจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก ให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่น เรียนรู้อย่างมีความสุข จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ดูแลด้านสุขนิสัยและโภชนาการเหมาะสม เด็กจึงจะพัฒนาศักยภาพสมองของเขาได้อย่างเต็มความสามารถ สมองของเด็กเรียนรู้มากกว่าสมองของผู้ใหญ่เป็นพันๆ เท่า เด็กเรียนรู้ทุกอย่างที่เข้ามาปะทะ สิ่งที

เข้ามาปะทะส่วนเป็นข้อมูลเข้าไปกระตุ้นสมองเด็กทำให้เซลล์ต่างๆ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายเส้นใยสมองและจุดเชื่อมต่อดังกล่าวอย่างมากมาย ซึ่งจะทำให้เด็กเข้าใจและเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สมองจะทำหน้าที่นี้ไปจนถึง 10 ปี จากนั้นสมองจะเริ่มจัดข้อมูลที่ไม่ได้ใช้ในชีวิตประจำวันทิ้งไปเพื่อให้ส่วนที่เหลือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (อัญชลี ไสยวรรณ, 2552)

ประกอบกับผลการวิจัยยังพบว่า สมองจะเติบโตสูงสุดในช่วงอายุ 0-6 ปี การพัฒนามนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปฐมวัยซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง เป็นการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่ยั่งยืนและป้องกันปัญหาสังคมในระยะยาว โดยเน้นให้ครอบครัวเป็นแกนหลักในการพัฒนาเด็กและให้ชุมชนและสังคมเป็นฐานที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาเลี้ยงดูเด็กทุกขั้นตอน และจากแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยด้านพัฒนาการเด็กได้แสดงว่า ปัจจัยแวดล้อมและการเลี้ยงดูที่เหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมองมนุษย์ได้ (สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2548 กำหนดประเด็นเร่งด่วนในการปฏิรูปการศึกษาไว้ 6 เรื่อง โดยเรียงลำดับความสำคัญของการพัฒนาเด็กปฐมวัยเป็นลำดับแรก เพื่อให้มีการพัฒนาเด็กวัยนี้อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน เป็นรากฐานที่ดีในการพัฒนาต่อไปและให้ความสำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัยซึ่งอาจแยกกล่าวเป็นข้อๆ ได้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

1. การพัฒนามนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิ โดยเฉพาะช่วงปฐมวัยซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยให้ครอบครัว ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนา
2. จากแนวคิดเชิงทฤษฎีการวิจัยด้านพัฒนาการเด็กพบว่า ปัจจัยแวดล้อมและการเลี้ยงดูที่เหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนการพัฒนาที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมองได้
3. องค์ความรู้และแนวคิดสมัยใหม่เรื่องการพัฒนาสมองของมนุษย์พบว่า โอกาสในการเรียนรู้สูงสุดอยู่ในช่วงวัยเด็ก ตั้งแต่อยู่ในครรภ์ 3-6 เดือน จนถึง 6 ปี
4. การพัฒนาคุณลักษณะตามช่วงวัย ควรพัฒนาในเด็กช่วงวัย 3-5 ปีโดยพัฒนาให้มีความรู้ เรื่องความถูกต้อง การยอมรับผิด ไม่เหยียบของของผู้อื่น ไม่ทำร้ายผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ ควบคุมความอยาก รู้จักการรอคอย เป็นต้น

5. การพัฒนาเด็กปฐมวัย เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า ผลการวิจัยพบว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาเด็กตั้งแต่ปฐมวัยเป็นการลงทุนที่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาของสังคมที่เกิดขึ้น

การพัฒนาเด็กปฐมวัยมีความสำคัญและจำเป็นต้องมีการพัฒนาเป็นการด่วน และด้วยเหตุนี้เองพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู ผู้เลี้ยงดูเด็กต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเด็กในช่วงวัย 0-5 ปี ซึ่งจะสามารถเลี้ยงดู จัดประสบการณ์พัฒนาเด็กให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มตามศักยภาพอย่างแท้จริง จากทฤษฎีองค์ความรู้เรื่องพัฒนาการเด็ก รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับเด็กปฐมวัย ซึ่งให้เห็นว่าปฐมวัยเป็นช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุดของการวางรากฐานการพัฒนาความเจริญเติบโตในทุกด้าน ฉะนั้นหากเด็กได้รับการเลี้ยงดูที่ดีและถูกต้องตามหลักจิตวิทยา และหลักวิชาอื่นๆที่เกี่ยวข้องแล้ว เด็กจะเกิดการพัฒนาได้เต็มที่ ปัจจุบัน เด็กอายุ 1-3 ปี ส่วนใหญ่จะได้รับการเลี้ยงดูและพัฒนาโดยครอบครัว เด็กอายุ 3-5 ปี ส่วนใหญ่จะเข้ารับการบริการการศึกษาจากรัฐและเอกชนที่จัดบริการ การศึกษาปฐมวัยเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเรียนระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่วางรากฐานความเป็นคนดีให้กับเด็กในวัยต้นแห่งชีวิต เด็กจะดีและเฉลียวฉลาดอยู่ที่การวางรากฐานชีวิตในระดับปฐมวัย และ ในทางตรงกันข้ามหากเด็กไม่ได้รับการเลี้ยงดูและพัฒนาอย่างถูกต้อง เมื่อพ้นวัยนี้ไปแล้วโอกาสทองของการพัฒนาก็จะไม่หวนกลับมาอีก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) การเตรียมความพร้อมเด็กก่อนวัยเรียนนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะเด็กก่อนวัยเรียนถือเป็นวัยทองของชีวิต เป็นวัยแห่งการวางรากฐานทั้งหลายทั้งปวงในชีวิต ความสำคัญของชีวิตคนเราเริ่มต้นที่จุดนี้ บุคลิกภาพจะก่อตัวและพัฒนาไปในด้านที่ดึงมาทั้งหลายอยู่ที่จุดเริ่มต้นของชีวิต คือ ในระยะที่เด็กอยู่ในวัยก่อนเรียน (จรรยา สุวรรณทัต, 2552)

สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ได้ประเมินผลการจัดการศึกษาปฐมวัย พบว่า ปัจจุบันการพัฒนาเด็กปฐมวัยมีการจัดการหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียนและศูนย์การเรียนรู้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมีการจัดกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กในทุกด้าน แต่ละหน่วยงานมีเป้าหมายการจัดบุคลากร งบประมาณ รวมทั้งรูปแบบ วิธีการจัดที่แตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาการเด็กขาดเอกภาพและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดกลไกการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพทำให้การพัฒนาเด็กปฐมวัยทำได้ไม่เต็มศักยภาพเท่าที่ควร และจากการวิจัยของ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาควิชาประถมศึกษา ในโครงการแม่บทเรื่อง “การอบรมเลี้ยงดูเด็ก

ตามวิถีชีวิตไทย:รูปแบบสำหรับการศึกษาปฐมวัย” ศึกษาวิจัยตั้งแต่ พ.ศ.2528 -2542 ค้นหาว่า การศึกษาปฐมวัยที่เหมาะสมกับเด็กไทยและสังคมไทยในยุคนั้นควรเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงพัฒนาการด้านต่างๆของเด็กไม่ได้สูงขึ้นในยุคเศรษฐกิจเติบโตสูงสุด ชี้ให้เห็นว่าเงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดของการพัฒนาที่เหมาะสมกับวัยและยังชี้ให้เห็นถึงวิถีชีวิตของเด็กกลุ่มหนึ่งเริ่มเปลี่ยนไปตามสังคมยุคใหม่ ในขณะที่เด็กอีกกลุ่มหนึ่งได้เติบโตท่ามกลางธรรมชาติด้วยการเลี้ยงดูของพ่อแม่และญาติซึ่งยังไม่ถูกรอบงำด้วยทัศนคติใหม่ที่เน้นวัตถุเพียงด้านเดียว ครอบครัวยังคงดำเนินชีวิตในวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยไม่แยกวัตถุออกจากจิตใจ เรื่องของวัตถุจะถูกเชื่อมโยงกลับไปสู่จิตใจที่ลึกซึ้งเสมอ จนบางครั้งกลายเป็นความลุ่มหลงในสิ่งเหนือธรรมชาติ ดังนั้นรูปแบบการศึกษาปฐมวัยตามวิถีชีวิตไทยซึ่งชี้ให้เห็นสังคมนั้นที่เป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงโลกแห่งวัตถุกับโลกแห่งจิตวิญญาณ เพื่อช่วยให้ชาวบ้านมีชีวิตอยู่กับธรรมชาติด้วยการพึ่งพาตนเองและเป็นอิสระจากความงมงายในสิ่งเหนือธรรมชาติ (บุญบง ดันติวงศ์, 2546) เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยที่เป็นตัวอย่างของการค้นหาคำตอบของการจัดการศึกษาปฐมวัยที่เหมาะสมกับเด็กไทยและสังคมไทยในยุคนั้น แต่ยังไม่ยืนยันว่าเป็นแนวทางที่ดีและมีคุณภาพ ที่จะเรียกได้ว่าเป็นการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้

วัฒนา ปุญญฤทธิ์ (2551) ได้ศึกษาปัญหาของเด็กปฐมวัย พบว่า

1. เด็กปฐมวัยอยู่ท่ามกลางสภาพสังคมที่บกพร่องด้านคุณธรรม ตัวแบบที่ดีไม่มีหรือหายาก เด็กจึงอาจเติบโตขึ้นมาอย่างขาดคุณภาพ สืบเนื่องจากสภาพการไหลบ่าทางวัฒนธรรมที่มาจากกระแสสารไร้พรมแดนทำให้วัฒนธรรม ค่านิยมที่ดั่งมลคณน้อยถอยลง ภูมิปัญญาท้องถิ่นถูกละเลย ลักษณะของสังคมไทยที่เคยช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้ออาทรเอาใจใส่ดูแลรักใคร่ฉันญาติมิตรที่น้องเริ่มเสื่อมถอย สังคมเมืองขยายตัวมากขึ้น เกิดกระแสวัตถุนิยมเป็นค่านิยมของคน วิถีชีวิตที่เคยพึ่งพาตนเองมีการใช้ชีวิตแบบเรียบง่ายสูญหายไป ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนลดน้อยลง ต่างคนต่างอยู่ จิตสำนึกสาธารณะไม่มี เกิดความรู้สึกว่าธุระไม่ใช่ ไม่สนใจความประพฤติของตนว่าจะส่งผลเสียหายต่อผู้อื่นหรือสังคม

2. เด็กปฐมวัยเติบโตขึ้นมาท่ามกลางภาวะแห่งความทุกข์ยาก สืบเนื่องจาก การทำลายทรัพยากรและใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า ขาดการเอาใจใส่ดูแลจัดการอย่างมีคุณภาพทำให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ธรรมชาติขาดความสมดุล เกิดปัญหาระบบนิเวศ มีอุบัติภัยทางธรรมชาติเกิดขึ้นมากมาย รวมทั้งโรคภัยไข้เจ็บที่รุมเร้ามนุษย์และสิ่งมีชีวิต ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นพิษเกิดมลพิษในสิ่งแวดล้อม ปริมาณขยะและของเสียอันตรายมากขึ้น แบบแผนการดำเนินวิถีชีวิตไม่เหมาะสม ความสุขในชีวิตจึงลดน้อยลง อุบัติภัยและโรคภัยต่าง ๆ เป็นภัยต่อมนุษย์มากขึ้น

และใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ยังมี การกล่าวถึงอันตรายจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อสถานะทั้งด้าน เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และค่านิยมของคน การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดจาก ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงแก่ภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก ประเทศไทย ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ด้วยเช่นกัน บริบทของการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังมีผลกระทบไปถึงเด็กปฐมวัยเช่นเดียวกันกับ คนทั้งหลายทั้งในชีวิตปัจจุบันและชีวิตในอนาคต กระแสการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทำให้ สูญเสียวัฒนธรรมเดิมที่ดีงาม ค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ปรากฏให้เห็นอยู่โดยทั่วไปในสังคม เด็กเล็ก ๆ ที่ฐานรากทางวัฒนธรรมยังไม่เข้มแข็งขาดความสามารถในการคัดกรองสิ่งที่เหมาะสมมาสู่ตนเอง อีกทั้งยังมีธรรมชาติของการเรียนรู้ โดยการเลียนแบบจากตัวแบบในสังคม ดังนี้ สถานการณ์ที่เด็ก เผชิญอยู่จึงเป็นสถานการณ์ที่น่าวิตกอย่างยิ่ง

ประกอบกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้ประเมินเด็กปฐมวัยปรากฏว่า เด็กพัฒนาการล่าช้าทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา และจริยธรรม ซึ่งเป็นผลจากการ พัฒนาทั้งด้านการเลี้ยงดูและการศึกษาอบรมในปัจจุบันอันเป็น สภาพที่น่าวิตกนับว่าเป็นวิกฤตของ เด็กปฐมวัย ซึ่งปัญหาต่างๆได้แก่

1. เด็กขาดการเลี้ยงดูที่ถูกต้องจากครอบครัว เด็กอายุ 0-5 ปี ที่อยู่กับครอบครัว พ่อแม่ไม่มี โอกาสเรียนรู้วิธีการเป็นพ่อแม่ที่ดีและวิธีปฏิบัติตนกับลูกในทางที่ถูกที่ควร พ่อแม่จำนวนมากไม่ให้ความสำคัญของการดูแลลูกด้วยตนเอง ปล่อยปละละเลยให้อยู่กับญาติหรือผู้เลี้ยงดู อีกทั้งยังมีพ่อแม่ จำนวนมากที่ยังเข้าใจผิดในเรื่องการเลี้ยงดูลูก เช่น ให้ความรักด้วยวิธีการให้สิ่งของเป็นรางวัล ตีเด็ก ทุกครั้งที่ทำผิด ขู่เด็กว่า “จะไม่รัก” ถ้าไม่เชื่อฟังให้เด็กกลัวในตัวบุคคลที่ผิดๆ เช่น หมอ ตำรวจ ฯลฯ เป็นต้น

2. เด็กขาดการเลี้ยงดูที่มีคุณภาพจากสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย เด็กอายุ 3-5 ปี ที่รับ บริการจากสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยในรูปแบบศูนย์เด็กเล็ก พบว่ายังขาดคุณภาพในเรื่องวิธีการเรียนรู้ของเด็ก จิตวิทยาและพัฒนาการของเด็ก เช่น ให้เด็กเรียนโดยท่องจำอย่างเดียวไม่ส่งเสริมให้เด็กใช้ ความคิดตั้งแต่เล็กๆ การให้เด็กล้มอยู่กับที่ทั้งวัน การเร่งสอนอ่าน เขียน คณิตเลข การเรียนการสอน ดำเนินการโดยขาดความเข้าใจ โดยขาดความเข้าใจปรัชญาและยังขาดการพัฒนาที่ถูกต้อง ขาดความ เข้าใจเรื่องปรัชญาการพัฒนาเด็กปฐมวัยพื้นฐานที่มีการเรียนรู้ของเด็ก กระบวนการผลิตครู ที่เลี้ยง และการเตรียมบุคลากรต้องเน้นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมีความรู้ความ เข้าใจ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยาและการพัฒนาการของเด็ก ปัจจุบันยังขาดการฝึกอบรมทั้งก่อน

ประชากรและระหว่างประชากรอย่างระบบต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพน้อย รวมทั้งขาดการกำกับดูแลคุณภาพมาตรฐานศูนย์เด็กปฐมวัยอย่างเป็นระบบ

3. เด็กอายุ 3-5 ปี ที่รับบริการจากสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยในรูปแบบโรงเรียนปฐมวัย ยังด้อยคุณภาพในเรื่องการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย ได้แก่การเร่งสอนอ่าน เขียน คิดเลข เพื่อให้สามารถสอบเข้าชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ไม่ให้อิสระแก่เด็กในการแสดงออก ห้ามเด็กพูด การบังคับให้นั่งเงียบๆ ให้ทำการบ้านทุกวัน รวมทั้งขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. นโยบายการผลิตและพัฒนาครู รวมทั้งการจัดหาบุคลากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาเด็ก ได้แก่ บุคลากรให้มีความความรู้ความเข้าใจ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยาและพัฒนาการของเด็ก ยังขาดกุมารแพทย์ จิตแพทย์เด็ก ครูด้านการศึกษาปฐมวัย

5. ผู้บริหารการศึกษาเด็กปฐมวัย ส่วนใหญ่ไม่ได้รับความรู้เฉพาะทางที่จะช่วยให้บริการแก่เด็กปฐมวัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพ เช่นการจัดหาและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมแก่เด็กตามวัย การจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นภาพรวมของการพัฒนาเด็กปฐมวัยทุกด้าน ตลอดจนการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการบริหารจัดการ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานจัดบริการ/พัฒนา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้เรื่องเด็กปฐมวัย ที่จะช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถศึกษาพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ยังมีอยู่น้อย

7. การเรียนการสอนเด็กปฐมวัยดำเนินการโดยปราศจากความเข้าใจในปรัชญาพื้นฐาน ที่มีต่อมนุษย์ โดยเฉพาะในช่วงปฐมวัยของชีวิต รวมทั้งขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องสิทธิเด็กและสิทธิมนุษยชนมีน้อย จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการคุ้มครองป้องกันให้เด็กทุกคนอยู่รอดปลอดภัย มีพัฒนาการและเจริญเติบโตตามวัยทุกด้าน ขาดวิธีบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ

8. หน่วยงานที่ดำเนินการจัดบริการเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย (0-5 ปี) และการให้ความรู้พ่อแม่ผู้ปกครอง เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูลูก ทั้งภาครัฐและเอกชนมีหลายหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถจัดบริการเสริมกำลังครบถ้วน เพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยได้ครอบคลุม ทัวถึง ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขาดการประสานงาน และไม่มีเอกภาพของนโยบาย ตลอดจนทิศทางการจัดการศึกษา

9. ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ประชาชน ประชาชนและชุมชนต้องมีส่วนร่วมและ ใส่ใจการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มากขึ้น เพื่อให้พลังชุมชนและท้องถิ่นเป็นขุมกำลังที่ช่วยดูแลเด็กได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ขาดการระดมทรัพยากร ทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะภาครัฐยังไม่ได้ “ลงทุน” เพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้ชัดเจนเหมาะสมและต่อเนื่อง

10. จากสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542 – 2551) ปรากฏว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่วางไว้ และเป็นจำเลยสำคัญของสังคมอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการเตรียมความพร้อมของเด็กปฐมวัยที่ลดลงเรื่อยๆ อย่างไม่วิตก

สรุปได้ว่าการพัฒนาเด็กปฐมวัยในปัจจุบัน มีปัญหามากมาย ได้แก่ เด็กขาดการเลี้ยงดูที่ถูกต้องจากครอบครัว ขาดการเลี้ยงดูที่มีคุณภาพจากสถานพัฒนาเด็ก โรงเรียนปฐมวัยสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี ยังด้อยคุณภาพในเรื่องการจัดการเรียนรู้ของเด็ก ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านพัฒนาเด็ก เช่น ขาดกุมารแพทย์ จิตแพทย์เด็ก และครูด้านปฐมวัย ผู้บริหารการศึกษาเด็กปฐมวัยส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เฉพาะทาง แหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้เรื่องเด็กปฐมวัยยังมีอยู่น้อย การเรียนการสอนดำเนินการโดยปราศจากความเข้าใจในปรัชญาพื้นฐานที่มีต่อมนุษย์ในช่วงปฐมวัยของชีวิต ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องสิทธิเด็ก หน่วยงานที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยมีหลายหน่วยงาน ขาดการประสานงานกัน ไม่มีเอกภาพของนโยบาย ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ขาดการระดมทรัพยากร ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้การพัฒนาคุณภาพเด็กไม่ประสบผลสำเร็จ ทำให้ การเตรียมความพร้อมของเด็กปฐมวัยลดลง

การศึกษาปฐมวัยในอนาคตให้ความสำคัญในการพัฒนาสมอง เพราะวัยนี้สมองมนุษย์จะพัฒนาไปถึง 70 % ต้องจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เด็กได้ลงมือกระทำและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่น เรียนรู้อย่างมีความสุข จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ดูแลด้านสุขนิสัยและโภชนาการเหมาะสม เด็กจึงจะพัฒนาเต็มตามศักยภาพ การจัดการศึกษาปฐมวัยแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจนในด้าน การพัฒนาเด็ก การมีส่วนร่วม และการสร้างความรู้ความเข้าใจทางการศึกษาปฐมวัยแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม การปรับเปลี่ยนบทบาทครูปฐมวัยและการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและมีคุณสมบัติการเป็นครุณักวิจัย การจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของเด็กสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาปฐมวัยของประเทศ การจัดการเรียนรู้แนวทางใหม่อยู่บนฐานแนวคิดและทฤษฎีเน้นให้เด็กที่ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ พัฒนากระบวนการคิดและทักษะการคิด การใช้ภาษา การแสดงออกทางสร้างสรรค์ การปรับตัวได้ดี มีความเชื่อมั่นและมีความรู้สึกที่ดีต่อตัวเองสูง พัฒนาทักษะทางสังคม ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยทฤษฎีปัญหา พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา หรือเป็นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ด้วยวิธีการพัฒนาการศึกษาปฐมวัย

อย่างก้าวกระโดดคือการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นรูปแบบหนึ่งที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จากความสำคัญและสภาพปัญหาของเด็กปฐมวัยดังกล่าว การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยโดยเฉพาะในช่วงอายุ 3-5 ปี อันเป็นการศึกษาก่อนที่จะเข้ารับการศึกษาระดับประถมศึกษาต่อไป จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องจัดให้ดีและมีคุณภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กเข้ารับการศึกษาก้าวต่อไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552-2559 อันเป็นแผนกลยุทธ์ที่เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาของไทยที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ซึ่งมีวิสัยทัศน์คือ “คนไทยได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ” มีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย ขยายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการการศึกษา ปัจจุบันหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปีเพื่อเตรียมความพร้อมเข้ารับการศึกษ ในแต่ละจังหวัดได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เอกชนจัดภายใต้การดูแลควบคุมของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและรับโอนจากหน่วยราชการต่างๆ จากการศึกษา ค้นคว้า ยังไม่พบงานวิจัยที่เป็นรูปแบบ แนวทาง หรือวิธีการจัดที่ดีและมีคุณภาพที่หน่วยงานต่างๆ ยึดเป็นแบบอย่างได้ และพบว่าจังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม เศรษฐกิจ สภาพภูมิประเทศเป็นทั้งเมืองและชนบท มีการจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกรูปแบบ สามารถเป็นตัวแทนจังหวัดต่างๆ ได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เป็นนวัตกรรมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยเพื่อเตรียมความพร้อมเด็กให้มีคุณภาพสามารถเข้ารับการศึกษาระดับสูงต่อไป

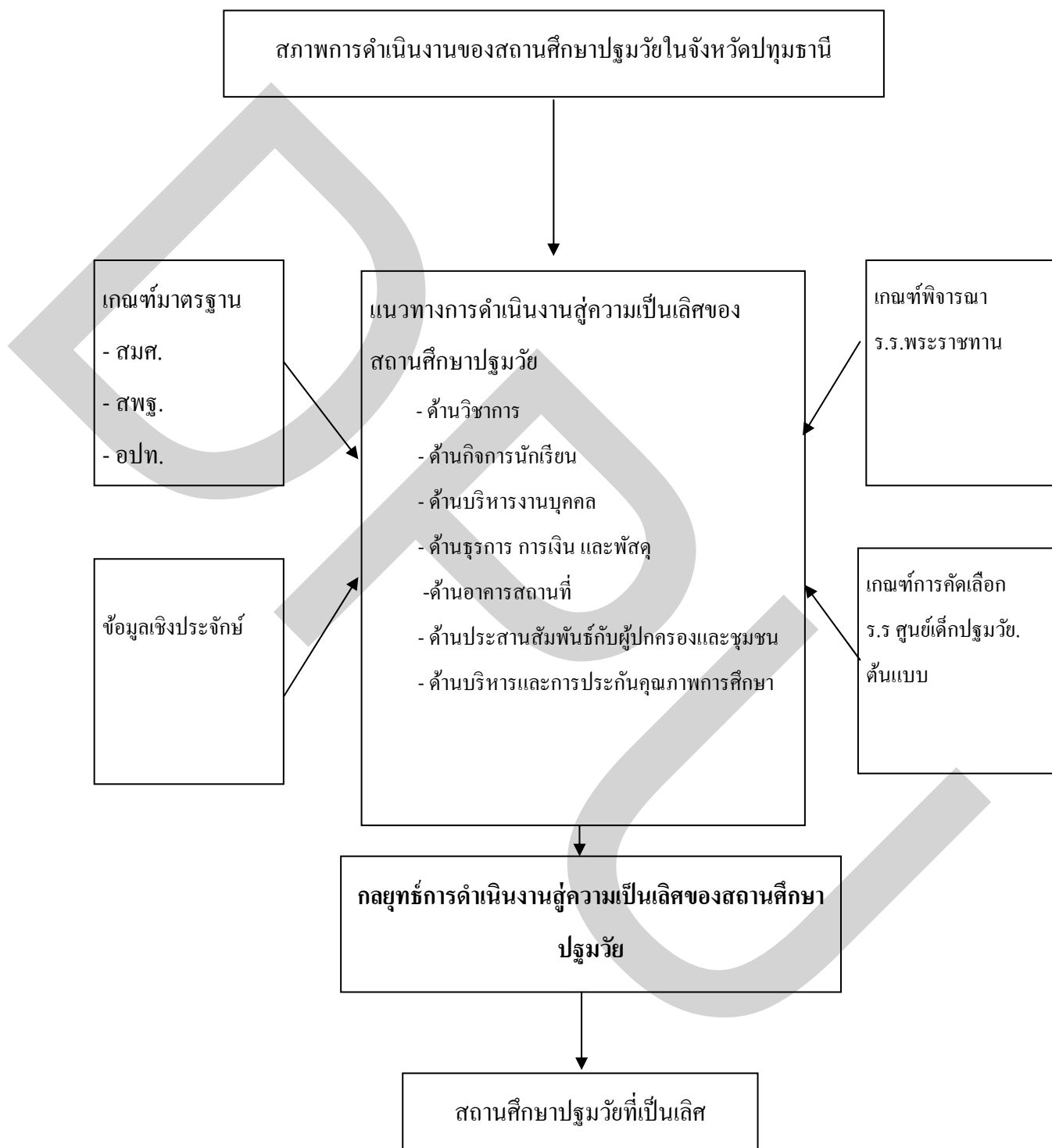
1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เป็นอย่างไร
2. การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีที่มีความเป็นเลิศมีลักษณะอย่างไร
3. กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี มีลักษณะอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตดังนี้

1. ประชากรในการศึกษาได้แก่โรงเรียนหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งจัดการศึกษาสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) หรือภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้โรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ดำเนินการในปีการศึกษา 2554 – 2555 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis)
2. เนื้อหาที่ศึกษาได้แก่ สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย แนวทางการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ
3. เวลาในการทำการวิจัย ปีการศึกษา 2554- 2555

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย นอกจากจะใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการจัดการของหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีแล้วยังจะเป็นประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของชาติ
2. เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของจังหวัดอื่นๆ
3. เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย

1.7 นิยามศัพท์

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบในการแก้ปัญหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนและสนับสนุนสิ่งที่เป็นจุดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สถานศึกษาปฐมวัย หมายถึง โรงเรียนหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ สังกัดองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น (องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล)หรือ
ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่อยู่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 3-5 ปี มี
ฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และ
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่างๆที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด กรมการศาสนา ศูนย์พัฒนาเด็ก
เล็ก กรมการพัฒนาชุมชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (3 ปี) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ ฯลฯ

โรงเรียนพระราชทาน หมายถึง โรงเรียนปฐมวัย/ศูนย์พัฒนาเด็ก หรือที่เรียกชื่อเป็น
อย่างอื่น ทั้งของภาครัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กอายุ 3-6 ปี ตามหลักสูตรการศึกษา
ปฐมวัย พ.ศ. 2546 หรือหลักสูตรอื่นที่สอดคล้องกับหลักสูตรนี้ (เป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมความ
พร้อมสำหรับเด็กที่จะเข้าเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1) ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการคัดเลือกเป็น โรงเรียนศูนย์เด็ก
ปฐมวัยต้นแบบ ตามหนังสือกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 16 ธันวาคม 2547 มีหน้าที่จัดการศึกษา
ปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ มุ่งส่งเสริมพัฒนาเด็กทุกประเภท เน้นพัฒนาเด็กโดยองค์รวม รวมทั้งเป็น
แหล่งเรียนรู้และศูนย์ประสานงาน ให้บริการทางวิชาการ เป็นแหล่งศึกษา วิจัย ทดลอง และพัฒนา
การศึกษาปฐมวัยให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

การดำเนินงานสถานศึกษาปฐมวัย หมายถึง กระบวนการบริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงาน
7 ด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ
ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกัน
คุณภาพการศึกษา

1) ด้านวิชาการ หมายถึงงานเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ
การนิเทศ ติดตาม การวัดและประเมินผลการศึกษา การวิจัยและพัฒนา การรายงานผลการศึกษา
เป็นต้น

2) ด้านกิจการนักเรียน หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการพัฒนานักเรียน ที่โรงเรียนจัดขึ้นทั้งในและนอกโรงเรียนนอกเหนือจากการสอนในหลักสูตรตามปกติ เพื่อช่วยส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีบุคลิกภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน

3) ด้านบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับ การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การโยกย้าย การประเมินผลงาน และการดำเนินการทางวินัย

4) ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ หมายถึง งานเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป การประชาสัมพันธ์ การรักษาความปลอดภัย การประมาณการและจัดหางบประมาณ การรับ จ่าย ทำบัญชี การจัดหาควบคุมพัสดุครุภัณฑ์งานเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์

5) ด้านอาคารสถานที่ หมายถึง งานเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ สถานที่บริเวณที่นักเรียนใช้บริการ ให้มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย

6) ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน หมายถึง การมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับชุมชน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียน และโรงเรียนออกไปร่วมกิจกรรมและงานพิธีต่างๆของชุมชน

7) ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง งานเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน การดำเนินตามมาตรฐาน การจัดทำระบบสารสนเทศ การจัดทำแผน การติดตามการดำเนินงาน การควบคุม การประเมินแผนงาน/โครงการ การวัดและประเมินผลเพื่อนำผลไปพัฒนา งานตามกระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษา

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียน/ศูนย์ที่ดำเนินการตามกระบวนการบริหารทั้ง 7ด้านประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพอยู่ในระดับสูงสุด เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ

โรงเรียนปฐมวัยที่เข้าเกณฑ์เป็นเลิศ หมายถึง โรงเรียนปฐมวัยที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2547 เป็นต้นมา หรือโรงเรียนปฐมวัยต้นแบบที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมเต็มทั้ง 5 องค์ประกอบ หรือโรงเรียน/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองอยู่ในระดับดี/ดีมาก ทุกมาตรฐาน หรือโรงเรียน/ศูนย์ฯ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในระดับดี/ดีมากตามเกณฑ์ที่ต้นสังกัดกำหนด

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนระดับปฐมวัยโดยคำนึงถึงการจัดแบ่งตามเกณฑ์ในแต่ละสังกัด ดังนี้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แบ่ง 3 ขนาด คือขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 120 คน ขนาดกลาง นักเรียน

121 -600 คน และขนาดใหญ่มีนักเรียน 601 คนขึ้นไป โรงเรียนปฐมวัยของเอกชนภายใต้การกำกับของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้แบ่งเป็น 3 ขนาด คือขนาดเล็กนักเรียนไม่เกิน 100 คน ขนาดกลาง นักเรียน 101 -600 คน และขนาดใหญ่มีนักเรียน 601 คนขึ้นไป ส่วนโรงเรียน/ศูนย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้แบ่งขนาดไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดโรงเรียนเป็น 3 ขนาด โดยกำหนดจำนวนนักเรียนเพื่อให้มีจำนวนโรงเรียนแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันมากนัก จำแนกได้ดังนี้

สถานศึกษาขนาดเล็ก	หมายถึง	สถานศึกษาที่มีนักเรียน	1-50 คน
สถานศึกษาขนาดกลาง	หมายถึง	สถานศึกษาที่มีนักเรียน	51-100 คน
สถานศึกษาขนาดใหญ่	หมายถึง	สถานศึกษาที่มีนักเรียน	101 ขึ้นไป

ที่ตั้งของสถานศึกษา หมายถึง จุดที่สถานศึกษาเปิดดำเนินการ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ในเมือง หมายถึงในเขตเทศบาล และ นอกเมือง หมายถึงนอกเขตเทศบาล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.1.1 ความหมายและขอบข่ายการศึกษาปฐมวัย

2.1.2 องค์ประกอบการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.2 การจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

2.2.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดปทุมธานี

2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนปฐมวัย

2.3.1 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

2.3.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยเพื่อความเป็นเลิศ

2.3.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.4 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนพระราชทาน

2.3.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัย

ต้นแบบ

2.3.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.3.7 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยของสำนักงานรับรอง

มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.4.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.4.2 เทคนิคและวิธีการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์

2.4.3 ความสำคัญและกลยุทธ์ของการศึกษาปฐมวัย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.1.1 ความหมายและขอบข่ายการศึกษาปฐมวัย

การจัดการศึกษาปฐมวัย เดิมเรียกว่าการจัดการศึกษาชั้นอนุบาล มีการจัดตั้งครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2483 ที่กรุงเทพฯ คือโรงเรียนอนุบาลลอออุทิศ และในปีต่อมาก็ได้ขยายไปตามจังหวัดต่างๆ ต่อมาประชาชนสนใจส่งบุตรหลานอายุระหว่าง $3\frac{1}{2}$ – 6 ขวบ เข้ามารับการอบรมเลี้ยงดูมากขึ้นรัฐบาลไม่มีงบประมาณพอที่จะจัดตั้ง จึงสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับเด็กก่อนเกณฑ์บังคับเรียน (เบญญา แสงมะลิ, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552) ปัจจุบันหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ได้แก่ 1) โรงเรียนปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับเด็กอายุ 4-5 ปีเข้าเรียนเพื่ออบรมเลี้ยงดูให้พัฒนาทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และเตรียมความพร้อมที่จะเข้าเรียนในชั้นประถมศึกษาต่อไป โดยการจัดชั้นปฐมวัยในโรงเรียนประถมศึกษา 2) โรงเรียนปฐมวัยของเอกชน อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เอกชนเป็นผู้รับผิดชอบ รับเด็กอายุ 3-5 ปี เข้าเรียนเพื่ออบรมเลี้ยงดูให้พัฒนาทั้งกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และ 3) โรงเรียน/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 3-5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่างๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1.1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยมีชื่อเรียกและมีแนวคิดในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันหลายรูปแบบตามหลักฐานที่ปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในหลายฉบับ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2494 เรียกการศึกษา ชั้นอนุบาล หมายถึง การอบรมกุลบุตรกุลธิดาก่อนการศึกษาภาคบังคับ โดยเน้นการให้การอบรมปมนิสัย การฝึกประสาท ให้พร้อมที่จะรับการศึกษาในระดับชั้น

ประถมศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 เรียก อนุบาลศึกษา หมายถึงการอบรมเบื้องต้น เพื่อให้กุลบุตร กุลธิดา พร้อมทั้งจะรับการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 เรียกการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา หมายถึงการศึกษาที่มุ่งอบรมเลี้ยงดูก่อนการศึกษาภาคบังคับ เพื่อเตรียมเด็กให้มีความพร้อมทุกด้านดีพอที่จะเข้ารับการศึกษาต่อไป แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 เรียก การศึกษาก่อนประถมศึกษา เป็นการศึกษาในลักษณะการอบรมเลี้ยงดูและพัฒนาความพร้อมของเด็กหรือทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคมเพื่อรับการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เรียกว่า การศึกษาปฐมวัย ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2542 โดยให้เหตุผลที่รัฐกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ครอบคลุมการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยไว้ว่า “รัฐบาลยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย (0-5 ปี) เพราะการพัฒนาในวัยนี้เป็นช่วงเวลาสำคัญสำหรับการพัฒนาทางสมองของบุคคล การที่กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยไม่ครอบคลุมการศึกษาของเด็กปฐมวัยดังกล่าวเนื่องจากการศึกษาระดับปฐมวัยควรเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อม โคนส่งเสริมให้ชุมชน สถาบัน หรือ องค์กรในท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับนี้ ควบคู่ไปด้วย” และปัจจุบันพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามกฎกระทรวงว่าด้วยแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 กล่าวว่าการศึกษาในระดับปฐมวัยโดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐาน จี๊วัดและการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมกันในสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546; สิริมา ภิญโญ อนาคตพงษ์, 2545) จะเห็นได้ว่าการศึกษาปฐมวัยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา และตามแผนการศึกษาชาติฉบับต่างๆ แต่ไม่ว่าจะเรียกอย่างไร การศึกษาปฐมวัยก็เป็นเรื่องของการ อบรม เลี้ยงดู และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการศึกษาที่สูงขึ้น และการศึกษาปฐมวัยเป็นเรื่องที่ ชุมชน สถาบัน หรือองค์กรในท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัวจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับนี้ด้วย

2.1.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

เลขา ปิยะอัจฉริยะ (2546) กล่าวว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาปฐมวัยคือการปฏิรูปการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนที่

สามารถประกันได้ว่า ผู้รับบริการจะได้รับการศึกษาตามมาตรฐาน เสริมสร้างพัฒนาให้เด็กเรียนรู้อย่างมีความสุข ส่งเสริมพัฒนาการเด็กให้ก้าวไปอย่างเต็มศักยภาพและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และ ได้เสนอประเด็นเพื่อการพัฒนาเด็ก 3 ประการ คือ 1) เน้นการพัฒนาที่บูรณาการ โดยการพัฒนาต้องอยู่บนพื้นฐานของสิทธิเด็กและสิทธิมนุษยชน บทบาทของครอบครัว และชุมชน 2) เด็กปฐมวัยต้องได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานการดูแลด้านสังคมและจิตใจ การเรียนรู้ตั้งแต่แรกเกิด ได้รับการคุ้มครองด้านสุขภาพอนามัย โภชนาการ น้ำสะอาด และสุขาภิบาล 3) ให้มีความสำคัญกับเด็กอายุต่ำกว่า 3 ปี ถึงเด็กช่วงอายุ 8 ปี และในหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี 2546 ยังได้กำหนดภารกิจการจัดการศึกษาปฐมวัย คือการอบรมเลี้ยงดูสร้างเสริมพัฒนาการทุกด้านของเด็กแรกเกิดถึง 6 ปี ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และความพร้อม การจัดการศึกษาปฐมวัยจึงไม่จัดเป็นรายวิชาแต่จะบูรณาการผ่านการเล่น เพื่อให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง ส่งเสริมลักษณะนิสัยและทักษะพื้นฐานการใช้ชีวิตประจำวัน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมพัฒนาการเด็กอย่างเต็มประสิทธิภาพ (กรมวิชาการ, 2546)

สำหรับแนวการจัดการศึกษาปฐมวัยของประเทศไทยในปัจจุบัน แต่ละสถานศึกษาจะกำหนดเกณฑ์และรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานศึกษาจะยึดหลักการ แนวคิด รูปแบบ และหลักสูตรแบบใด อาจมีความหลากหลาย อาทิเน้นการเตรียมความพร้อมทางพัฒนาการ ทั้ง 4 ด้าน แนวคิดการนวัตกรรมการสอนจากตะวันตกมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการสถานศึกษา เช่น แบบวอลดอร์ฟ แบบมอนเตสซอรี หรือแบบมุ่งประสบการณ์ภาษาธรรมชาติ เป็นต้น บางแห่งเน้นการจัดโดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง (a child-centered approach) การศึกษาปฐมวัยต้องจัดให้เหมาะสมกับระดับอายุ (age appropriate) คือตั้งแต่เด็กเล็ก เด็กอายุ 3-5 ขวบ และเด็กอายุ 6-8 ขวบ (Charlesworth, 1998) หลักการดังกล่าวนี้แต่ละสถานศึกษา จะบริหารจัดการต่างกันและมีผลต่อการจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัยในแต่ละช่วงวัย เพื่อส่งเสริมเด็กให้มีการพัฒนาการในทุกด้านซึ่งโดยภาพรวมหลักการและแนวคิดในการจัดการศึกษาปฐมวัย จะเน้นลักษณะคือ 1) หลักการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) หลักการจัดที่เน้นพัฒนาการและธรรมชาติของเด็กปฐมวัย 3) หลักการจัดที่เน้นการเรียนปนเล่นซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552)

แนวทางในการจัดการศึกษาปฐมวัยตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการใช้เป็นกรอบในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ปรากฏอยู่ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อ วันที่ 27 กรกฎาคม 2554 ให้ยึดปรัชญา หลักการจัดการศึกษา และมาตรฐานการศึกษา ดังนี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

ปรัชญาการศึกษาของการศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม วัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจทุกคน เพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเอง และสังคม

หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย และการจัดทำหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ยึดหลักการ ดังนี้

1) การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็ก โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่และประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับ ต้องมีความหมายกับตัวเด็ก เป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิเศษ ได้พัฒนา รวมทั้งยอมรับในวัฒนธรรมและภาษาของเด็ก พัฒนาเด็กให้รู้สึกเป็นสุขในปัจจุบัน มิใช่เพียงเพื่อเตรียมเด็กสำหรับอนาคตข้างหน้าเท่านั้น

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะต้องอยู่ในสภาพที่สนองความต้องการ ความสนใจของเด็กทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ผู้สอนจะต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เด็กได้อยู่ในที่สะอาด ปลอดภัย อากาศสดชื่นผ่อนคลายไม่เครียด มีโอกาสออกกำลังกายและพักผ่อน มีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ มีของเล่นที่หลากหลายเหมาะสมกับวัย ให้เด็กมีโอกาสได้เลือกเล่น เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและโลกที่เด็กอยู่ รวมทั้งพัฒนาการอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังนั้น สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนจึงเป็นเสมือนหนึ่งสังคมที่มีคุณค่าสำหรับเด็กแต่ละคนจะเรียนรู้และสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลในสังคมเห็นความสำคัญของการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัย

3) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ผู้สอนมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอย่างมาก ผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้บอกความรู้หรือสั่งให้เด็กทำมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดสภาพแวดล้อม ประสบการณ์และกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการ และการเรียนรู้ของเด็กที่ผู้สอนและเด็กที่มีส่วนที่จะริเริ่มทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้สอนจะเป็นผู้สนับสนุน ชี้แนะ และเรียนรู้ร่วมกับเด็ก ส่วนเด็กเป็นผู้ลงมือกระทำเรียนรู้ และค้นพบด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้สอนจะต้องยอมรับ เห็นคุณค่า รู้จักและเข้าใจเด็กแต่ละคนที่ตนดูแลรับผิดชอบก่อน เพื่อจะได้วางแผน สร้างสภาพแวดล้อม และจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้สอนต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ปรับปรุง ใช้เทคนิคการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะกับเด็ก

4) การบูรณาการการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยยึดหลักการบูรณาการที่ว่า หนึ่งแนวคิดเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายกิจกรรม หนึ่งกิจกรรมเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะและหลายประสบการณ์สำคัญ ดังนั้น เป็นหน้าที่ของผู้สอนจะต้องวางแผนการจัดประสบการณ์ในแต่ละวันให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่นที่หลากหลายกิจกรรม หลากหลายทักษะ หลากหลายประสบการณ์สำคัญ อย่างเหมาะสมกับวัย และพัฒนาการเพื่อให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางที่กำหนดไว้

5) การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก การประเมินเด็กปฐมวัยยึดวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ ผู้สอนจะต้องสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตนและพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็กว่าได้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลที่ได้จากการสังเกตพัฒนาการ จากข้อมูลเชิงบรรยาย จากการรวบรวมผลงาน การแสดงออกในสภาพที่เป็นจริง ข้อมูลจากครอบครัวของเด็ก ตลอดจนการที่เด็กประเมินตนเองหรือผลงานสามารถบอกได้ว่าเด็กการเรียนรู้ และมีความก้าวหน้าเพียงใด ข้อมูลจากการประเมินพัฒนาการจะช่วยผู้สอนในการวางแผนการจัดกิจกรรม ซึ่งให้เห็นความต้องการพิเศษของเด็กแต่ละคน ใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารกับพ่อแม่ ผู้ปกครองเด็ก และขณะเดียวกันยังใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยนี้ได้อีกด้วย

6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเจริญเติบโตขึ้นมา ผู้สอน พ่อแม่ และผู้ปกครองของเด็กจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ต้องยอมรับ และร่วมมือกันรับผิดชอบ หรือถือเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องช่วยกันพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้สอนจึงมิใช่จะแลกเปลี่ยนความรู้ กับพ่อแม่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กเท่านั้น แต่จะต้องให้พ่อ

แม่ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้มิได้หมายความว่าให้พ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นผู้กำหนดเนื้อหาหลักสูตรตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงหลักการจัดที่เหมาะสมกับวัยของเด็ก

สรุปได้ว่า แนวคิดและหลักการในการจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นเรื่องเกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนไปพร้อมกันทุกด้าน เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่让孩子ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยตัวเอง ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นอิสระเอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมบูรณาการให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละคน โดยถือว่าการเล่นอย่างมีจุดหมายเป็นหัวใจสำคัญของการจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก และแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสังคมที่แวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน

2.1.2 องค์ประกอบการจัดการศึกษาปฐมวัย

โรงเรียนปฐมวัยคือสถานอบรมเลี้ยงดูเด็ก อายุ 3-5 ขวบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทั้งกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เป็นการเตรียมเด็กให้พร้อมที่จะศึกษาในขั้นต่อไป เป็นสถานที่ซึ่งมีสภาพประหนึ่งบ้าน และโรงเรียนรวมกันเป็นสถานที่เด็ก ๆ หลายคนอยู่ร่วมกันอย่างสุขสบายแบบบ้าน และเป็นที่รวมเด็กที่มาจากครอบครัวต่าง ๆ ให้อยู่กันเป็นระเบียบแบบโรงเรียน ทำงานและเล่นกันได้อย่างสนุกสนาน ประกอบกับการบริหารจัดการศึกษาในระยะแผนพัฒนาการศึกษาลงปีที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เป็นช่วงที่หน่วยงานการศึกษาทุกระดับต้องปฏิรูประบบบริหารมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร สายการบริหาร ระบบงบประมาณ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้การบริหารจัดการในอนาคตมีลักษณะคล่องตัวตามระบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนโครงสร้างปรับยืดหยุ่นตามขนาดของโรงเรียน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) ซึ่งมีสาระสำคัญในแต่ละด้านดังนี้

2.1.2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษา เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาซึ่ง นักวิชาการได้ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง การบริหาร กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการปฐมวัย หมายถึง การจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมเด็กให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ซึ่งครอบคลุมถึงการศึกษาหลักสูตรหรือแนวการจัดประสบการณ์ การนำแผนการสอนไปใช้ และจัดหาผลิตสื่อการจัดสภาพแวดล้อม การจัดการกิจกรรมประจำวัน การนิเทศ และการประเมินความพร้อม การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาปฐมวัย เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกแห่ง จากการศึกษาของสมิทธิ (Smith & Other, 1961 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) พบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาควรมีความรับผิดชอบ 7 อย่าง ดังนี้ การบริหารวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 งานบริหารงานบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5 งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5 งาน บริหารความสัมพันธ์ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 และงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5 จะเห็นว่าการบริหารงานวิชาการผู้บริหารควรให้ความสำคัญสูงสุด

การบริหารงานวิชาการปฐมวัยมีขอบข่ายงานดังที่ เขียวพา เตชะคุปต์ (2542) กล่าวสรุปไว้ดังนี้ คือ

1) หลักสูตร หรือ แนวการจัดประสบการณ์ หลักสูตรสำหรับเด็กปฐมวัยมีชื่อเรียกต่างกัน เช่น แนวการจัดประสบการณ์ชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 แนวการจัดประสบการณ์ชั้นเด็กเล็ก ทั้งนี้ เพราะการจัดกิจกรรมไม่มีการบังคับในเรื่องเวลาเรียน จุดมุ่งหมายเป็นการพัฒนาเด็กเล็กให้มีความพร้อม เพื่อเรียนในระดับประถมศึกษาต่อไป

2) การนำแผนการจัดประสบการณ์ไปใช้ แผนการสอนเป็นแนวทางที่จะสอนหรือจัดกิจกรรมให้แก่เด็ก ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ โนมติหรือแนวคิด เนื้อหา กิจกรรม อุปกรณ์ การประเมินผล การจัดประสบการณ์แก่เด็กระดับนี้ไม่เป็นการสอนหนังสือแต่เป็นการเตรียมพร้อมไม่เรียกว่า แผนการสอน แต่เรียกว่า “แผนการจัดประสบการณ์ชั้นอนุบาลปีที่ 1และ2” จัดทำโดยหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และ “แนวการจัดกิจกรรมสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก” จัดทำโดยกองพัฒนาสตรีและเด็ก กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

3) การจัดการและการผลิตสื่อ สื่อสำหรับการศึกษาระดับปฐมวัย โดยกำหนดตามลักษณะการใช้งานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) สื่อสำหรับการสอนของครู 2) สื่อสำหรับประกอบบทเรียน และ 3) สื่อสำหรับจัดสภาพแวดล้อม

4) การจัดสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมอาจเป็นได้ทั้งคน สถานที่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเด็ก จะต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา หากสภาพแวดล้อมดีเด็กก็จะอยู่อย่างมีความสุข

5) การจัดตารางกิจกรรมประจำวัน มุ่งการปูพื้นฐานให้เด็กได้พัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ไปพร้อมๆ กับสติปัญญา มากกว่ามุ่งเน้นการอ่านออกเขียนได้

6) การวัดและประเมินผล เป็นการประเมินผลว่าเด็กมีความพร้อมทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเพียงใด ส่วนการวัดผลนั้นเป็นการวัดเพื่อดูว่าการจัดประสบการณ์ให้แก่เด็กนั้น เด็กได้บรรลุเป้าหมายเพียงใด มิใช่เป็นการวัดเพื่อตัดสินได้หรือตก

7) การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผลสุดท้ายก็คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การประกันคุณภาพทางการศึกษา เป็นการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในทุกระดับชั้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ สถานศึกษา ต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547)

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการสอน การใช้สื่อการสอน การจัดสภาพแวดล้อม การวัดประเมินผล การนิเทศการศึกษา ตลอดจนทั้งการประกันคุณภาพการศึกษา

โดยเฉพาะเด็กปฐมวัยเป็นการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมเด็กให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา เพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียนระดับสูงต่อไป

2.1.2.2 ด้านการบริหารงานบุคคล

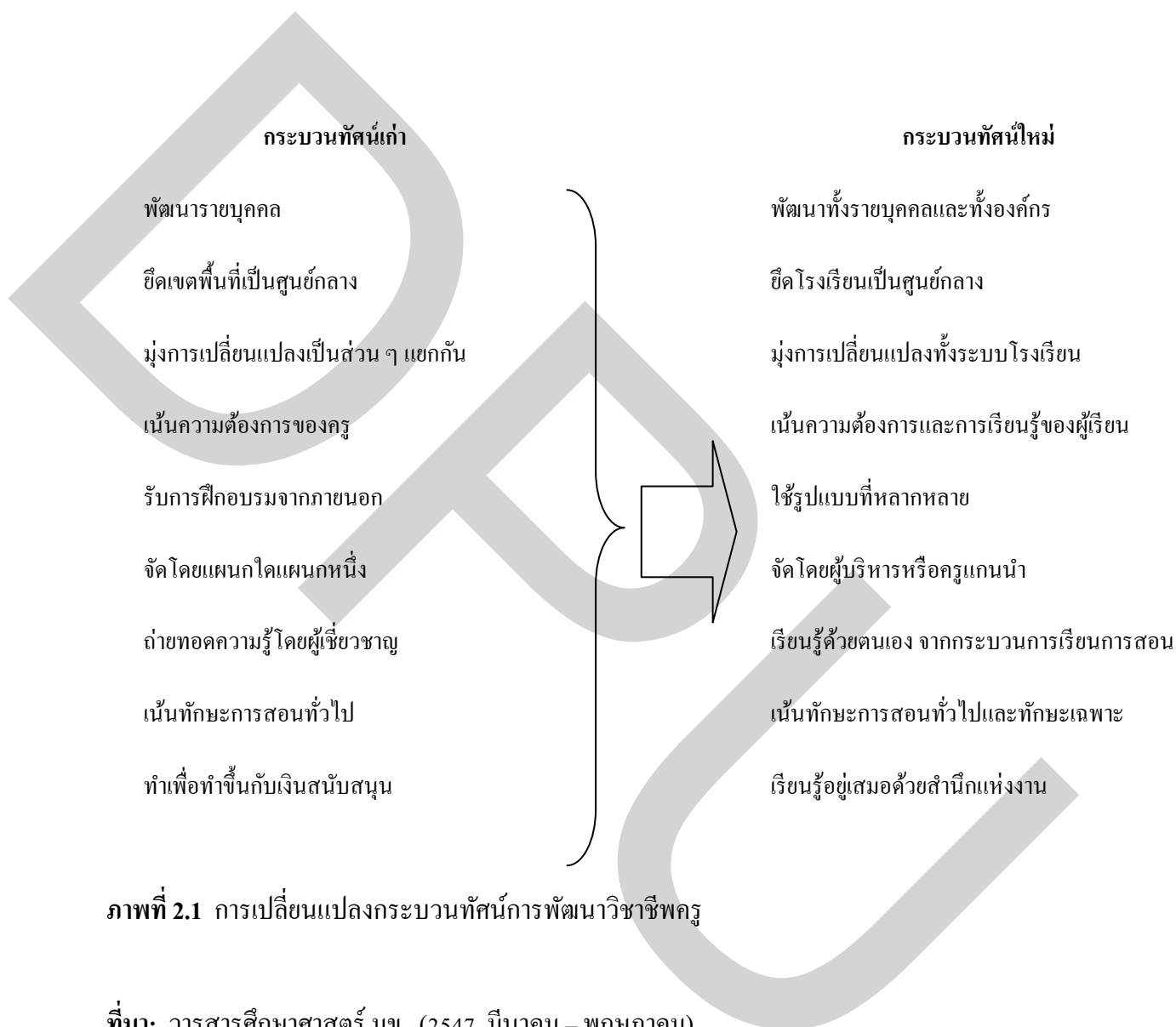
การบริหารงานบุคคล (personal administration) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับที่หน่วยงานต้องการ แล้วพยายามให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสม ให้อยู่ทำงานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2537) และการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาถือเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ และส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนปฐมวัยมีความสำคัญเพราะภารกิจหลักของสถานศึกษาปฐมวัย คือการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ให้เด็กพร้อมที่จะเรียนในระดับต่อไป ภารกิจเหล่านี้จะลุล่วงไปได้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2547) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้

1) กระบวนทัศน์ที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียน (results driven education) นั่นคือโครงการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมการสอนเป็นไปในทางบวกที่จะส่งผลดีต่อผู้เรียน

2) กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) โดยแผนงานและโครงการพัฒนาครูจะต้องมุ่งให้เกิดรูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่คิดแบบแยกส่วน เช่น หลักสูตรการสอน การประเมินผล ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (active) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครูด้วยตนเอง (constructivism) ดังนั้นโครงการพัฒนาครูควรเสริมสร้างให้เกิดลักษณะการ แลกเปลี่ยน

องค์ความรู้ ประสบการณ์ระหว่างครูด้วยกันเอง หรือลักษณะการริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่ม และการพัฒนาครูต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เก่าสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ ดังภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547)



สรุปว่า งานบริหารบุคคลของโรงเรียนจะเกี่ยวเนื่องกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อาจจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์และมาตรฐานความรู้เป็นการเฉพาะ ที่สำคัญมากได้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนเด็ก

2.1.2.3 การบริหารงบประมาณ

งบประมาณในสถานศึกษา หมายถึงเงินที่สถานศึกษามี อาจได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน เรียกว่า เงินงบประมาณ และเงินที่สถานศึกษาได้มาจากแหล่งอื่น เรียกว่า เงินนอกงบประมาณ สำหรับใช้จ่ายเป็น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนการจัดหา ซ่อมแซมอาคารสถานที่

การบริหารงบประมาณสถานศึกษา สถานศึกษาของรัฐส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ สำหรับสถานศึกษาของเอกชนงานการเงินจะไม่ผูกพันกับเงินงบประมาณแผ่นดิน แต่การบริหารการเงินจะถูกกำหนดโดยผู้ได้รับใบอนุญาตหรือคณะผู้บริหารของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งในเรื่องรายรับ รายจ่าย และการเก็บรักษาเงินเช่นกัน ทั้งนี้ การดำเนินการในเรื่องการเงิน จะต้องเป็นไปตามคำจำกัดความที่ระบุในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่นๆ ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งรายรับของโรงเรียนเอกชนได้แก่ ค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นๆ ตลอดจนรายได้ต่างๆ จากการดำเนินกิจการของโรงเรียน ส่วนรายจ่าย ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ การจ่ายค่าชดเชยสาธารณูปโภค รวมทั้งรายจ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของโรงเรียน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552)

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ (2546) กำหนดว่า การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้การจัดการผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการ มาใช้การบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และได้กำหนดขอบข่าย ภารกิจการบริหารงบประมาณ 7 ด้านคือ

1) การจัดทำและเสนองบประมาณ โดยมีภารกิจ 3 ด้านคือ 1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือพัฒนาแผนการศึกษา 3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ

2) การจัดสรรงบประมาณ มีภารกิจ 3 ด้านคือ 1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ 3 การโอนเงินงบประมาณ

3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน มีภารกิจ 2 ด้านคือ 1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา มีภารกิจ 5 ด้านคือ 1 การจัดการทรัพยากร 2 การระดมทรัพยากร 3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา 5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5) การบริหารการเงิน มีภารกิจ 6 ด้านคือ 1 การเบิกเงินจากคลัง 2 การรับเงิน 3 การเก็บรักษาเงิน 4 การจ่ายเงิน 5 การนำส่งเงิน 6 การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี

6) การบริหารบัญชี มีภารกิจ 3 ด้านคือ 1 การจัดทำบัญชีการเงิน 2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีภารกิจ 4 ด้านคือ 1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา 2 การจัดหาพัสดุ 3 การกำหนดรูปแบบรายงาน หรือคุณลักษณะเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง 4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

สรุปงานด้านงบประมาณหรืองานเกี่ยวกับการเงิน สำหรับโรงเรียนของรัฐจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด ส่วนโรงเรียนของเอกชนจะขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาตหรือกรรมการบริหาร แต่ในส่วนที่เกี่ยวกับเงินงบประมาณจากรัฐจะต้องปฏิบัติตามระเบียบเช่นกัน

2.1.2.4 การบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของโรงเรียนในการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำ

มะโนผู้เรียน การรับนักเรียนการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษางานประสานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น (มปป, 1-2) ได้แบ่งงานการบริหารจัดการเป็น ด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชน

ส่วนโรงเรียนปฐมวัยของเอกชน ตาม พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 มาตรา 3 (3) การบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบ แบ่งเป็น ด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน

สรุปงานด้านบริหารทั่วไป สำหรับโรงเรียนปฐมวัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นงานทุกๆ ไปของโรงเรียนที่ไม่ได้เป็นงานด้านใดโดยเฉพาะจะเป็นงานของด้านบริหารทั่วไป แต่สำหรับโรงเรียนขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นและโรงเรียนภายใต้การกำกับของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะแบ่งงานทั้งหมดเป็นด้านๆ โดยเฉพาะ

จากการศึกษาตามที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการ โรงเรียนปฐมวัยทั้งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือโรงเรียนเอกชน ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการจัดการกันตามโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน แต่เมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทั้งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และจากการศึกษาของ สมิทซ์ (Smith et al., 1961) (<http://www.learners.in.th/blogs/posts/372772>) สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบ ได้ 7 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอน การพัฒนาสื่อ การนิเทศ ติดตาม การวัดและประเมินผลการศึกษา การวิจัยและพัฒนาทาง การศึกษา การรายงานผลการศึกษา เป็นต้น

2) ด้านกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนตามความถนัดและความ สนใจของแต่ละคน ที่โรงเรียนจัดขึ้นทั้งในและนอกโรงเรียนนอกเหนือจากการสอนในหลักสูตร ตามปกติ เพื่อช่วยส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีบุคลิกภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพโดยการจัดกิจกรรมสนับสนุน เช่น การบริการแนะแนว การจัดชมุ รม ชุมนุมต่างๆ ในโรงเรียน เป็นต้น

3) ด้านบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับงานบุคคล ในด้านการสรรหา เพื่อบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิหรือประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ การดำเนินการ ทางวินัย และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ เช่นการจัดหาบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐาน ให้มีการศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ และการดำเนินการทางวินัยตลอดถึงการให้ออกจากงาน เป็นต้น

4) ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ แบ่งเป็นงานย่อยได้แก่ (1) งานบริหารทั่วไป งาน สารบัญญ การรับส่งหนังสือ งานประชาสัมพันธ์ การรักษาความปลอดภัย (2) งานประมาณ การทำ ประมาณการรายรับ รายจ่าย การจัดทำงบประมาณ การควบคุมกำกับ การประเมินแผนงาน/ โครงการตามงบประมาณ (3) งานการเงิน เป็นงานเกี่ยวกับการรับ จ่ายเงิน และการจัดทำบัญชี การเงิน (4) งานเกี่ยวกับพัสดุได้แก่การจัดหา การทำบัญชีคุม การเบิกจ่าย เป็นต้น

5) ด้านอาคารสถานที่ เป็นงานเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ สถานที่ บริเวณที่ นักเรียนใช้บริการ มีการวางผัง ปรับปรุงบำรุงรักษา ให้ สะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัย เป็น ต้น

6) ด้านการประสานสัมพันธ์ชุมชน เป็นงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับ ชุมชน มีการเชิญชุมชนมาใช้บริการในโรงเรียน มาร่วมประชุม ช่วยแก้ปัญหาของนักเรียน ร่วม พัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาโรงเรียน และทางโรงเรียนออกไปร่วมกับชุมชน ในกิจกรรม และงานพิธีต่างๆของชุมชน เป็นต้น

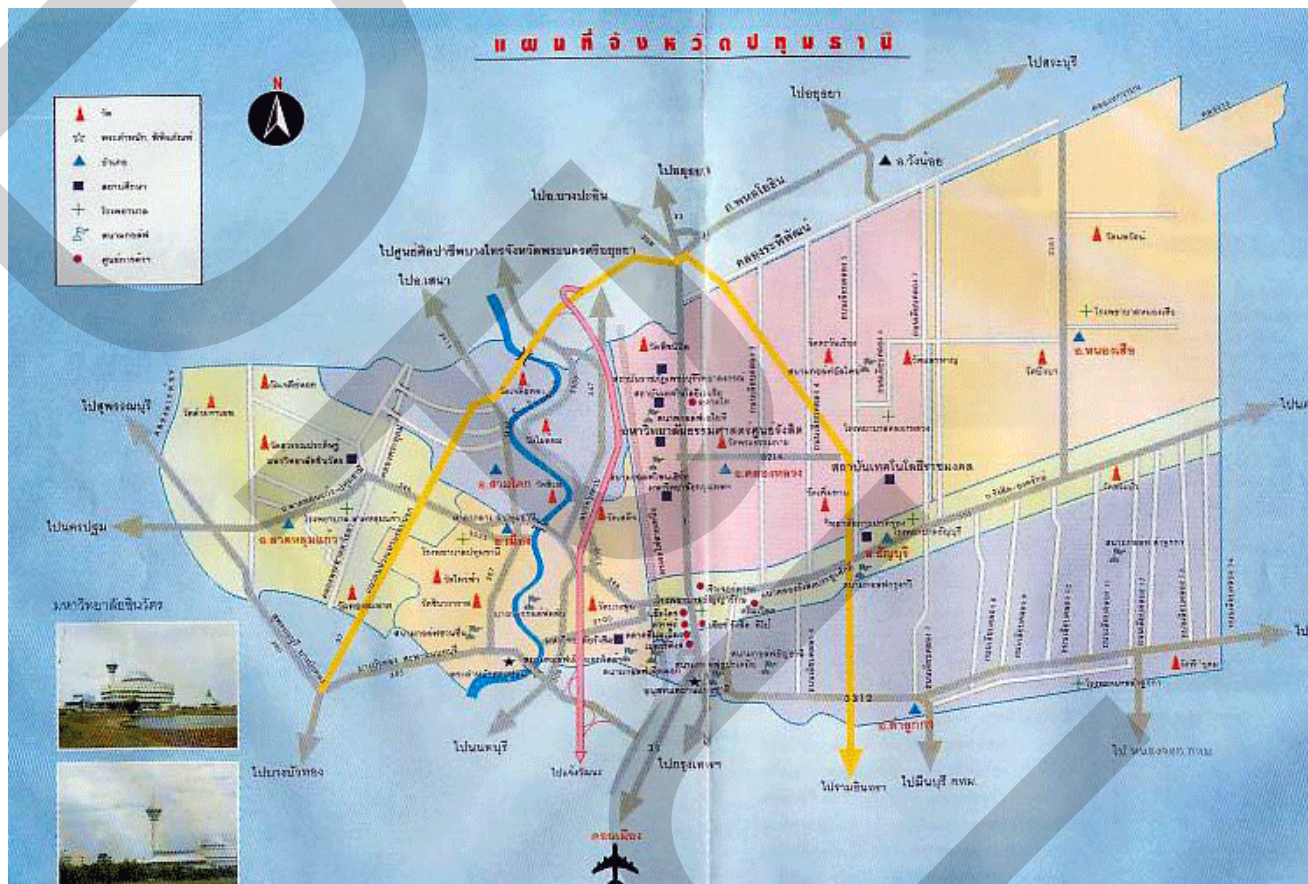
7) ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับการกำหนด มาตรฐาน การดำเนินงานตามมาตรฐาน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน และนำไป พัฒนางานต่อไป เป็นต้น

อัญชลี ไสยวรรณ (2552) ได้กำหนดว่าการจัดการศึกษาปฐมวัย มีองค์ประกอบสำคัญ คือเด็กปฐมวัย ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ครูปฐมวัย การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการ บริหารจัดการ เป็นต้น

ซึ่งในแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กำหนดขึ้นเพื่อทำการศึกษาสภาพและหาแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนปทุมวิทยในจังหวัดปทุมธานี ต่อไป

2.2 การจัดการศึกษาปทุมวิทยในจังหวัดปทุมธานี

2.2.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดปทุมธานี



ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดปทุมธานี

1) ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดปทุมธานีตั้งอยู่ในภาคกลางประมาณเส้นรุ้งที่ 14 องศาเหนือ และเส้นแวงที่ 100 องศาตะวันออก อยู่เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง 2.30 เมตร มีเนื้อที่ประมาณ 1,525.856 ตารางกิโลเมตร หรือ ประมาณ 953,660 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศเหนือ ตามทางหลวง

แผ่นดินหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) เป็นระยะทางประมาณ 27.8 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับ จังหวัดใกล้เคียง คือ

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบางไทร อำเภอบางปะอินและอำเภอรังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี-ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก และ อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตหนองจอก เขตคลองสามวา เขตสายไหม เขตบางเขน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และอำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

2) ประวัติและความเป็นมา (สำนักยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา ที่ 4 สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

จังหวัดปทุมธานีมีความเป็นถิ่นฐานบ้านเมืองมาแล้วไม่น้อยกว่า 300 ปี นับตั้งแต่ รัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช แห่งกรุงศรีอยุธยา คือ เมื่อ พ.ศ. 2202 มังนันทมิตรได้กวาด ต้อนครอบครัวมอญ เมืองเมาะตะมะ อพยพหนีภัยจากศึกพม่า เข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภารสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวกรุงเทพทวารวดีศรีอยุธยา ซึ่งสมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ครอบครัวมอญเหล่านั้นไปตั้งบ้านเรือนอยู่ที่บ้านสามโคก ต่อมาในแผ่นดินสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชแห่งกรุงธนบุรี ชาวมอญได้อพยพหนีพม่าเข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภารอีกเป็นครั้งที่ 2 พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งบ้านเรือนที่บ้านสามโคกอีก และในรัชกาล พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ก็ได้มีการอพยพชาวมอญครั้งใหญ่ จากเมืองเมาะตะมะ เข้าสู่ประเทศไทยเรียกว่า "มอญใหญ่" พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ชาวมอญบางส่วนตั้ง บ้านเรือนอยู่ที่บ้านสามโคกอีกเช่นเดียวกัน จากชุมชนขนาดเล็ก บ้านสามโคกจึงกลายเป็น เมืองสามโคกในเวลาต่อมา ต่อมาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2358 พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัยทรงโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อเมืองสามโคก เป็น เมืองประทุมธานี และเมื่อ พ.ศ. 2461 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้ใช้คำว่า "จังหวัด" แทน "เมือง" และให้ เปลี่ยนการสะกดชื่อใหม่จาก "ประทุมธานี" เป็น "ปทุมธานี" กลายเป็น จังหวัดปทุมธานี ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2475 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยุบจังหวัดชัยบุรีมา ขึ้นกับจังหวัดปทุมธานี จังหวัดปทุมธานีจึงได้แบ่งการปกครองเป็น 7 อำเภอดังเช่นปัจจุบัน

3) ด้านการปกครอง

การปกครองแบ่งออกเป็น 7 อำเภอ 60 ตำบล และ 529 หมู่บ้าน ประชากร ชาย 455,581 คน หญิง 500,795 คน รวม 956,376 คน (สำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง, 2552)

1. อำเภอเมืองปทุมธานี
2. อำเภอลองหลวง
3. อำเภอธัญบุรี
4. อำเภอหนองเสือ
5. อำเภอลาดหลุมแก้ว
6. อำเภอลำลูกกา
7. อำเภอสามโคก



ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดปทุมธานีแสดงที่ตั้งอำเภอ

4) ด้าน เศรษฐกิจ

จังหวัดปทุมธานีเป็นพื้นที่เกษตรกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ โดยมีพื้นที่การเกษตร 506,678 ไร่ หรือร้อยละ 53.03 ของพื้นที่จังหวัด (สำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2546) ในปัจจุบัน นอกจากการเกษตรแล้ว จังหวัดยังเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ มีนิคมอุตสาหกรรมกระจายอยู่ทั้งจังหวัด โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมเกือบร้อยละ 70 ของจังหวัดมาจากภาคอุตสาหกรรม (สำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2543)

พื้นที่การเกษตรมีอยู่ในทุกอำเภอ และมีมากที่สุด ในเขตอำเภอหนองเสือ อำเภอลำลูกกา อำเภอลาดหลุมแก้ว และอำเภอลองหลวงตามลำดับ โดยพื้นที่ของจังหวัดจะมีการทำการเกษตรส่วนใหญ่เป็นที่นา ไม้ผล และไม้ยืนต้น ตามลำดับ

จังหวัดปทุมธานีมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ในปี พ.ศ. 2543 ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อคน 2,064,288 บาท/ปี นับว่าสูงเป็นอันดับที่ 6 ของประเทศ รองจากจังหวัดระยอง ชลบุรี กรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร และภูเก็ต มีผลิตภัณฑ์มวลรวมมูลค่า 118,489 ล้านบาท รายได้สูงสุดขึ้นอยู่กับภาคอุตสาหกรรมคิดเป็นร้อยละ 69.32 คิดเป็นมูลค่า 82,136 ล้านบาท รองลงมา คือ ภาคบริการ ร้อยละ 7.688 คิดเป็นมูลค่า 9,102 ล้านบาท และสาขาการค้าส่งและค้าปลีก ร้อยละ 5.12 คิดเป็นมูลค่า 6,071 ล้านบาท โดยพื้นที่เขตอำเภอลองหลวงมีจำนวนโรงงาน

อุตสาหกรรมหนาแน่นมากที่สุด รองลงมาคืออำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี อำเภอลาดหลุมแก้ว และ อำเภอสามโคก ส่วนพื้นที่ที่มีโรงงานน้อยที่สุดได้แก่ อำเภอหนองเสือ

5) ด้านการศึกษาและเทคโนโลยี

จังหวัดปทุมธานีมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาปทุมธานีให้เป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีของภูมิภาค (Education and Technology Hub) พร้อมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร โดยใช้จุดได้เปรียบของการที่มีสถาบันการศึกษาและวิจัย รวมทั้งภาคอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยี อยู่ในตัวจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นจำนวนมาก สถาบันการศึกษา และ หน่วยการศึกษาระดับสูง (สำนักยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา ที่ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้แก่

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาเขตรังสิต

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และวิทยาเขตปทุมธานี

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยชินวัตร

สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต และศูนย์

บางกะดี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ชมรม นศ.มสธ.ปทุมธานี

วิทยาลัยการปกครอง

วิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพ

ศูนย์วิศวกรรมเกษตรบางพูน

วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี

นอกจากสถานศึกษาระดับสูงดังกล่าวแล้ว ยังมีสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานต่างๆ ดังเช่น สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 191 แห่ง นักเรียน 106,848 คน สังกัดสำนัก

บริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 80 แห่ง นักเรียน 21,539 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 3 แห่ง นักเรียน 7,792 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 12 แห่ง นักศึกษา 83,834 คน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย 11 แห่ง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 13 แห่ง นักเรียน 8,701 คน สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 1 แห่ง นักศึกษา 803 คน สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ 3 แห่ง นักเรียน 380 คน (สำนักพุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา ที่ 4 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

จังหวัดปทุมธานี มีประชากรวัยเรียนชั้นปฐมวัย (อายุ 3-5 ปี) จำนวน 40,030 คน แบ่งเป็น เด็กชาย จำนวน 20,629 คน เด็กหญิง จำนวน 19,401 คน (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง, 2554 ข้อมูล ณ มกราคม 2554) เข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 166 โรง จำนวน 12,302 คน โรงเรียนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 78 โรง จำนวน 14,516 คน โรงเรียน/ศูนย์ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 109 โรง/ศูนย์ จำนวน 7,088 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ 2 ข้อมูลสารสนเทศ, สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี : แบบสำรวจข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดปทุมธานี , ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2554) รวมได้เข้าเรียนทั้งหมด จำนวน 33,906 คน ไม่ได้เข้าเรียน จำนวน 6,124 คน คิดเป็น จำนวนเด็กได้เข้าเรียน 84.70 % ไม่ได้เข้าเรียน 15.30 % (นักเรียนที่ไม่ได้เข้าเรียนในจังหวัดปทุมธานี ไปเรียนในกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดนครปฐม จังหวัดนครนายก จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสระบุรี เป็นต้น) โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลการจัดการศึกษาปฐมวัย จังหวัดปทุมธานี

สังกัด	ขนาดโรงเรียน			รวม	จำนวน นักเรียน	โรงเรียน รางวัล พระราชทาน	โรงเรียนศูนย์ เด็กปฐมวัย ต้นแบบคะแนน เต็มทุก องค์ประกอบ	โรงเรียนผ่าน เกณฑ์ สมศ. รอบสอง ดี มากทุก มาตรฐาน
	เล็ก	กลาง	ใหญ่					
สพฐ.	83	41	42	166	12,302	-	1	8
อปท.	57	35	17	109	7,088	-	-	-
สช.	13	18	47	78	14,516	2	-	3
รวม	153	94	106	353	33,906	2	1	11

- หมายเหตุ. 1. ร.ร. รางวัลพระราชทาน คือ ร.ร. เข้มสะอาดรังสิตและร.ร.บ้านพลอย สังกัด สช.
2. ร.ร. ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ คือ ร.ร.บุญคุ้มราษฎร์บำรุง สังกัด สพฐ.
3. ร.ร. ผ่านการประเมินรอบ 2 ดีมากทุกมาตรฐาน คือ
- 3.1 ร.ร. วัดบางพูน สังกัด สพฐ.
 - 3.2 ร.ร. วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม สังกัด สพฐ.
 - 3.3 ร.ร. วัดสะแก สังกัด สพฐ.
 - 3.4 ร.ร. วัดบัวทอง สังกัด สพฐ.
 - 3.5 ร.ร. วัดตะวันเรือง สังกัด สพฐ.
 - 3.6 ร.ร. สหราษฎร์บำรุง สังกัด สพฐ.
 - 3.7 ร.ร. ทองพูลอุทิศ สังกัด สพฐ.
 - 3.8 ร.ร. คลองสอง สังกัด สพฐ.
 - 3.9 ร.ร. เข้มสะอาดรังสิต สังกัด สช.
 - 3.10 ร.ร. บ้านพลอย สังกัด สช.
 - 3.11 ร.ร. อุดมวิทยา สังกัด สช.

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนปทุมวิไล

2.3.1 หลักการ แนวคิด การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศ ความเป็นเลิศ (Excellence) ตามพจนานุกรมของ Webster แปลความหมายว่า สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบไปด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป คุณภาพ (Quality) แปลความหมายว่า ลักษณะความดี ลักษณะที่เป็นไปในทางที่ต้องการ น่าปรารถนา น่าพอใจหรือระดับของความเป็นเลิศ ดังนั้นคำว่า “ความเป็นเลิศ” และ “คุณภาพ” จึงมักจะใช้แทนกันได้และเป็นคำที่นิยมใช้กันมากในด้านการศึกษาในปัจจุบัน แต่ส่วนมากแล้วมักจะชอบพูดกันถึงความเป็นเลิศมากกว่า (Jacobi, Astin and Ayala, 1987)

Marcus (1983) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการหรือคุณภาพของสถาบันว่า การที่สถาบันจะบรรลุถึงควมมีคุณภาพได้นั้น มิใช่เกิดจากการที่องค์กรภายนอกหรือรัฐมารับรองวิทยฐานะแต่เพียงอย่างเดียว เพราะองค์กรเหล่านี้ไม่เข้าใจความมุ่งหมายและบทบาทของแต่ละสถาบันอย่างแท้จริง การที่จะก่อให้เกิดคุณภาพนั้นควรเกิดจากการควบคุมภายในสถาบันเอง ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการศึกษาหรือประเมินตนเอง หรือการควบคุมตนเอง (Self-Study or Self-regulation) ทุกสถาบันควรมีระบบประเมินตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสิทธิผล ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพของโปรแกรมการศึกษา ระบบประเมินตนเองนี้ประกอบไปด้วยเกณฑ์ 6 ด้าน คือ 1) มีการชี้แจงถึง ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของสถาบัน และโปรแกรมการศึกษานั้นๆ อย่างชัดเจน 2) มีการวัดผลผลิต (Outcome) ทางด้านการศึกษาและด้านอื่นๆ ของโปรแกรม 3) มีการประเมินหลักสูตรว่าสามารถสร้างผลผลิตได้ตามที่ต้องการหรือไม่ 4) มีการประเมินความเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ ที่จะสนับสนุน โปรแกรมการศึกษาต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5) มีการตรวจสอบกระบวนการวางแผนและการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ 6) มีการแปลผลในการประเมินด้านต่างๆ ที่กล่าวมา และพยายามชี้แจงเป็นกลยุทธ์ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยการตัดจุดที่อ่อนแอลง และเพิ่มจุดที่แข็งแกร่งขึ้น

Roueché and Baker (1987) ได้เสนอรูปแบบความเป็นเลิศของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งประกอบด้วยดัชนีบ่งชี้ความเป็นเลิศดังนี้

- 1) บรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำในองค์กรที่แสดงถึงความเป็นเลิศจะมีลักษณะ
 1) แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวอาจารย์
 และผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ 2) อาจารย์และผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าสามารถเข้าพบและพูดคุย
 ปัญหากับผู้บริหารได้ตลอดเวลา 3) ผู้บริหารได้ขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำความคิดเห็นนั้นไป
 พิจารณานำไปใช้ 4) ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาทักษะในด้านการสอน และด้านอื่นๆ ให้กับอาจารย์
 อย่างสม่ำเสมอ 5) มีลักษณะผู้นำเป็นแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive Behavior)

1.2 การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพ
 ในการทำงาน และ 3) การมีส่วนร่วมในการจัดวางเป้าหมายในการทำงาน

1.2 แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย 1) มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดในการ
 สร้างนวัตกรรม 2) มีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ 3) มีการสนับสนุนให้เป็นไป
 ตามความมุ่งหมายของสถาบัน 4) มีความร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างหน่วยงาน 5) มีความร่วมมือ
 ช่วยเหลือกันภายในหน่วยงาน

1.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 1) ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและ
 ถูกต้องจะเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยสั่งการที่ดี 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) รับรู้ในข้อมูลที่มี
 คุณภาพเท่านั้น

1.5 รางวัล (Rewards) การให้รางวัลมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศขององค์กร
 เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จ การให้รางวัลประกอบด้วย 1) การให้รางวัลกับ
 นักศึกษา 2) การให้รางวัลกับบุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานดีเด่น 3) การให้รางวัลกับอาจารย์
 ที่มีการสอนดีเลิศ

2) การสอนที่ดีเลิศ มีเกณฑ์บ่งชี้ที่ผู้สอนที่มีความเป็นเลิศจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ด้านแรงจูงใจ มีดัชนีบ่งชี้ความเป็นเลิศ โดยมีพันธกิจแรงกล้าต่อการสอน และม
 ความสุขในการสอน มีเป้าหมายของตนเอง มีการรับรู้และสอนในลักษณะบูรณาการเพื่อเชื่อมโยง
 ความรู้ในห้องเรียนกับชีวิตจริงและสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้การเรียนมีความหมายและมี
 ประโยชน์มากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นปรนัยเมื่อประเมินผลผู้เรียน มีความยุติธรรม และรับ
 ฟังเหตุผลของผู้เรียน

2.2 ด้านทักษะทางเชาว์ปัญญา ตระหนักในความเป็นบุคคลคนหนึ่งของผู้เรียน ซึ่ง
 มีความแตกต่างกันในแต่ละคน การสอนจะต้องแตกต่างกันในผู้เรียนแต่ละคน มีการจัดเตรียมการ
 สอนในวิชาที่สอน และจัดเตรียมห้องเรียนเป็นอย่างดี โดดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน
 มีลักษณะให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered)

2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้สอนที่มีความเป็นเลิศจะต้อง มีความเป็นปรนัยเมื่อประเมินผลนักเรียน มีความยุติธรรมรับฟังเหตุของผู้เรียน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีวามปรองดองกับผู้เรียน ตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นอยู่เสมอ

3) ระบบที่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศ (Systems for Success) มีระบบที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความมุ่งหมายของสถาบัน การปฏิรูปหลักสูตร การพัฒนานักศึกษา การจัดการในเรื่องเกี่ยวกับนักศึกษา การพัฒนาทรัพยากรทางการศึกษา

สรุปว่า ความเป็นเลิศทางการศึกษา หมายถึง ความสมบูรณ์สูงสุดในสาขานั้นๆ หรือ ความสามารถทางวิชาการของครูและนักเรียนในระดับที่มีคุณภาพสูงสุดหรือสมบูรณ์ที่สุด โดยคำนึงถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบและระดับของความเป็นเลิศ ทั้งนี้รวมทั้งสภาพแวดล้อมในสถาบันทั้งกายภาพและบุคลากรต่างๆ ที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ทางสำนักงานนโยบายและแผน สภาการศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้สรุปรายงานผลการพัฒนาระบบราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2546 (ฉบับสรุป) ได้มีเนื้อหาบางส่วนกล่าวถึง การประเมินผลเพื่อความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งนับเป็นหลักการแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล แนวหนึ่งที่มีประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ 7 ด้านด้วยกันอย่างไรก็ตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น โดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดียิ่ง ตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ

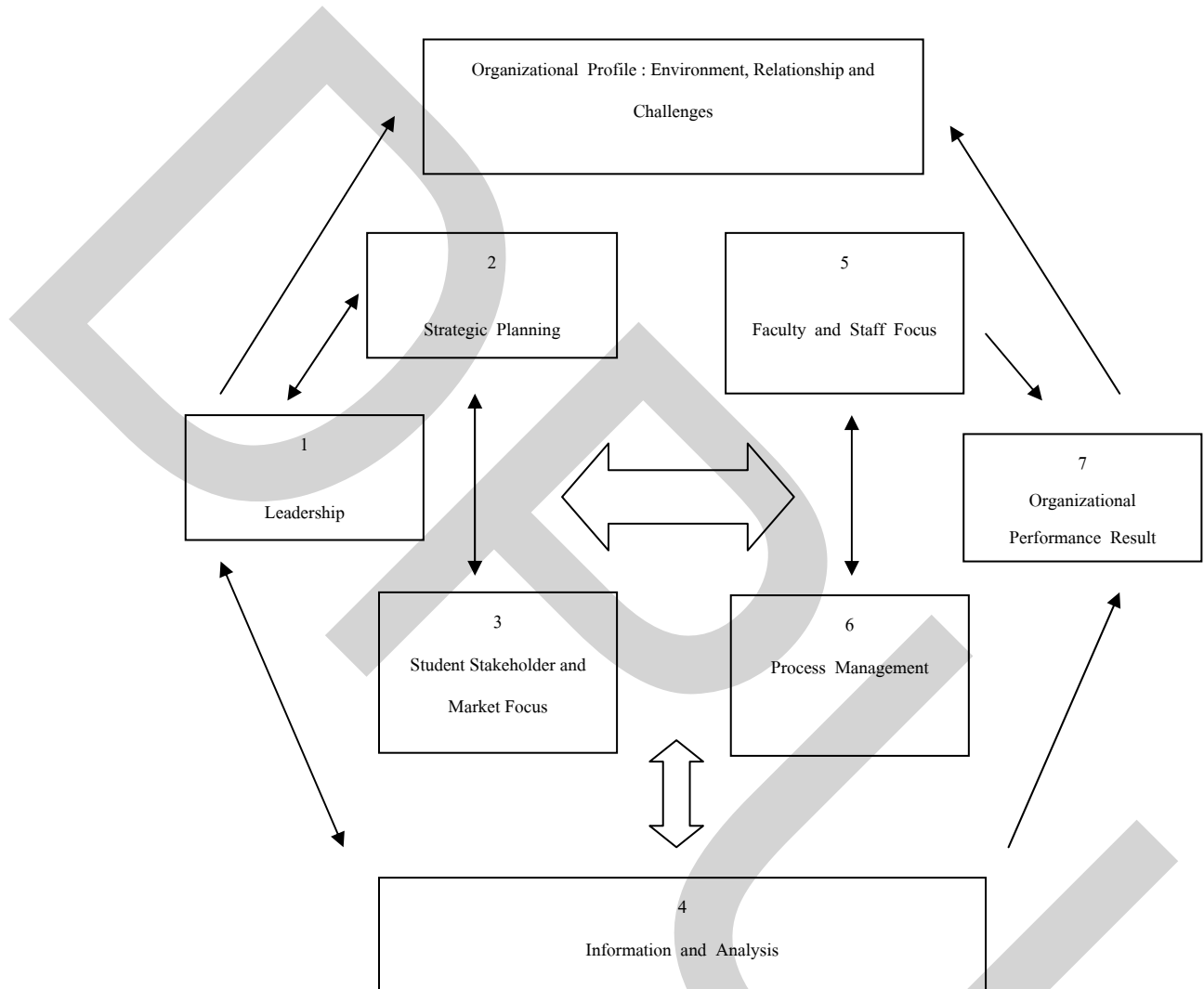
- 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง
- 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- 3) เป็นเครื่องมือที่

สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษาได้ถูกจัดทำขึ้นโดยอาศัยหลักการและแนวคิดของการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัวการมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าและมุมมองในเชิงระบบ หลักการและแนวคิดเหล่านี้มาจากความเชื่อและพฤติกรรมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง นำมาบูรณาการภายใต้กรอบความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา (Education Performance Criteria Excellence) ได้ถูกกำหนดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1999 เนื่องจากผู้ก่อตั้งรางวัล MBNQA ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากรและส่งผลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ (Malcolm Baldrige National Quality Program, 2002 อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ, 2546, น.19-20) ดังนั้นการแบ่งปันความรู้เรื่องการจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จย่อมมีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา ต่อมาในปี 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์เพื่อให้เหมาะสมการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมินด้วย และทางสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) ซึ่งเป็นหน่วยงานโครงการ คุณภาพแห่งชาติ กล่าวว่า เกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา เป็นกรอบที่เสริมให้เกิดการผสมผสานหลักการของระบบคุณภาพกับการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งคุณภาพและผลิตภาพทั้งสถานศึกษาและสามารถยกระดับการแข่งขันของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ผู้รับการศึกษา 2) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของทั้งสถานศึกษา 3) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและส่วนบุคคล

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ หรือองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus) 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information

and Analysis) 5 การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) 6 การบริหารกระบวนการ (Process Management) และ 7 ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result) สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านแสดงตามภาพดังนี้



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา

ที่มา: Malcolm Baldrige National Quality Program (2002, อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ)

สำหรับสาระสำคัญของประเด็น 7 ด้าน สุนิสา เศษชะพานิช (2546) อธิบายว่า

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนด ค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลักคือ

1.1 ภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทาง และทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร/สถานศึกษา

1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หมายถึง วิธีการที่องค์กร/สถานศึกษา แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนาและการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วย โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันด้วย

2.2 การปรับใช้กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการ รวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้ การดำเนินงานในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต

3) การให้ความสำคัญกับนักเรียน/ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อของนักเรียน/ลูกค้า และตลาด รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์ และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการจัดการที่เป็นเลิศ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ

3.1 ความรู้ด้านความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการศึกษา

3.2 ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งวิธีการระบุความพึงพอใจด้วย

4) สารสนเทศ และการวิเคราะห์ หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ

4.1 การจัด และวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

4.2 การจัดการสารสนเทศ หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ และสะดวกต่อการใช้งาน

5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร และหน่วยงานย่อย หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

5.1 ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้น ของการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2 การศึกษา อบรม การพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการศึกษา อบรมที่สนับสนุน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

5.3 ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจของบุคลากร และหน่วยงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร

6) การบริหารกระบวนการ หมายถึง การตรวจสอบ ประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ และการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียน และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

6.1 กระบวนการออกแบบ และจัดการศึกษา หมายถึง วิธีการจัดกระบวนการหลักในการออกแบบและจัดการศึกษา

6.2 การบริการนักเรียน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริหารนักเรียน/ลูกค้า

6.3 กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลักที่สนับสนุน การปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรของหน่วยงาน

7) ผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรและระดับ การปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้ อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาใน 5 ประเด็นสำคัญ คือ

7.1 ผลการเรียนรู้ของนักเรียน หมายถึง สรุปผลการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนก ข้อมูลตามกลุ่มนักเรียนและตลาด หรือด้านอื่นๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลกับ คู่แข่ง และ/หรือหน่วยงานต่างๆ ที่จำเป็น

7.2 ผลด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การ สรุปผลงานด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจ จำแนกตามกลุ่มและตลาดหรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.3 ผลงานด้านงบประมาณการเงินและตลาด หมายถึง การสรุปผลงานด้าน งบประมาณการเงินและตลาด จำแนกตามกลุ่มที่เหมาะสมรวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.4 ผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย หมายถึง สรุปผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนาและสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ชนิดและประเภทของบุคลากร หรือในด้านที่ เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

7.5 ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สรุปผลการดำเนินงานที่ทำให้มีโอกาสมเพิ่ม การเรียนรู้และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

นอกจากนี้ ดวงใจ ช่วยตระกูล (2554) ยังได้กล่าวถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนชั้น พื้นฐาน ไว้ดังนี้

1) ลักษณะโรงเรียนเป็นเลิศ

1.1 ความโน้มเอียงต่อการลงมือปฏิบัติ โรงเรียนที่ดีต้องลงมือปฏิบัติไปเรื่อยๆ มากกว่าที่จะคิดหาข้อเท็จจริงให้สมบูรณ์แล้วจึงลงมือตัดสินใจปฏิบัติเท่าที่จริงแล้วการลงมือปฏิบัติถือว่าเป็นการหาข้อเท็จจริงที่จะเกิดขึ้นเป็นการทดลอง ไปก่อนแล้วจึงทำให้สมบูรณ์แก้ไขในจุดอ่อนที่เกิดขึ้น

1.2 ความใกล้ชิดกับนักเรียน ครูต้องมีความสมัครสมานกลมเกลียวรักและสร้างศรัทธากับนักเรียน เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในฐานะนักเรียนเป็นผู้รับบริการต้องปรับปรุงแก้ไข และออกแบบการสอนที่ทันสมัยใหม่เสมอ ไม่ซ้ำซากจำเจ

1.3 การพึ่งตนเอง โรงเรียนที่นำสมัยจะมีความคิดใหม่ ๆ เสมอ จะต้องพยายามสร้างผู้นำในทุก ๆ ระดับ ครูทุกคนจะต้องมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่กลัวที่จะทำผิดและมีความมั่นใจเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับครูทุกคนในทุก ๆ ระดับ การเคารพในบุคคลเป็นพื้นฐานชักนำให้ทุกคนเสียสละ ทำประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบริการด้านการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การสร้างค่านิยม โรงเรียนต้องสร้างค่านิยมในทางปฏิบัติอย่างชัดเจน และจำเป็นต้องตรวจสอบค่านิยมรวมกันนั้นมีความสำคัญมากกว่าเทคโนโลยีและทรัพยากรต่างๆ มากมาย

1.6 การยืดหยุ่น โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะต้องมีการยืดหยุ่นคล่องตัว มีการผสมผสานของการยึดอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม กล่าวคือ นโยบายต้องเป็นส่วนกลางแต่การปฏิบัติย่อมมีความหลากหลายตามกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นๆ

1.7 โรงเรียนไม่ใช่โรงสอนหนังสือ แต่เป็นเสมือนบ้านที่ให้ทั้งความสุข ความรัก ความอบอุ่น ความปลอดภัยและความมั่นใจ เมื่อนักเรียนจบไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ และคุณธรรมไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม

1.8 การใช้รูปแบบง่ายๆ โรงเรียนจะต้องใช้รูปแบบง่าย ๆ ที่จะพัฒนางานให้คล่องตัว โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ครูได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่

ดังนั้น โรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศคือ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานเฉพาะของโรงเรียนนั้นๆ ซึ่งโรงเรียนนั้นๆ จะต้องมีการวิเคราะห์งานมาแล้วอย่างดี จึงกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานเฉพาะของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของตนเองการมองความเป็นเลิศที่แท้จริงนั้นคือการแข่งขันกับเป้าหมายของตนเอง

2) การสร้างความเป็นเลิศ

การสร้างความเป็นเลิศในโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นบทบาทของผู้บริหารโดยตรง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะพื้นฐานสำคัญ 6 ประการคือ 1) มีความคิดที่ลึกซึ้งสร้างสรรค์ 2) การมี

ความรู้สึกลึก 3) การมองการณ์ไกล 4) การเปลี่ยนแปลงได้ 5) การมุ่งมั่น และ 6) การอดทน และในการสร้างความเป็นเลิศนั้น มีหลักการพอสรุปได้ดังนี้

2.1 ต้องมีการศึกษา ความต้องการและความจำเป็นของนักเรียน สังคมในส่วนของโรงเรียน เป็นผู้บริหาร

2.2 ต้องมีการวิเคราะห์ ความสามารถของโรงเรียน ศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากร และเลือกแนวปฏิบัติงานที่ทำทาบความสามารถของบุคลากร มุ่งให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ

2.3 ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ให้บุคลากรร่วมกันในการผลิตผลงานที่ดีขึ้น ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในการถามคำถามที่ถูกต้องให้บุคลากรประเมินตนเองอยู่เสมอ

2.4 ต้องมีการมุ่งมั่นทำงาน ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะแสดงความมุ่งมั่นเป็นตัวอย่าง

2.5 ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อคุณประโยชน์และการพัฒนาอย่างถาวร ผู้บริหารต้องพยายามทำให้ครูผลิตผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.6 ต้องมีความอดทน มีความอดทนในการรอผลงานที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีปัญหาต้องเอาอุปสรรคมาเป็นอุปกรณ์ในการแก้ปัญหา

2.7 ต้องเน้นที่ผลงาน ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชยบุคคลที่มีผลงานตามที่ระบุไว้ในความคาดหวังของโรงเรียน

สรุปว่าการสร้างความเป็นเลิศของโรงเรียนสามารถทำได้ไม่ใช่ความฝัน แต่เป็นโรงเรียนในความเป็นจริงที่ทุกโรงเรียนสามารถพัฒนาตัวเองเป็นโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศได้ในทุกระดับ ทุกหนทุกแห่งขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนที่จะร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคปัญหา พัฒนาคน พัฒนางาน และบรรยากาศภายในโรงเรียน ตลอดจนทั้งกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานร่วมกัน

3) การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ คือการบริหารที่เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดการงานดี มีระบบระเบียบและมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีความขยันขันแข็ง มีความสุข เสียสละ ทั้งร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติงาน และงานนั้นมีผลดีแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีผลดีต่อองค์กร และมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือเป็นความพอใจของผู้ที่ได้รับผลงาน ซึ่งมีลักษณะแห่งความเป็นเลิศ 6 ประการ ดังนี้

3.1 ผลงานที่มีความเป็นเลิศ คือ ผลงานที่สามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี เช่น การแนะแนวการศึกษาในโรงเรียน ผลงานที่มีความเป็นเลิศก็คือ นักเรียน สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของเขาได้ครูบาอาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครอง และนักเรียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความพอใจ จึงควรมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า จากบทบาทหน้าที่ของงานแนะแนว ทุกฝ่ายต้องการผลอะไร แค่ไหน เพียงไร ร่วมกันเสียก่อนซึ่งขั้นแรกภาพของผลงานที่พึงประสงค์ร่วมกันนั้น อาจจะเป็นนามธรรม ผู้บริหารและผู้ร่วมงานควรจะได้แปลงภavnามธรรมนั้นออกเป็นรูปธรรมในลักษณะของสิ่งหรือประเด็นที่วัดผลได้ ซึ่งในภาษาอังกฤษเรียกว่า Specification ของผลกระทบจากผลผลิตนั้น ดังนั้น การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ Specification นี้ควรจะเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายนามธรรมยอมรับร่วมกัน เป็นเงื่อนไขประการแรกของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

3.2 ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ ในการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลหรือเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศนั้น ผู้นำจะต้องมีความกระฉับกระฉวยในเรื่องของเป้าหมาย และ Specification และจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ (Leadership) ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น นอกจากจะต้องเป็นคนดีในสายตาของผู้ร่วมงานแล้วจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญอีก 3 ประการในภาวะผู้นำนั้น คือ จะต้องมึลักษณะเป็นครู อาจารย์ (Teacher) ของผู้ร่วมงานจะต้องสามารถวางตัวบุคคลและพัฒนาความสามารถ (Coach) ของผู้ร่วมงานและจะต้องมีลักษณะผู้อำนวยความสะดวกสบาย (Facilitator) ให้กับผู้ร่วมงานซึ่งรวมไปถึงเรื่องการจัดสวัสดิการและการบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานที่ผู้ร่วมงานสมควรได้รับ และที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ดีนั้นจะไม่มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการทางความคิด และเป็นผู้ที่คอยแต่จะสั่งการเท่านั้น

3.3 ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศ ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย และ Specification ของผลงาน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ที่มีความรัก ศรัทธาในองค์กรของตน และมีความหวังดีต่อประชาชน หรือผู้รับบริการจากงานขององค์กร ผู้ร่วมงานที่ดีจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและมีวิญญูณประชาธิปไตย กล่าวคือเป็นผู้ที่ยอมรับนับถือผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน (Respect Individual) ในด้านความคิด เป็นผู้ร่วมมือ ร่วมใจและดำเนินการตามมติของส่วนรวมและจะต้องเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในเรื่องหลักของเหตุและผลในกระบวนการ

ดำเนินงาน ถ้าจะพูดโดยหลักธรรมคำสอนของพุทธองค์แล้วจะต้องเป็นผู้ที่ตั้งตนอยู่ในหลักสัปปริสธรรม คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักบุคคล และรู้จักชุมชนนั่นเอง นี่คือนิยามลักษณะของผู้ร่วมงานที่จะนำองค์กรไปสู่การผลิตผลงานเพื่อความเป็นเลิศ

3.4 ระบบงานที่มีความเป็นเลิศ ระบบงานหรือการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญของระบบงานขององค์การใน 2 เรื่อง คือ เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่ไปกับการคิดเรื่องสายการบริหาร (Line) และสายวิชาการ (Staff) และรวมไปถึงกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process) ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต การจัดระบบงานสายการบริหารในลักษณะที่เล็กและมีประสิทธิภาพ เช่น ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีสายบริหารสายเดียว ซึ่งมีการบังคับบัญชาลดหลั่นเป็นขั้นตอน แต่สายงานอื่นๆ เป็นสายวิชาการ ซึ่งคงมีหลายสายตามความจำเป็น สายวิชาการจะต้องมีการยืดหยุ่นสูงในระหว่างสาย และภายในแต่ละสาย การทำงานจะเป็นกระบวนการกลุ่ม การเป็นหัวหน้าสายไม่คำนึงถึงระดับเงินเดือนและอาวุโส ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มจะมอบหมายให้ใครเป็นหัวหน้าสายตอนใด และเมื่อไร สายบริหารนั้นเป็นสายที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้ที่จะกำหนด แนวทาง แผนงาน โครงการ การปฏิบัติงานให้เกิดมรรคผลและการติดตามประเมินผลเป็นเรื่องของสายวิชาการที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นระบบงานที่จะส่งผลถึงความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวและความร่วมมือของนักวิชาการทั้งหลายในองค์กรนั้นๆ เป็นประการสำคัญ

สำหรับสายวิชาการนั้นผู้ปฏิบัติงานจะเป็นทั้งนักคิดและนักปฏิบัติ และจะมีความเป็นประชาธิปไตยในหน่วยงานและในการทำงานสูงมาก และบทบาทของสายวิชาการเหล่านี้จะสูงเด่นมากขึ้นกว่าสมัยที่ผ่านมา ทุกคนมีโอกาสทำงานเต็มศักยภาพ และจากที่มีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องในแต่ละสายงานจากหลายสาขาวิชาในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อทำงานร่วมกันนาน ๆ นักวิชาการเหล่านี้จะเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน และบังเกิดสภาพสหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหาและการสนองความต้องการของสังคมมากขึ้น

ในส่วนของการทำงานร่วมกันนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะมีบทบาทในการนำสูง พฤติกรรมการสั่งการและบังคับบัญชาจะลดลง กระบวนการทำงานจะเป็นกระบวนการประชาธิปไตย ความรู้ ความคิด ความร่วมมือในการดำเนินงานตลอดทั้งการกำหนดหลักการและวิธีทำงานจะมาจาก

ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คอยตัดสินใจที่วิกฤตเท่านั้น ในการดำเนินงานโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making)

ในการนี้ ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศจะนำวิธีการวิจัยปฏิบัติการ มาใช้ในการวางแผนและจัดทำโครงการมากขึ้น ผู้บริหารจะแสดงบทบาทครู อาจารย์ บทบาทโค้ช และบทบาทของผู้สนับสนุน และประสานงานจะมีมากขึ้น นี่คือระบบงานที่ส่งผลถึงความเป็นเลิศ

3.5 กระบวนการที่มีความเป็นเลิศ กระบวนการที่มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) กระบวนการเรียนการสอนที่มีความเป็นเลิศ คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน และการจัดการเรียนการสอนให้เกิดความรู้ วิชาการ ความรู้ปฏิบัติและความรู้ด้านการคิดหาเหตุผล 2) กระบวนการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ คือ การบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร 3) กระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ คือ มีการแนะแนวและการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีการประสานงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา

3.6 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเป็นเลิศ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง เครื่องมือที่ภาษาคอมพิวเตอร์เรียกว่า Software และ Hardware องค์การที่มุ่งความเป็นเลิศจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งานมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ งานที่เป็นงานประจำในทุกเรื่องจะเป็นภาระของคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะทำหน้าที่ในทางความคิดโดยเฉพาะในเรื่องการผลิตความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Production) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) การเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Dissemination) ดังนั้น จำนวนบุคลากรจะมีน้อยลงแต่ปฏิบัติงานในปริมาณที่มากขึ้นและมีคุณภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่าในการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังกล่าวแล้วทั้ง 6 ประการ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารที่เป็นเลิศจะเป็นคนดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร รู้จักการกำหนดเป้าหมาย รู้จักผู้ร่วมงานดีทุกคน รู้จักการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผล และคล่องตัว รู้จักกระบวนการที่มีความเป็นเลิศ และรู้จักนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานดังกล่าวมาแล้ว

2.3.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยเพื่อความเป็นเลิศ

ความหมายของมาตรฐานการศึกษา นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” ไว้ดังนี้

Stufflebeam (1988) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง หลักการที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อใช้ในการประเมิน ในการบอกถึงคุณค่าหรือคุณภาพของการประเมิน

Liston (1999) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง เกณฑ์ (criteria) ที่ใช้เพื่อการวัดผล โดยเกณฑ์เหล่านี้อาจจะได้มาโดยอ้างอิงหรือโยงกับกลุ่มบรรทัดฐาน (norm-referenced) เช่น การตัดสินผลการสอบโดยใช้กลุ่มผู้เข้าสอบเป็นตัวเทียบเคียง หรืออาจจะได้มาโดยอ้างอิงจากเกณฑ์ที่กำหนด (criterion – referenced) เป็นตัวเทียบเคียงเพื่อเทียบระดับความสามารถกับเกณฑ์ และนิยามมาตรฐานโดยใช้คู่กับคุณภาพว่ามาตรฐานคุณภาพ (quality standard) ว่า หมายถึง ข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อระบุถึงความสามารถที่ประเมิน

Scriven (2000) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง ระดับของผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดขึ้น หรือสัมพันธ์กับมิติที่ต้องการบรรลุผล

Liston (2003) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐาน หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้เพื่อการวัดผล โดยเกณฑ์เหล่านี้อาจจะได้มาโดยอ้างอิงหรือโยงกับกลุ่มบรรทัดฐาน เพื่อใช้ในการเทียบเคียงและระบุถึงความสามารถที่จะใช้ในการประเมิน

จากนิยามที่หลากหลายพอประมวลได้ว่า มาตรฐานจะเกี่ยวข้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย ผลสัมฤทธิ์ สิ่งที่ต้องรู้หรือควรทำได้ ซึ่งต้องผนวกกับเกณฑ์หรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือมิติที่ต้องการบรรลุผล เพื่อใช้อ้างอิงหรือเทียบเคียงสำหรับการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ส่วนมาตรฐานการศึกษา นักการศึกษาและแหล่งวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “มาตรฐานการศึกษา” ไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2541) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดทางการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสิ่งนั้น แบ่งเป็นสามด้าน คือ มาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิต มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย และมาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ

โสภณ นาปรัง (2543) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านต่างๆ ของปัจจัย กระบวนการ และผลที่เกิดขึ้น อันเป็นคุณภาพที่พึง

ประสงค์และเป็นมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมในการกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2543) ได้กล่าวถึง ความหมายของมาตรฐานการศึกษาว่ามาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

อุดม เขยทิวศ์ (2543) ได้กล่าวถึง ความหมายของมาตรฐานการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่ามาตรฐานการศึกษาหมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาไว้ว่ามาตรฐานการศึกษาหมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับ “คุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ทางการศึกษา” เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกัน

อุทุมพร จามรมาน (2544) ได้พูดถึงความหมายของมาตรฐานการศึกษาไว้ว่ามาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และเป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

Ravitch (1995) ได้ให้ความหมายว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง การทำให้การศึกษา มีจุดมุ่งหมายและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากระบวนการการสอนของครู เพื่อเป็นการแสดงถึงกระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ

สุพัตรา เทศเสนาะ (2551) ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาว่ามาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดหรือเครื่องชี้วัดคุณภาพเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) ได้นิยามมาตรฐานการศึกษาไว้ในมาตรา 4 ว่า หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อการกำกับ ติดตาม ดูแล ตรวจสอบ และประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวมด้วยเหตุนี้ในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากคุณภาพผู้เรียนแล้วยังได้ยึดกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ และที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

หากจะพิจารณามาตรฐานของหน่วยงานและมาตรฐานเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง โดยเฉพาะในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัยผู้มีความเป็นเลิศ อาจแบ่งพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

2.3.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยและตัวบ่งชี้ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของการศึกษาระดับปฐมวัยของสถานศึกษา ดังนี้

มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย แบ่งเป็น 5 ด้าน มี 11 มาตรฐาน 51 ตัวบ่งชี้ แต่ละมาตรฐานมีการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและให้น้ำหนักความสำคัญกับกระบวนการบริหารและการจัดการร้อยละ 80 ส่วนผลของการบริหารและการจัดการคือคุณภาพผู้เรียนเป็นร้อยละ 20 มีรายละเอียดของมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p>1) ด้านคุณภาพผู้เรียน</p> <p>มาตรฐานที่ 1 เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกาย</p>	<p>1) มีน้ำหนักส่วนสูงเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>2) มีทักษะการเคลื่อนไหวตามวัย</p> <p>3) มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพของตน</p> <p>4) หลีกเลี่ยงต่อสภาวะที่เสี่ยงต่อโรค อุบัติเหตุ ภัย และสิ่งเสพติด</p>
<p>มาตรฐานที่ 2 เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจ</p>	<p>1) ร่าเริงแจ่มใส มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง</p> <p>2) มีความมั่นใจและกล้าแสดงออก</p> <p>3) ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>4) ชื่นชมศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหว และรักธรรมชาติ</p>
<p>มาตรฐานที่ 3 เด็กมีพัฒนาการด้านสังคม</p>	<p>1) มีวินัย รับผิดชอบ เชื่อฟังคำสั่งสอนของพ่อแม่ ครูอาจารย์</p> <p>2) มีความซื่อสัตย์สุจริต ช่วยเหลือแบ่งปัน</p> <p>3) เล่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p>4) ประพฤติตนตามวัฒนธรรมไทยและศาสนาที่ตนนับถือ</p>
<p>มาตรฐานที่ 4 เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญา</p>	<p>1) สนใจเรียนรู้สิ่งรอบตัว ชักถามอย่างตั้งใจ และรักการเรียนรู้</p> <p>2) มีความซื่อสัตย์สุจริต ช่วยเหลือแบ่งปัน</p> <p>3) มีทักษะทางภาษาที่เหมาะสมกับวัย</p> <p>4) มีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์</p> <p>5) มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p>2) ด้านการจัดการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 5 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ครูเข้าใจปรัชญา หลักการ และธรรมชาติของการจัดการศึกษา ปฐมวัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดประสบการณ์ 2) ครูจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ครูบริหารจัดการชั้นเรียนที่สร้างวินัยเชิงบวก 4) ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก 5) ครูใช้เครื่องมือการวัดและประเมินพัฒนาการของเด็กอย่างหลากหลาย และสรุปรายงานผลพัฒนาการของเด็กแก่ผู้ปกครอง 6) ครูวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการจัดประสบการณ์ 7) ครูจัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา 8) ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก และผู้ปกครอง 9) ครูมีวุฒิและความรู้ความสามารถในด้านการศึกษาปฐมวัย 10) ครูจัดทำสารนิทัศน์และนำมาไตร่ตรองเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเด็ก
<p>มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารเข้าใจปรัชญาและหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนา เด็กปฐมวัย 3) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลการประเมินผลหรือการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ 4) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	5) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 6) ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษา ปฐมวัยเต็มศักยภาพและเต็มเวลา 7) เด็ก ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย
มาตรฐานที่ 7 แนวการจัดการศึกษา	1) มีหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีระบบและกลไกให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายตระหนักและเข้าใจการจัดการศึกษาปฐมวัย 3) จัดกิจกรรมเสริมสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย 4) สร้างการมีส่วนร่วมและแสวงหาความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น และ 5) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน
มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง	1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา 2) จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการ 4) ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 5) นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและ 6) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
3) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล	1) เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและบุคลากร ในสถานศึกษา 2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ระหว่าง สถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง
4) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มาตรฐานที่ 10 การพัฒนาสถานศึกษาให้ บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้นของการศึกษาปฐมวัย	1) จัดโครงการ กิจกรรมพัฒนาเด็กให้บรรลุตามเป้าหมาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้นการจัดการศึกษาปฐมวัยของ สถานศึกษา 2) ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย
5) ด้านมาตรการส่งเสริม มาตรฐานที่ 11 การพัฒนาสถานศึกษาตามนโยบายและ แนวทางปฏิรูปการศึกษาเพื่อยกระดับ คุณภาพให้สูงขึ้น	1) จัดโครงการ กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนตามนโยบาย เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย 2) ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

2.3.4 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนพระราชทาน

มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนพระราชทาน ระดับปฐมวัยพิจารณา 5 มาตรฐาน ดังรายละเอียดดังนี้ (คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน สพฐ., 2553)

ตารางที่ 2.3 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนพระราชทาน

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p>ด้านที่ 1 ผลพัฒนาการของเด็ก</p> <p>1) พัฒนาการด้านร่างกาย</p>	<p>1) เด็กมีน้ำหนักและส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>2) เด็กใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็กได้อย่างคล่องแคล่ว สัมพันธ์กัน และเหมาะสมกับวัย</p> <p>3) เด็กมีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5</p> <p>4) เด็กมีสุขภาพแข็งแรง</p> <p>5) เด็กมีสุขนิสัยในการรักษาสุขภาพและอนามัย</p>
<p>2) พัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ</p>	<p>1) เด็กมีความร่าเริงแจ่มใส มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น</p> <p>2) เด็กรักการออกกำลังกาย ศิลปะ ดนตรี ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม</p> <p>3) เด็กมีความมั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออก</p> <p>4) เด็กแสดงออกทางอารมณ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเหมาะสมกับวัย</p>
<p>3) พัฒนาการด้านสังคม</p>	<p>1) เด็กสามารถช่วยเหลือตนเองในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้</p> <p>2) เด็กเล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p>3) เด็กมีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันได้</p> <p>4) เด็กรู้จักประหยัด รู้จักใช้ และรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม</p> <p>5) เด็กมีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>6) เด็กแบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาส</p>
<p>4) พัฒนาการด้านสติปัญญา</p>	<p>1) เด็กสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>2) เด็กมีความสามารถในการสังเกต จำแนกและเปรียบเทียบ</p> <p>3) เด็กมีความคิดรวบยอดและแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>4) เด็กมีจินตนาการและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>5) เด็กมีทักษะในเรื่องมีสัมพันธ์</p> <p>6) เด็กมีความสนใจใฝ่รู้</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
ด้านที่ 2 การบริหารงานวิชาการ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1) หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ ปรัชญา หลักการ และ เป้าหมายการศึกษาปฐมวัย รวมทั้งเหมาะสมกับเด็กและท้องถิ่น 2) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร 3) การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
2) การจัดทำแผนและการจัดประสบการณ์	1) การจัดทำแผน การจัดประสบการณ์ที่ตอบสนองความสนใจ และเหมาะสมกับวัยของเด็กและสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดประสบการณ์สอดคล้องกับแผนการจัดประสบการณ์ 3) การจัดกิจกรรมกระตุ้นพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่นและเด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง 5) การจัดประสบการณ์เน้นให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงจากการสังเกต สำรวจ ค้นคว้า ทดลองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง 6) การนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดประสบการณ์ 7) การพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กโดยใช้กระบวนการวิจัย
3) การประเมินพัฒนาการของเด็ก	1) การประเมินพัฒนาการของเด็กรายบุคคลครบทุกด้าน โดยวิธีที่หลากหลาย และประเมินคามสภาพจริง 2) การบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็กและรายงานให้ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ 3) การนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับปรุงการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	4) การประเมินพัฒนาการของเด็กรายบุคคลครบทุกด้าน โดยวิธีที่หลากหลาย และประเมินคามสภาพจริง 5) การบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็กและรายงานให้ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ 6) การนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับปรุงการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก
4) การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้	1) การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้และสื่อภายนอกห้องเรียนมีความหลากหลายและคุ้มค่า 2) การจัดการใช้พื้นที่และมุมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพห้องเรียน ตอบสนองความสนใจ ความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล 3) การจัดบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง ส่งผลให้เด็กรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชั้นเรียน 4) การใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับนับถือและเคารพซึ่งกันและกันระหว่างครูกับครู ครูกับเด็ก และเด็กกับเด็ก
5) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	1) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมนิสัยการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 2) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมวินัยและรู้จักรับผิดชอบต่อส่วนรวมให้แก่เด็ก 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และวันสำคัญทางศาสนา รวมทั้งเทศกาลและประเพณีท้องถิ่น 4) การจัดกิจกรรมสร้างเสริมลักษณะนิสัยสนใจ ใฝ่รู้
ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ 1) การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	1) แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิผล 3) การติดตามตรวจสอบประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	4) การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพให้ผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ
2) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ	1) การจัดระบบงานสารบัญมีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 2) การติดตามสรุปผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ 3) การให้บริการด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ 4) การนิเทศ กำกับติดตามตรวจสอบประเมินและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
3) งานอาคารสถานที่	1) อาคารสถานที่ทุกแห่งมีความสะอาดปลอดภัยมีแสงสว่างเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม 2) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคาร รอบบริเวณ อยู่ในสภาพดี ปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอ 3) การจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ 4) ระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย
4) การให้บริการแก่เด็ก	1) การบริการอาหารและน้ำดื่มจัดให้ถูกสุขลักษณะถูกหลักโภชนาการและเพียงพอกับจำนวนเด็ก 2) การตรวจและส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้ที่รักษาพยาบาลเบื้องต้นที่เหมาะสม 3) การดูแลรักษาความปลอดภัยแก่เด็กจัดได้อย่างเป็นระบบทั่วถึงและตลอดเวลา 4) การให้ความช่วยเหลือเด็กในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสมกับความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p>ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>1) การให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชน</p>	<p>1) การให้บริการความรู้เกี่ยวกับहारอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่ผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>2) การแนะนำให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างทั่วถึง</p> <p>3) การบริการให้ยืมหนังสือ สื่อการเรียนรู้หรือของเล่นนำไปใช้กับเด็กที่บ้านตามโอกาส</p> <p>4) การเป็นแห่งบริการทางวิชาการและเผยแพร่ข่าวสารแก่ผู้ปกครองและชุมชน</p>
<p>2) ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p>	<p>1) การประชุมร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>2) การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3) การทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>4) การติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p>
<p>ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคคล</p> <p>1) คุณลักษณะของผู้บริหาร</p>	<p>1) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารจัดการ</p> <p>2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ</p> <p>3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>4) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา</p>
<p>2) คุณลักษณะของครู/ผู้ดูแลเด็ก</p>	<p>1) ครู/ผู้ดูแลเด็กมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก</p> <p>2) ครู/ผู้ดูแลเด็กมีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีวิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็นที่กว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	3) ครู/ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดชั้นเรียนและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเด็กและผู้เกี่ยวข้อง 4) ครู/ผู้ดูแลเด็กมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดี
3) คุณลักษณะของบุคลากรอื่น	1) บุคลากรอื่นๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ 2) บุคลากรอื่นๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา 3) บุคลากรอื่นๆ ตระหนักในการเป็นแบบอย่างที่ดี 4) บุคลากรอื่นๆ มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษาและการอบรมเลี้ยงดูเด็ก
4) การบริหารงานบุคคล	1) การจัดองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้ชัดเจน 2) การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 3) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม 4) การพัฒนาบุคลากรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง

2.3.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่าย หมายถึง (www.br2.go.th/news-br2/file.../document_572011080_7011833.pdf) โรงเรียนที่จัดการศึกษาปฐมวัยได้อย่างมีคุณภาพมุ่งสนับสนุนเด็กทุกประเภท และเน้นการพัฒนาเด็กโดยองค์รวม รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้และศูนย์ประสานงานให้บริการทางวิชาการ เป็นแหล่งศึกษา วิจัย ทดลอง และพัฒนาการศึกษาปฐมวัยให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการดำเนินงานโรงเรียน ตามที่ กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายพัฒนาโรงเรียนในชนบทที่มีการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับโรงเรียนในเมือง โดยในปีงบประมาณ 2548 และ 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาคัดเลือกโรงเรียนตามเกณฑ์การคัดเลือกสถานศึกษาเป็นศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอละ 1 แห่ง เพื่อเป็นต้นแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพและมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือด้านวิชาการแก่โรงเรียนอื่นๆ มีการประเมินตาม องค์ประกอบและตัวบ่งชี้แนวดำเนินงาน โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่ายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด จัดให้มีการประเมินปีเว้นปีการศึกษา โดยในปีการศึกษา 2554 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ กำหนดให้มีการประเมิน โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่าย เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัยต่อไป

การประเมินที่ใช้ตัดสินให้ระดับคุณภาพโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบและโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเครือข่ายแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ 19 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ สามารถบริหารงานวิชาการตามหลักการจัดการปฐมวัยศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดี 2) จัดครูมีวุฒิ มีคุณลักษณะ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ ได้รับการพัฒนาตนเอง และมีครูเพียงพอ 3) จัดโครงสร้างและข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารงานของโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย 4) มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย 5) นิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย อย่างเป็นระบบ 6) ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่าย 7) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ
องค์ประกอบที่ 2 การใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมของท้องถิ่น 2) จัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่นและเด็กเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง 3) ประเมินผลพัฒนาการเด็กครบทุกด้านตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับวัย 4) ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับพัฒนาการและความสนใจของเด็กตามบริบทและวัฒนธรรมท้องถิ่น
องค์ประกอบที่ 3 การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนที่เหมาะสมกับเด็กและ 2) จัดสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเด็ก

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบที่ 4 การให้บริการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) บริหารจัดการให้มีห้องเรียน ห้องน้ำ ห้องส้วม อาหารกลางวัน อาหารเสริม การตรวจสุขภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับวัยของเด็ก 2) ให้บริการ เป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย ประสานความร่วมมือกับบุคคล หรือองค์กรต่างๆ 3) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนศูนย์เด็กฯ/เครือข่ายแก่ผู้เกี่ยวข้อง และ 4) ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาเด็กทุกด้านอย่างสมดุล ตามศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผลการประเมินมาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กปฐมวัย 2) ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย ด้านคุณภาพเด็ก

2.3.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรฐานขั้นพื้นฐาน) (<http://area.ge.go.th/phayao1/data/b04.doc>)

ตารางที่ 2.5 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
1 ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชน ได้ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 2) มีความ รักเด็ก ขยัน อดทน 3) มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน 4) กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา ปฐมวัย/การศึกษานูบาลหรือจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย/การศึกษานูบาล หรือเทียบเท่าขึ้นไป และ 5) หมั่นพัฒนาตนเอง หรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการการจัดการศึกษาปฐมวัย 2) มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาและพัฒนาการเด็ก 3) มีความสามารถในการจัดการประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) มีการประเมินพัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงเหมาะสมตามวัย
มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรมมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพ 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน 3) มีวิสัยทัศน์ และภาวะความเป็นผู้นำ
มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน 2) ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็ก

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	เด็กมีความพึงพอใจผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้ดูแลเด็กในการให้คำปรึกษา แนะนำตลอดจนการช่วยเหลือด้านอื่น ๆ แก่ชุมชนและส่วนรวม
2 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1) ส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อย่างหลากหลาย	1) จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถด้านดนตรี ศิลปะและการเคลื่อนไหว 4) จัดกิจกรรมสืบสาน และสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทย 5) จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย
3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน	1) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมประสบการณ์ชีวิตของผู้เรียน 2) มีการให้บริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน 3) จัดห้องเรียน พื้นที่สีเขียว สนามเด็กเล่น และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ให้อยู่ในสภาพใช้การได้ดี
4 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรศาสนาสถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนา	1) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการให้บริการด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิชาการและอื่นๆของสถานศึกษาแก่ชุมชน

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
วิถี การเรียนรู้ในชุมชน	2) เป็นแหล่งวิทยาการในการให้ความรู้ และบริการชุมชน 3) มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
5 ด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	1) มีวินัย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและปฏิบัติตามข้อตกลงเบื้องต้น 2) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) ประหยัดใช้สิ่งของของตนเองและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า 4) มีมารยาท ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม
มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	1) มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็ก 2) มีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 3) มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย 4) มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ และ 5) มีความรู้ในเรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติ และสิ่งต่างๆ รอบตัว
มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	1) มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุต่อตนเองและผู้อื่น 2) มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ 3) มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม 4) ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ผู้ดูแลเด็ก และผู้อื่น
มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว	1) สนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ 2) สนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการเคลื่อนไหว 3) สนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย

2.3.7 มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาปฐมวัยของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง (พ.ศ.2550 - 2554) ระดับการศึกษาปฐมวัย ได้มีการพัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้ 3 ด้าน คือ ตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านผู้เรียน ตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านครู และตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านผู้บริหาร (คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษภายนอกกรอบสอง (พ.ศ. 2550-2554) ระดับการศึกษาปฐมวัย ตามรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 2.6 มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินภายนอกกรอบสอง (พ.ศ.2550-2554)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
1 ด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน 2) ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต 3) ผู้เรียนมีความกตัญญูทดแทน 4) ผู้เรียนมีเมตตา กรุณา มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น 5) ผู้เรียนมีความประหยัด รู้จักใช้และรักษาทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม 6) ผู้เรียนมีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย
มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนมีน้ำหนักร่างกายสูงตามเกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาการตามวัย 2) ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขอนามัย และดูแลตนเองให้มีความปลอดภัย 3) ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม 4) ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครูและผู้อื่น
มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมารสันทริยภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ 2) ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการเคลื่อนไหว โดยไม่ขัดหลักศาสนา 3) ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆที่เกิดจากการเรียนรู้ 2) ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย 3) ผู้เรียนมีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนมีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่-เล็ก 2) ผู้เรียนมีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 3) ผู้เรียนมีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย 4) ผู้เรียนมีทักษะในการสังเกตและสำรวจ 5) ผู้เรียนมีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์และการกะประมาณ สามารถเชื่อมโยงความรู้และทักษะต่างๆ 6) ผู้เรียนมีความรู้ในตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติและสิ่งต่างๆรอบตัว
มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน 2) ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งต่างๆรอบตัว และสนุกกับการเรียนรู้
มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนทำกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนและชื่นชมในผลงาน 2) ผู้เรียนเล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้
2 ด้านครู มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม 2) มีครูที่จบปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไปหรือเทียบเท่า 3) มีครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด 4) ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด 5) มีจำนวนครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.
มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาปฐมวัย 2) ครูมีความสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	3) ครูสามารถประเมินพัฒนาการของผู้เรียนครบทุกด้านอย่างเหมาะสมตามวัยและสอดคล้องกับสภาพจริงของผู้เรียน 4) ครูสามารถนำผลการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนมาปรับการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
3ด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ	1) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา	1) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการดำเนินงานที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม 2) สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบถ่วงดุล 4) สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง
มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1) สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย 3) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1) สถานศึกษามีหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 2) สถานศึกษามีสื่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา	1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา 2) สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

หากจะจำแนกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยใช้อ่งค์ประกอบ 7 ด้านในการพิจารณาการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของการศึกษาปฐมวัย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและแนวทางปฏิบัติเพื่อวัตถุประสงค์พิเศษ จะปรากฏดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงมาตรฐาน/องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศที่ใช้อยู่ในหน่วยงานแต่ละสังกัดของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีการปฏิบัติ

สำหรับอักษรย่อในตาราง มีความหมาย ดังนี้

พรท หมายถึง โรงเรียนพระราชทาน

ดบ หมายถึง โรงเรียนต้นแบบ

สมศ หมายถึง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

สพฐ หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อปท หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตารางที่ 2.7 มาตรฐาน/องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของการศึกษาปฐมวัย ที่มีการปฏิบัติในสถานศึกษาแต่ละสังกัด

มาตรฐาน/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ					ความถี่
		พรท.	ตบ.	สมศ.	สพฐ.	อปท.	
ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ	1)หลักสูตร สอดคล้องกับ ปรัชญา หลักการและเป้าหมายการศึกษาปฐมวัย	√	√	√	√	√	5
	1)การพัฒนาหลักสูตร	√	√	√	√	√	5
2) การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน	3)มีแผนการสอนและการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา	√			√		2
	4)มีแผนการสอนและการจัดประสบการณ์ที่ตอบสนองความสนใจและเหมาะสมกับวัย	√	√			√	3
3)การนิเทศ ติดตาม การวัดผลประเมินผล	5)มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตรและนำผลไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร	√	√	√			3
	6)มีการประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้านตามสภาพจริงโดยวิธีที่หลากหลาย	√	√	√	√	√	5
5)การรายงานผลการศึกษ	7)มีการบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็กและรายงานให้ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ	√		√	√	√	4
6)ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	8)นักเรียนมีน้ำหนักรวมและส่วนสูงตามเกณฑ์	√	√	√	√	√	5
	9)นักเรียน มีอารมณ์และจิตใจรื่นเริงแจ่มใส	√	√	√	√	√	5
	10)นักเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น	√	√	√	√	√	5
	11)นักเรียนรักการออกกำลังกาย ศิลปะ ดนตรี ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	√	√	√	√	√	5
	12)นักเรียนมีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออก	√	√	√	√	√	5

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

มาตรฐาน/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ					ความ สำคัญ
		พรท.	ตบ.	สมศ.	สพฐ.	อปท.	
	13) เล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้	√	√	√	√	√	5
	14) มีวินัย มีความรับผิดชอบ	√	√	√	√	√	5
	15) รู้จักประหยัด	√	√	√		√	4
	16) มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยได้ เหมาะสมกับวัย	√	√	√	√	√	5
	17) รู้จักแบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่น	√	√		√	√	4
	18) สามารถใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย	√	√	√	√	√	5
	19) มีความสามารถในการสังเกต จำแนกและ เปรียบเทียบ	√	√	√	√	√	5
	20) มีความคิดรวบยอดและแก้ปัญหาได้	√	√	√			3
	21) มีจินตนาการและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	√	√	√	√		4
	22) มีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์	√	√	√	√		4
	23) มีความสนใจใฝ่รู้	√	√	√			3
<u>ด้านที่ 2 การบริหาร กิจการนักเรียน</u> 7)การพัฒนาบุคลิกภาพ และอุปนิสัย	24) จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียนตามความ สนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล	√					1

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

มาตรฐาน/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ					ความ ชัด-
		พรท.	ตบ.	สมศ.	สพฐ.	อปท.	
8)การพัฒนาความรู้ตาม ศักยภาพ	25)จัดกิจกรรมเสริมความรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่น ให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง	√	√	√		√	4
	26)จัดกิจกรรมเน้นให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงจาก การสังเกต สืบค้น ทดลองและแก้ปัญหาด้วย ตนเอง	√			√		2
	27)นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ จัดประสบการณ์ และพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กโดยใช้ กระบวนการวิจัย	√			√		2
9)การส่งเสริมความประพฤติ ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย	28) จัดกิจกรรมสร้างเสริมนิสัยการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม	√		√		√	3
	29)จัดกิจกรรมสร้างเสริมวินัยและรู้จักรับผิดชอบต่อ ส่วนรวม	√					1
	30)จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และวันสำคัญ ทางศาสนา รวมทั้งเทศกาลและประเพณีท้องถิ่น	√					1
10)การให้คำปรึกษาและ บริการแนะแนว	31) จัดบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง ส่งผลให้เด็ก รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชั้นเรียน	√			√		2
	32)ใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการ ยอมรับนับถือและเคารพซึ่งกันและกันระหว่างครูกับ ครู ครูกับเด็ก และเด็กกับเด็ก	√			√		2
	33)ให้ความช่วยเหลือเด็กในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสม กับความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล				√		1
<u>ด้านที่ 3 บุคลากรและการ</u> <u>บริหารงานบุคคล</u> 12) การจัดองค์กร	34)มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ ของบุคลากรไว้ชัดเจน	√	√	√	√		4

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

มาตรฐาน/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ					ความถี่
		พรท.	คป.	สมศ.	สพฉ.	อปท.	
13 การพัฒนาบุคลากร	35)มีการนิเทศ และพัฒนางานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	√	√	√	√		4
	36)มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและประเมิณผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม	√	√	√	√		4
	37)มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง	√	√	√	√	√	5
ด้านที่ 4 งานธุรการ การเงิน และพัสดุ 14)งานสารบรรณ	38)จัดระบบงานสารบรรณที่มีความคล่องตัวสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	√	√				2
15) งานการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์	39)มีการติดตามสรุปผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้	√					1
	40)ให้บริการด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	√					1
	41)มีการจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์	√					1
	42)ระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย					√	1
16) งานการให้บริการต่างๆ	43)มีการบริการอาหารและน้ำดื่มจัดให้ถูกสุขลักษณะ ถูกหลักโภชนาการและเพียงพอกับจำนวนเด็ก	√	√	√			3
	44)มีการตรวจและส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้นที่เหมาะสม	√					1
17) งานรักษาความปลอดภัย	45)มีการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่เด็กจัดได้อย่างเป็นระบบ ทั่วถึงและตลอดเวลา	√		√			2
ด้านที่ 5 งานอาคาร สถานที่ 18)การดูแลรักษาอาคารต่างๆ	46)อาคารสถานที่ทุกแห่งมีความสะอาด รมรื่น ปลอดภัยมั่นคงแข็งแรงเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม	√		√		√	3

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

มาตรฐาน/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ					ความถี่
		พรท.	ตบ.	สมศ.	สพฐ.	อปท.	
19) การจัดอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนการสอน	47) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคารรอบบริเวณอยู่ในสภาพดี ปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอ	√		√		√	3
	48) มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้และสื่อภายนอกห้องเรียน มีความหลากหลายและคุ้มค่า		√	√			2
	49) จัดการใช้พื้นที่และมุมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพห้องเรียน ตอบสนองความสนใจ ความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล		√	√		√	3
ด้านที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน	50) ให้บริการความรู้ และเป็นแหล่งบริการทางวิชาการ และเผยแพร่ข่าวสารแก่ผู้ปกครองและชุมชน เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูเด็ก	√	√		√	√	4
	51) มีการแนะแนวให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างทั่วถึง	√	√		√	√	4
	52) มีบริการให้ยืมหนังสือ สื่อการเรียนรู้หรือของเล่นนำไปใช้กับเด็กที่บ้านตามโอกาส	√				√	2
21) การร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา	53) มีการประชุม และทำงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครองและชุมชน	√	√	√	√	√	5
	54) สร้างการมีส่วนร่วมและแสวงหาความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น		√	√	√		3
22) การขอให้ชุมชนเข้าร่วมจัดการศึกษา	55) ร่วมกับชุมชนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน	√			√	√	1
	56) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง		√	√			2
	57) มีระบบ กลไก การจัดกิจกรรมเสริมสร้าง ให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายตระหนักและเข้าใจการจัดการศึกษาปฐมวัย		√	√			2

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

มาตรฐาน/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	หน่วยงาน/แนวทางพิเศษ					ความ ฉะ- ฉะ
		พรท.	ตบ.	สมศ.	สพฐ.	อปท.	
ด้านที่ 7 การบริหาร และการประกัน คุณภาพการศึกษา 23) งานข้อมูล สารสนเทศ	58) กำหนดมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของ สถานศึกษา	√			√		2
	59) จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัด การศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	√	√		√		3
	60) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศใน การบริหารจัดการ				√		1
24)งานประเมินคุณภาพ ภายใน และภายนอก	61) ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน คุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	√			√		2
	62) นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง		√		√		2
	63) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมิน คุณภาพภายใน	√			√		2

จากตารางที่ 2.7 แสดงว่าตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานต่างๆ ของหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติทั้ง 7 ด้าน ส่วนใหญ่จะกำหนดเหมือนกัน โดยเฉพาะเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกหน่วยงานมีตัวบ่งชี้เหมือนกัน ส่วนการดำเนินงานด้านต่างๆมีเหมือนกันมากน้อยตามจุดเน้นของแต่ละหน่วยงานเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านงานธุรการ การเงินและพัสดุ ตามลำดับ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.4.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.4.1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

Morrison, Renfro, and Boucher (1987) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลปะและศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ ” และ “legei” ซึ่งหมายถึง “ การนำหรือผู้นำ ” กล่าวอีกนัยหนึ่งกลยุทธ์หมายถึงเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อ ชัยชนะโดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บางครั้งจึงมีผู้เปรียบการวางแผนกลยุทธ์ว่าไม่แตกต่าง ไปจากตำราพิชัยสงครามที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธวิธีสำหรับรุกไปข้างหน้าเพื่อชัยชนะเพียงอย่างเดียว

Mintzberg, H (1994) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1) กลยุทธ์คือแผน (Strategy is a plan) กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเพื่อให้ไปถึงที่หมายได้รวดเร็ว

2) กลยุทธ์คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนหรือรูปแบบด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างสมนัยในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in behavior overtime) ที่สะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึง ถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ (Intended Strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (Emergent Strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized Strategies) ได้

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a position) กลยุทธ์เน้นความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

4) กลยุทธ์ คือ ทิศนภาพ (Strategy is a perspective) เป็นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หรือ วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a plot) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือมีการแข่งขัน สิ่งที่ทุกคนต้องการคือ การเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้นจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์โฉบหรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมากเดินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

กลยุทธ์มีความแตกต่างกันได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้

ปกรณัม ปรีชากร (2542) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นแผน คือกิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อกำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิถีทางที่จะเดินจากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้น แผนกลยุทธ์ในความหมายหนึ่งก็คือแผนนั่นเอง

นิรมิต เทียมทัน (2548) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่าเป็นการคิดเพื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดินไปยังภาพที่มุ่งหวังนั้น ต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal Mean) ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่ภาพหมายนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือ เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และ โอกาส (SWOT Analysis) และเทคนิคทางสถิติและคณิตศาสตร์

จิตรารณณ์ ไยศิลป์ (2549) กล่าวถึงกลยุทธ์หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังหรือตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ ว่าเป็นข้อความเกี่ยวกับการกิจ และทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

กัญญา ทาสระคู (2546) ได้กล่าวถึง แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม แผนบูรณาการและ แผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีข้อความเกี่ยวกับการกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน การยอมรับวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมาย ที่คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดของธุรกิจ หรือส่วนใหญ่ของงานหรือโครงการที่กำหนดกลยุทธ์เป็น กระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมตลอดถึง นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดให้ใช้และการจำหน่ายทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร โดยสรุปความหมาย ของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนที่มีความสำคัญมากเพราะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับ การเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจการต่างๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการที่ไม่ สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นแผนที่ทำได้ยากและอาจทำให้ไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้างขวางและมีผลกระทบต่อความเป็นไปของกิจการ การวางแผนกลยุทธ์นั้น จุดสำคัญอยู่ที่ องค์กรธุรกิจหรือกิจการจะต้องพยายามปรับตัวให้สามารถเลือกวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนแห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร
- 2) กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับ การกิจและเป้าหมายขององค์กร
- 3) กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและ นโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ของแผนงาน

4) กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ

5) กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

6) กลยุทธ์ หมายถึง ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

7) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบในการแก้ปัญหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนและสนับสนุนสิ่งที่เป็นจุดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะในภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขันส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายดำเนินงานให้ได้มากที่สุด ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึง กลยุทธ์ หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (พสุ เศษะรินทร์, 2005) ส่วนกรมสามัญศึกษา (2545) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่นานตลอดกลยุทธ์ที่กระบวนการปฏิบัติ (action process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรงแต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลยั่งยืน กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (behavior process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (holistic ; continuous process) เป็นการ

กำหนดกลยุทธ์ และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการค้นหากลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ
 เหมาะกับสถานการณ์ขององค์กรรวมและสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในกระบวนการดำเนินงาน
 ของหน่วยงานโดยรวม

2.4.1.2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

David (1977) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด
 กลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกล
 ยุทธ์ (strategy evaluation)

Robbins and Coulter (อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) ได้กล่าวถึงการจัดการ
 เชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่ง
 เป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรที่ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร
 คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติและการควบคุม

Wright et al. (อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546) ได้นิยาม การจัดการ
 เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องเกี่ยวกับ

- 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก
 องค์กร
- 2) การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม
- 3) การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้
- 4) การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่า กลวิธีที่นำมาใช้สามารถ
 นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Certo and Peter (1991) และประสงค์ มีใจชื่อ (2542) ให้ความหมายว่าการจัดการกล
 ยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อม
 ได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- 2) การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือกำหนด
 แนวรุก (Thrust) ขององค์กร
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4) การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy)

5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

สรุปว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมกลยุทธ์

2.4.1.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กำหนดตัวแบบหรือขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า ความจริงแล้วการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) อาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ซึ่งขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. ทางเลือกกลยุทธ์ (strategic choice) ประกอบด้วย การสร้างทางเลือก การประเมินทางเลือก การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) การวางแผนการใช้ทรัพยากร การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

ส่วน John M. Bryson (1995) ได้กำหนดตัวแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (initiate and agree upon a strategic planning process)
2. การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร (identity organizational mandates)
3. ทำความกระจ่างในภารกิจและค่านิยมขององค์กร (clarifying organizational mission and values)
4. การประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน (assessing the organization's external and internal environments)

5. การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization)

6. การกำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies and plans to manage the issues)

7. ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (reviewing and adapting the strategies and plan)

8. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (establishing and effective organizational vision)

9. การนำแผนไปปฏิบัติ (developing an effective implementation process)

10. การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process)

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ มีความหมายทำนองเดียวกันกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเลือกกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และมีการประเมินกลยุทธ์ด้วย

2.4.2 เทคนิคและวิธีการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์

วิชิต อุ๋อ่น (2549) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์มีการกำหนดใช้ใน 3 ระดับ ได้แก่ระดับบริษัท ระดับหน่วยปฏิบัติ และระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่ง เทคนิคและวิธีการสร้างทางเลือกจะมีความแตกต่างกัน แต่ทั้ง 3 ระดับ (corporate, business and functional levels) จะพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

2) สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment)

3) การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor analysis)

โดยทั้ง 3 ปัจจัยจะนำมาใช้ในการพิจารณาว่า องค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค และคู่แข่งชั้นขององค์กรเป็นอย่างไร และปัจจัยใดที่ธุรกิจควรมีการปรับปรุงเพื่อหาหนทางที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Richard, 1979) ดังนั้นในการเอาเทคนิคต่างๆมาใช้ ผู้วิเคราะห์จะต้องทำการแยกหรือจำแนกเสียก่อนว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและคู่แข่งชั้นในแต่ละระดับเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์จะขึ้นอยู่กับผู้วิเคราะห์ในการกำหนดระดับความมากน้อย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ภายในทำให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน การวิเคราะห์ภายนอกทำให้ทราบถึงสภาวะแวดล้อมมีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงลักษณะใดที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค

ต่อองค์กร ได้อย่างไรบ้าง ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเรียกว่าการวิเคราะห์สี่ตัว (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง (S:Organizational Strengths) เป็นความสามารถที่ต้องใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. จุดอ่อน (W: Organizational Weaknesses) เป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข
3. โอกาส (O : Environmental Opportunities) เป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพ เป็นข้อได้เปรียบซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
4. อุปสรรคหรือข้อจำกัด (T: Environmental Threats) เป็นปัญหาวิกฤตที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย

การนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทุกระดับ สามารถพิจารณาเป็นขั้นตอนได้ 2 ขั้นตอน (ทุกระดับใช้ 2 ขั้นตอนเหมือนกันแต่เทคนิคในการใช้ต่างกัน) คือ

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาปัจจัยเพื่อนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ ซึ่งปัจจัยที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบได้แก่

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (พิจารณา โอกาส และอุปสรรค/ข้อจำกัด)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน)

ปัจจัยแวดล้อมของกลุ่มแข่งขัน (พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค/ข้อจำกัด เพื่อ สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน)

ขั้นตอนที่ 2 จับคู่ปัจจัยเนื้อหาไปใช้เส้นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ โดยให้เปรียบเทียบ แต่ละปัจจัยว่าระดับความแรงในแต่ละปัจจัยเป็นช่วงใด เช่น

จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาโอกาสและอุปสรรค /ข้อจำกัดให้สรุปว่าจากการวิเคราะห์ของเรากรณีนี้เป็นโอกาสหรืออุปสรรค/ข้อจำกัด

จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน ให้สรุปว่า จากการวิเคราะห์ของเรากรณีนี้ เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

สำหรับเทคนิคและวิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร จะต้องพิจารณาเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสมกับข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร หลังจากที่ได้วิเคราะห์ลักษณะ โดยทั่วไป

และได้ผ่านกระบวนการในการแยกสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน ในรูปของ SWOT Analysis แล้ว ผู้วิเคราะห์อาจนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1) แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX)

2) แมทริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง (the strategic position and action evaluation matrix) หรือ SPACE MATRIX

3) แมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (BCG MATRIX)

ในบรรดาแมทริกซ์ดังกล่าวนี้ แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX) สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด (สุธีรา อะทะวงษา, 2551)ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

TOWS MATRIX เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร โอกาส และอุปสรรค/ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมภายนอก แสดงรายละเอียดได้ดังนี้ (Wehrich and Koontz, 1993)

ตารางที่ 2.8 TOWS MATRIX สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

	ปัจจัยภายใน (Internal factors)	จุดแข็งภายใน [Internal strengths (S)]	จุดอ่อนภายใน [Internal weaknesses (W)]
ปัจจัยภายนอก (External factors)			
โอกาสจากภายนอก [External Opportunities (O)]		กลยุทธ์ SO : มาก – มาก (SO strategy : maxi-maxi) รุกไปข้างหน้า	กลยุทธ์ WO : น้อย – มาก (WO strategy : mini-maxi) พัฒนาภายใน
อุปสรรค/ข้อจำกัดจากภายนอก [External threats (T)]		กลยุทธ์ ST : มาก – น้อย (ST strategy : maxi-mini) สร้างพันธมิตร	กลยุทธ์ WT : น้อย – น้อย (WT strategy : mini-mini) ปรับเปลี่ยนภายใน

ที่มา: Wehrich and Koontz (1993, p.175)

TOWS MATRIX ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก 4 ประเภท คือ SO (Strengths - Opportunities) WO (Weakness - Opportunities) ST (Strengths - Threats) และ WT (Weakness - Threats) การจับคู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่ยากที่สุดของการทำทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS MATRIX) เพราะต้องใช้การตัดสินใจที่ดี (David, 2005; Wehrich & Koontz, 1993) รายละเอียดมีดังนี้

1) กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์การต้องการสูงสุด โดยองค์การใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์การจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

2) กลยุทธ์ WO (WO strategy) พยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์การที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์การหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือบุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อม

3) กลยุทธ์ ST (ST strategy) คือเกณฑ์จุดแข็งขององค์การที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้น องค์การอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคอันจะเกิดจากคู่แข่ง

4) กลยุทธ์ WT (WT strategy) อยู่ในมุมขาดตอนล่าง มีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้องค์การใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) การตัดตอน (Retrench) เลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate)

แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS MATRIX ของ Wehrich and Koontz สอดคล้องกับ Bruce and Zakon ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ ไว้ 2 ขั้นตอน คือ

1) พิจารณาปัจจัยต่างๆจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2) เปรียบเทียบปัจจัยและจับคู่ปัจจัยต่างๆ

โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาปัจจัยเพื่อนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่

- 1) ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง – จุดอ่อน)
- 2) ปัจจัยภายนอก (โอกาส – อุปสรรค)

ขั้นตอนที่ 2 การใช้ TOWS MATRIX สามารถประเมินทางเลือกได้จากการเปรียบเทียบและจับคู่ปัจจัยดังแสดงในตารางที่ 2.9 ดังนี้ (Bruce and Zakon,1980)

ตารางที่ 2.9 แมทริกซ์ทาวส์ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT

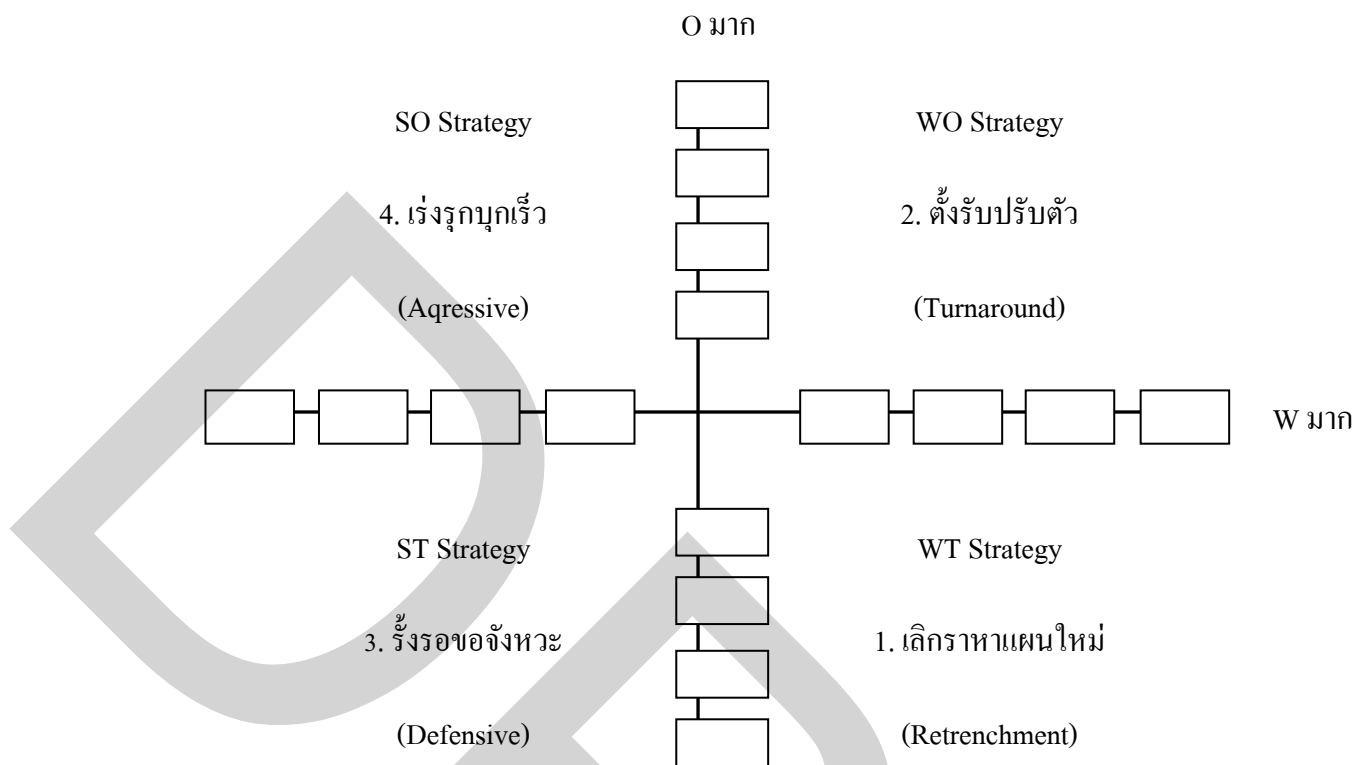
กำหนดให้

S = จุดแข็ง (Strengths)

W = จุดอ่อน (Weakness)

O = โอกาส (Opportunity)

T = อุปสรรค (Threats)



ภาพที่ 2.5 การกำหนดประเภทกลยุทธ์แต่ละคู่ของ TOWS MATRIX

ที่มา: กลยุทธ์ทางเลือกของ TOWS MATRIX Bruce and Zakon (1980 อ้างถึงใน สุธีรา อະทะวงษา, 2551)

กลยุทธ์ทางเลือกของ TOWS MATRIX มีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) เลิกراهاแผนใหม่ (retrenchment) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องใช้เพื่อการดำเนินงานเมื่อองค์กรมีปัญหาภายใน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรแต่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การดำเนินกลยุทธ์ WT สามารถจำแนกได้ เช่น การร่วมลงทุน (joint venture)

การลดค่าใช้จ่าย (retrench)

การเลิกการผลิต (liquidate) เป็นต้น

2) ตั้งรับปรับตัว (turnaround) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ WO (WO strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีปัญหาเนื่องจากปัญหาภายในแต่หาโอกาสและ

คู่ทางในการดำเนินงานพัฒนาระบบโครงสร้างภายในให้ดีขึ้น เพื่อสร้างโอกาสและข้อได้เปรียบจากสถานะภายนอกที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานขององค์กร

3) รุ่งรอกองจังหวะ defensive /diversity เป็นทางเลือกกลยุทธ์ ST (ST strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องใช้เมื่อการดำเนินงานขององค์กรมีปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่โครงสร้างภายในขององค์กรมีความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้นกลยุทธ์ ST จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งขององค์กรเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก

4) เร่งรุกบุกเร็ว (aggressive) เป็นทางเลือกกลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการจะเป็น เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด กลยุทธ์นี้้องค์กรมีจุดแข็งภายใน และองค์กรเอาจุดแข็งภายในมาสร้างโอกาสในการดำเนินงาน

สรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศในระดับองค์กร มีเทคนิคที่ใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะ MATRIX เป็น 3 แบบ แต่ TOWS MATRIX สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด (สุธีรา อะทะวงษา, 2551) เพราะเป็นการพิจารณาจากการที่นำเอาผลจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงใช้แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX) ดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ และกำหนด กลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

- 1) เร่งรัดพัฒนา สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดแข็งและโอกาส (SO strategy)
- 2) รอกหาโอกาส สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดแข็งและอุปสรรค (ST strategy)
- 3) ปรับปรุงองค์กร สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดอ่อนและโอกาส (WO strategy)
- 4) ทบทวนบทบาท สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากจุดอ่อนและอุปสรรค (WT Strategy)

การทดสอบกลยุทธ์

1. ทดสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ Eisner (1976) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

1.2 การประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจวัดด้วยเครื่องมือใดๆ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

1.3 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินจะต้องเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณภูมินั้น มีความเที่ยงตรงและมีเหตุผลที่ดี

1.4 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องยอมรับในความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการกำหนดประเด็นสำคัญ ที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตรงตามการนำเสนอ

2. ทดสอบด้วยการประเมิน ตามที่ Madaus, Scriben and Stufflebeam (1983) ได้เสนอการนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบเอาไว้ดังต่อไปนี้

2.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินการเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามกรอบต้องการแท้จริง

สรุปการทดสอบกลยุทธ์สามารถทดสอบได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวิธีการของ Eisner (1976) หรือทดสอบด้วยการประเมิน ตามวิธีการของ Madaus, Scriben and Stufflebeam (1983) โดยทดสอบด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทดสอบตามวิธีการของ Madaus, Scriben, and Stufflebeam (1983)

2.4.3 ความสำคัญและกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาปฐมวัย

การจัดการศึกษาปฐมวัยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะคุณภาพของคนเป็นเช่นไร อยู่ที่การพัฒนาคนตั้งแต่แรก ในกลยุทธ์การพัฒนาเด็กปฐมวัยของไทย พ.ศ.2550 – 2559 ได้ให้ความสำคัญดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ประการที่ 1 การพัฒนามนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิ โดยเฉพาะในช่วงปฐมวัยซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่ยั่งยืนและป้องกันปัญหาสังคมในระยะยาว โดยเน้นให้ครอบครัวเป็นแกนหลักในการพัฒนาเด็ก และให้ชุมชนและสังคมเป็นฐานที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาเลี้ยงดูเด็กทุกชั้นตอน

ประการที่ 2 แนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยด้านพัฒนาการเด็กได้แสดงว่าปัจจัยแวดล้อมและการเลี้ยงดูที่เหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสมองมนุษย์ได้ ช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการพัฒนาสมอง

ประการที่ 3 องค์ความรู้และแนวคิดสมัยใหม่เรื่องการพัฒนาสมอง ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการใช้ศาสตร์ต่างๆ ไปวิเคราะห์สมอง ถ่ายภาพสมองเพื่อศึกษาพัฒนาการแต่ละชั้นตอน ความรู้ใหม่ พบว่า โอกาสแห่งการเรียนรู้และอัตราการเรียนรู้สูงสุดอยู่ในช่วงวัยเด็ก การเติบโตและพัฒนาการของสมองเป็นรากฐานของการเรียนรู้และเริ่มตั้งแต่ทารกอยู่ในครรภ์ในช่วง 3-6 เดือนในครรภ์มีการสร้างเซลล์สมองสูงสุด การเติบโตของสมองสูงสุดในช่วง 0-6 ปี เป็นการเติบโตทางปริมาณ ทำให้สมองของเด็กมีขนาด 90 – 95 % สมองไม่ได้หยุดเติบโตเมื่ออายุ 6 ปี แต่สมองเติบโตจนถึงอายุ 20-25 ปี การศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของสมอง เช่น การทำงานของสมองซีกซ้ายและขวาไม่แยกส่วนกัน แต่จะทำงานในลักษณะร่วมกันทั้งสมองซีกซ้ายและขวา จากองค์ความรู้นี้นำไปสู่การออกแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ ให้เข้ากับพัฒนาการของสมอง

ประการที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะตามช่วงวัย การพัฒนาคุณลักษณะของเด็กในวัย 3-5 ปี ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ถูกผิด การเรียนรู้ความถูกผิด พ่อแม่ต้องสอนเรื่องการยอมรับผิด ไม่หยาบของผู้อื่น ไม่ทำร้ายผู้อื่น เด็กต้องรู้จักการถูกลงโทษ โดยผลของการกระทำผิด การควบคุมอารมณ์ เด็กวัยนี้อยากได้อะไรก็ต้องเอาให้ได้ดังใจ ถ้าไม่ได้ก็จะแสดงออกอย่างรุนแรง พ่อแม่ต้องใจแข็งไม่ยอมให้ตามที่ถูกแสดงอาการเรียกร้อง สอนให้เด็กเรียนรู้ในการควบคุมตนเอง ควบคุมความโกรธ ควบคุมความอยาก รู้จักรอคอย พ่อแม่บางคนรู้สึกผิดที่ไม่มีเวลาให้ลูก จึงชดเชยด้วยการซื้อของเล่นให้ เมื่อลูกขออะไรก็ให้โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม ทำให้เด็กมีปัญหาในการควบคุมความอยาก

ประเด็นที่ 5 การพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า การวิจัยได้แสดงว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเยาว์ เป็นการลงทุนที่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการตามแก้ปัญหาของสังคมที่เกิดขึ้น เพราะความไม่มีคุณภาพของประชากรในสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้ (แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2553-2556)

1. เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
2. เด็กมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
3. เด็กสามารถทำงานจนสำเร็จ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต
4. เด็กสามารถคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหา และคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. เด็กมีความรู้และทักษะเบื้องต้น
6. เด็กมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน และพัฒนาตนเอง
7. เด็กมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
8. เด็กมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

เมืองพัทยา (2554) ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เสนอกกลยุทธ์การจัดการศึกษาปฐมวัย ไว้ดังนี้ (<http://info.pattaya.go.th/education>)

พัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับพื้นฐาน โดยมีแนวทาง

- 1) จัดการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียน หรือศูนย์การเรียนรู้
- 2) ส่งเสริมบุคคลในครอบครัว สถานประกอบการ ในการอบรมเลี้ยงดูบุตร หรือบุคคล

ที่อยู่ในการดูแลให้ได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กปฐมวัย

วิทยา เชียงกูล (2551) ได้เสนอกกลยุทธ์การศึกษาปฐมวัย ไว้ดังนี้ (<http://witayakornclub.wordpress.com/2009/03/02>)

กลยุทธ์ที่ 1 เตรียมความพร้อมให้เด็กปฐมวัย (อายุ 3-5 ปี) ทุกคนได้รับการพัฒนาตามวัยอย่างเหมาะสม โดยมีมาตรการ

- 1) เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างน้อย 1 ปีก่อนเข้า ป 1
- 2) ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรชุมชน ร่วมกันส่งเสริม

สนับสนุนการจัดบริการเตรียมความพร้อมที่มีคุณภาพให้แก่เด็กทุกคน เพื่อปูพื้นฐานความรู้ก่อนเข้าเรียนในระดับพื้นฐาน

3) จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมองของเด็ก (Brain-based Learning) และรณรงค์ให้ความรู้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครองให้เข้าใจเรื่องพัฒนาการทางสมอง

กลยุทธ์ที่ 2 ให้ความรู้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดูเด็กและครู ในการพัฒนาเด็กตามหลักจิตวิทยา และพัฒนาการของเด็กที่ถูกต้องเหมาะสมตามวัย โดยมีมาตรการ จัดบริการเสริมความรู้ความเข้าใจให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดูเด็กและครู ให้มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาเด็กปฐมวัยและวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็กทุกคนในสถานะต่างๆกันอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามวัย โดยผ่านสื่อต่างๆ และการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การศึกษาปฐมวัยมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนเพราะเป็นขั้นต้นของการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาให้ครบทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจครบทั้ง 4 ด้าน และเป็นวัยที่เด็กมีสมองเติบโตสูงสุด การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยจึงมีความสำคัญจะต้องมีวิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นการเฉพาะสำหรับวัยนี้โดยตรง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

1) ด้านกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

อโนทัย แทนสวัสดิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเป็นคนปกติ และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านครุศาสตร์ ใช้เครื่องมือเป็น แบบการวิเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ และจัด Focus Group ผลการศึกษา พบว่า ในกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นแหล่งพลังสติปัญญา นำหน้าคุณธรรม ผู้นำการวิจัย พันธกิจประกอบด้วย 1) ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพให้เป็นผู้ที่มีปัญญาและคุณธรรม 2) สร้างนวัตกรรมการศึกษาที่สร้างสรรค์และให้บริการวิชาการแก่สังคม 3) พัฒนาเครือข่ายทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 4) ส่งเสริมการบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจตามสายการบังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์หลัก ประกอบด้วย 1) การผลิตบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

2) พัฒนางานวิจัยและให้บริการวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอื่น 4) การเป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิงทางการศึกษา 5) การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 6) มีระบบการประเมินที่เที่ยงตรง ส่วนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตเชิงรุก 2) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลงานที่มีคุณภาพสูง 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาปัญญาของแผ่นดิน 5) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใส และ 6) ยุทธศาสตร์การประเมินองค์กร

สมชาติ พนาเกษม (2552) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า กลยุทธ์หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดวิธีการ แนวทางในการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การสร้างการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์ด้านการบริหารงานวิชาการ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้สอนในด้านวิชาการ มีการจัดการเรียนการสอนด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง มีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และนันทนาการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล มีระบบการควบคุมคุณภาพภายใน รวมทั้งมีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้

3. กลยุทธ์ด้านการบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมีแนวทางในการดูแลและบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ มีการจัดการด้านประชาสัมพันธ์รวมทั้งมีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

4. กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา มีวิธีการ แนวทาง ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน มีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรในองค์กร มีการกระจายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการ

ทบทวนนโยบายและติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทกับการทำงานให้โรงเรียนอย่างสูงสุดเต็มศักยภาพ ในขณะที่เดียวกับผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม ชุมชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถจูงใจชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. กลยุทธ์ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ มีวิธีการแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ มีความคล่องตัวและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โครงสร้างองค์การมีลักษณะแนวราบซึ่งสะดวกต่อการสื่อสารภายในและการประสานงาน

6. กลยุทธ์ด้านการวางแผน มีวิธีการ แนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ มีการควบคุมติดตาม และทบทวนกลยุทธ์

7. กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีวิธีการ แนวทางในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีการสร้างกลไกเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เกิดความรัก ความผูกพัน โรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความพึงพอใจและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

8. กลยุทธ์ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ มีวิธีการ แนวทางในการจัดความรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการจัดการสารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ มีระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างพอเพียง มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมไปถึงการเผยแพร่สารสนเทศแก่สาธารณชน

วชิราพร อัจฉริยโกศล (2549) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาในโรงเรียนปฏิบัติการดีเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาที่พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ 12 ลักษณะ โดยการศึกษาวิจัยจากโรงเรียนพหุกรณีศึกษาที่มีการปฏิบัติดีเลิศ (best practices) ทั้งในประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 29 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ “4ร” หรือ “12 ลักษณะ” ในโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ ผลการวิจัยสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) หลักสูตร โดยภาพรวม ลักษณะเด่นของหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศนอกจากเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะที่ตรงกับคุณลักษณะพึงประสงค์ สำหรับสังคม

เศรษฐกิจฐานความรู้ “4ร” หรือ “12 ลักษณะ” แล้ว หลักสูตรสถานศึกษามีลักษณะ 1) เน้นการพัฒนาเด็กทั้งตัวบุคคล (Whole child development) 2) มีความยืดหยุ่นและหลากหลายสูงเพื่อสนองความต้องการและความสนใจของนักเรียน ครู ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปกครอง 3) สนองความแตกต่างรายบุคคลของนักเรียน โดยจัดหลักสูตร 4 ลักษณะคือ หลักสูตรสำหรับนักเรียนทุกคน หลักสูตรลดเวลาเรียน หลักสูตรเพิ่มพูนประสบการณ์ และหลักสูตรขยายประสบการณ์ ซึ่งสามหลักสูตรท้ายเป็นหลักสูตรสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน 4) เน้นการคิด ซึ่งหมายรวมถึง การคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิพากษ์วิจารณ์ โดยจัดเป็นรายวิชาเฉพาะ เช่น Future Problem Solving หรือจัดแทรกอยู่ในรายวิชาต่างๆ 5) เน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งอาจเป็นรายวิชาเฉพาะ เช่น วิชาการออกแบบ หรือจัดแทรกอยู่ในรายวิชาต่างๆ 6) การวิจัย โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศส่วนใหญ่ ให้นักเรียนทำการศึกษาวิจัยเป็นกลุ่ม อาจเป็นหัวข้อเรื่องที่น่าสนใจ หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ทั้งนี้เกิดจากการตั้งคำถามของนักเรียนเอง 7) โครงการ อาจเป็นโครงการบูรณาการหรือไม่บูรณาการก็ได้ เป็นการฝึกให้นักเรียนได้ทำงานเป็นกลุ่ม

(2) การเรียนการสอน ครู โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งตามลักษณะรายวิชาและลักษณะผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยภาพรวมวิธีการเรียนการสอนที่ใช้ได้แก่ 1) การอ่าน ทั้งอ่านหนังสือและอ่านบนอินเทอร์เน็ต สอนให้นักเรียนเข้าถึงและสืบค้นจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ รู้จักคัดลอกสารสนเทศ รู้จักส่งสารสนเทศที่ถูกต้องและเหมาะสม ไม่ผิดวัฒนธรรม 2) การปฏิบัติจริง เน้นให้นักเรียนได้สัมผัสสิ่งที่เรียน คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ในห้องปฏิบัติการเฉพาะด้านต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ด้านภาษา ดนตรี ศิลปะ เป็นต้น อนึ่ง โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศบางแห่งใช้ปฏิบัติการในคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์เฉพาะด้วย 3) การประยุกต์ใช้ความรู้และการบูรณาการความรู้จากวิชาต่างๆ (4) การสอนให้นักเรียนวางแผนการทำงานและคิดอย่างเป็นระบบ 5) การวิจัย ฝึกให้นักเรียนใช้กระบวนการวิจัยในการตอบข้อสงสัย แก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา 6) การให้การบ้าน และครูตรวจการบ้านนักเรียนทุกคนพร้อมบอกผลการตรวจและให้แก้สิ่งที่เข้าใจผิดก่อนขึ้นบทเรียนใหม่ 7) ให้นักเรียนเข้าถึงชุมชน เรียนรู้และรู้จักชุมชน วิถีชีวิต การประกอบอาชีพ วัฒนธรรม และศาสนา 8) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 9) การนำเสนอผลงาน คิดวิเคราะห์ อภิปราย แลกเปลี่ยน และขยายประสบการณ์ 10) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในแวนอนและแวนดั่ง 11) การแข่งขันทั้งในด้านการปฏิบัติงานและวิชาการ

(3) เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศใช้เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มี

ลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ห้องเรียนที่มีคอมพิวเตอร์พร้อมระบบเครือข่าย 2) สถานีโทรทัศน์หรือห้องออกอากาศพร้อมระบบเครือข่าย 3) ห้องสมุดที่มีหนังสือและตำราที่ได้มาตรฐานเล่มใหม่ (new edition) หนังสืออ่าน วารสาร (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) หนังสือพิมพ์ (ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) แหล่งการเรียนรู้ในรูปของสื่อการศึกษาประเภทต่างๆ จัดบริเวณสำหรับการสืบค้นด้วยคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูงพร้อมระบบอินเทอร์เน็ต 4) ห้องปฏิบัติการเฉพาะด้านต่างๆ ที่มีเครื่องมือพร้อม ถ้าต้องใช้เทคโนโลยี ก็เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความเร็วสูง และมีประสิทธิภาพ มีชั้นหนังสือสำหรับการค้นคว้า 5) ห้องฝึกซ้อมดนตรีไทย และดนตรีสากล 6) โรงยิม และสนามกีฬาประเภทต่างๆ

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนที่ใช้เสมอๆ ได้แก่ แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งที่เป็นสถานที่ บุคคล บรรยากาศ วิถีชีวิตของชุมชนประเภทต่างๆ เช่น ชานา ชาวไร่ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม สนามบิน อุทยานแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์ วัด วัฒนธรรม วิถีชาวบ้าน เป็นต้น

(4) การวัดและการประเมินผล โดยภาพรวม การวัดและการประเมินผลที่ใช้ได้แก่ 1) การประเมินผลสำเร็จของงาน โดยครู 2) การประเมินโดยนักเรียนเอง 3) การประเมินโดยเพื่อนนักเรียน 4) การประเมินตามสภาพจริง 5) การทดสอบ 6) การทดสอบย่อย 7) การประเมินผลจากการทำการบ้าน

(5) การบริหารจัดการ สรุปการบริหารจัดการของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศที่สำคัญได้ดังนี้ 1) การจัดชั้นเรียน โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศมีการจัดชั้นเรียนแบบคละ ความสามารถและมีจำนวนนักเรียนประมาณ 24-55 คน ในชั้นเรียน แต่มีบางโรงเรียนได้แก้ไขจำนวนนักเรียนที่มากของแต่ละห้องเรียน โดยแบ่งนักเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม ทำการสอนเนื้อหาต่างกันและสลับกันในชั่วโมงถัดไปเพื่อให้ นักเรียนได้เรียนสาระเดียวกัน 2) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยจัดให้มีการประชุมระหว่างปีดภาคการศึกษาเพื่อจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายวิชาที่นักเรียนแสดงความประสงค์และสนใจเรียน โดยครูผู้สอนเป็นผู้เขียนหรือร่วมกันเขียนตำราเรียนขึ้นใหม่ ครูจัดทำแผนการสอนในระหว่างภาคการศึกษา ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้จะมีการประชุมทุกสัปดาห์ในการพิจารณาการจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาครู โรงเรียนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การทำวิจัยการเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ 4) การทำวิจัยและเขียนตำรา โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศกำหนดให้ครูทำวิจัย อาจจะเป็นวิจัยเล่มใหญ่หรือวิจัยในชั้นเรียน ครูใหม่ต้องทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อศึกษาและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน ส่วนการเขียนตำราโรงเรียนสนับสนุนให้ครูเขียนตำราเพื่อใช้ในการเรียนการสอน 5) การพัฒนาแหล่งการ

เรียนรู้โรงเรียนปฏิบัติดีเลิศมีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ บางโรงเรียนหาเงินทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนพิเศษ 6) สวัสดิการครู

วิโรจน์ จันทสิงห์ (2542) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านโมกมัน โนนอุดมสามัคคี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า

1) งานวิชาการ มีการกำหนดแผนเพื่อจัดการเรียนการสอน มีการประชุมครู มุ่งเน้นให้ครูทุกคนทำแผนการสอน บันทึกการสอน การใช้สื่อ สอนซ่อมเสริม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการวัดและประเมินผลโดยการระดมสมองจากครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกข้อสอบ

2) งานบุคคล มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายงานให้ทุกคนรับผิดชอบ ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน สนับสนุนให้ไปปฏิบัติงานที่ดีเด่นในแต่ละปี เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

3) งานกิจการนักเรียน มีการจัดบริการด้านอาหารกลางวัน โดยขอความร่วมมือจากกลุ่มแม่บ้านมาช่วยเหลือในการประกอบอาหารรวมทั้งบุดหนุนจากกลุ่มศิษย์เก่า

4) งานธุรการ การเงิน การบัญชี และพัสดุ มีการมอบหมายให้ครูที่มีความรู้ความสามารถ ละเอียดรอบคอบปฏิบัติงานโดยยึดกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด

5) งานอาคารสถานที่ มีการปรับปรุงอาคารสถานที่เป็นพิเศษ โดยจัดบริเวณอาคารสถานที่เป็นสัดส่วน สะอาดสบาย ร่มรื่นน่าอยู่

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนในเขตบริการ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือร่วมมือกิจกรรมท้องถิ่นอย่างจริงจังโดยไม่หวังผลตอบแทน

อุไรวรรณ เจนวนิชยานนท์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบสอบถามและแบบประเมิน สถิติที่ใช้ได้แก่ มัชฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการศึกษาพบว่า ดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกระบวนการ EDFA จะได้คุณลักษณะของความเป็นเลิศจำนวน 20 คุณลักษณะ โดยมีดัชนีบ่งชี้ทั้งสิ้น 121 ดัชนี เมื่อนำคุณลักษณะและดัชนีบ่งชี้ที่ได้วิเคราะห์ห้วงล้อนาคต และตารางจะได้แนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามดัชนี เมื่อนำมาสร้าง

ภาพ (Scenario) ของดัชนีบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ จะได้ภาพทั้งหมด 19 ภาพ ซึ่งบรรยายถึง คุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการ ระดับของความเป็นเลิศ และแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามคุณลักษณะนั้นๆ ตามต้องการ เมื่อนำภาพของดัชนีที่พัฒนาขึ้นไปประเมินความเป็นไปได้โดยระบบผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยระบบผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้กับบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชนยิ่งขึ้น จึงนำไปทดลองใช้ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน 1 แห่ง พบว่า ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ เหมาะสมและเป็นประโยชน์ ไม่มีดัชนีใดได้รับการเพิ่มหรือตัดออก

คุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากการวิจัยนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะของปัจจัยเบื้องต้นด้านปรัชญา เป้าหมายของสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ คุณลักษณะอาจารย์ประจำ คุณลักษณะผู้บริหาร สถานภาพการเงิน งบประมาณ ทรัพยากรสนับสนุนวิชาการ และคุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ คุณลักษณะของกระบวนการประกอบด้วย คุณลักษณะของหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ การบริหาร การพัฒนาอาจารย์ การจัดดำเนินงานให้ผลิตผล ประกอบด้วย สมรรถนะเจตคติต่อวิชาชีพของบัณฑิต พัฒนาการด้านบุคลิกภาพ และทักษะทางสังคมของบัณฑิต และผลิตผลด้านวิชาการของสถาบัน .

2) ด้านกลยุทธ์การจัดการศึกษา ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างได้แก่ อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และจัด Focus Group ผลการศึกษาพบว่า แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ.2551-2555 มี 4 เป้าหมายหลักได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5กลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักเรียน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการพัฒนานั้มนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่างๆอันเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้าน

การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขาและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ.

ปรเมษฐ์ แสงอ่อน (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี (2547-2551)” ของโรงเรียนบ้านท่าเสาดีจ ผลการศึกษาพบว่า

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1. วางกลยุทธ์ 2. กระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3. วางแผนกลยุทธ์ที่ตอบรับกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน

ผลการวางแผนกลยุทธ์ได้กลยุทธ์หลักของโรงเรียน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์กลยุทธ์การบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และกลยุทธ์ระดมทุนจากองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่มงบประมาณ

ผลการกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้มุมมอง 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 14 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 11 กลยุทธ์ 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 9 กลยุทธ์ 3) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 4 กลยุทธ์ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่ม 4 กลยุทธ์

ผลการวางแผนกลยุทธ์ที่ตอบรับกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน พบว่าทิศทาง กลยุทธ์หลัก และการกระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

พิธาน พื้นทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เครื่องมือใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบข้อเสนอแนะ ได้แก่

1. การจัดโครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กจะมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้นแตกต่างจากโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ในโรงเรียนทั่วไป

2. รูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก จะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบเพื่อให้เกิดศรัทธาในองค์กร

3. การจำแนกงานภายในโรงเรียน ควรแยกเป็นงานประจำที่ต้องทำด้วยตนเองและงานที่ไม่จำเป็นต้องทำด้วยตนเอง มีการมอบหมายงาน การประสานควบคุม กำกับให้การดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพ ใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอน

4. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน จะต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ชุมชนช่วยระดมทุนทรัพย์ แรงงาน ทั้งนี้เน้นการมีส่วนร่วมตามหลัก Education for All หรือ All for Education)

5. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันควรมีการผสมผสานระหว่างครูใหม่กับครูเก่าให้ลงตัว

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีขวัญกำลังใจ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนจ้างครูช่วยสอน แก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น จัดสรรเงินที่ใช้พิจารณาความดีความชอบให้โรงเรียนขนาดเล็กเป็นกรณีพิเศษ

7. ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดหา ผลิตภัณฑ์และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกตลอดจนการให้บริการหนังสือแบบเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อการเรียนการสอนหลายรูปแบบ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

8. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดหลายด้าน การจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงหลายรูปแบบ จาก 1 คนต่อ 1 ชั้น หรือการสอนในลักษณะกลุ่มใหญ่ (Large group) มาเป็นการเรียนการสอนแบบกลุ่มย่อยหรือรายบุคคล (Individual)

3) ด้านองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

สุชาดา อังศุจินดา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน โดยทำการศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชน องค์ประกอบความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน และศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วยด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

ด้านมูลค่าที่ผู้ปกครองต้องจ่ายเพื่อการเรียนของนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของโรงเรียน ด้านการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนและด้านการให้บริการเสริมของโรงเรียน

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ได้ศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนต้นแบบขนาดเล็กนาร่อง เครื่องมือใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลลิสมัล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การบริหารจัดการ 4) การจัดการเรียนรู้ 5) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ 6) การมีส่วนร่วมของชุมชน 7) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 8) ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก และในปัจจัยทั้ง 8 ปรากฏว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีอิทธิพลน้อยที่สุด

4) ด้านการบริหารโรงเรียนปฐมวัย ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

กะนิง สายแก้ว (2549) ได้ศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ทั้งการบริหารโดยภาพรวม การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตั้งชื่อไว้ด้วย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบายที่มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาบริบทโดย 1) การศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา และ 2) การอภิปรายกลุ่มเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยของจังหวัดสุรินทร์ 3) การศึกษาพหุกรณีสถานศึกษาต้นแบบการบริหารจัดการปฐมศึกษา จำนวน 3 แห่ง ขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจากข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากผลการวิจัยในขั้นตอนแรกด้วยวิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสองครั้ง และขั้นตอนที่สามเป็นการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จากขั้นตอนที่สองโดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ด้วยวิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและวิธีการปรึกษาพิจารณา ผู้มีส่วนได้เสีย

ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่กำหนดควิสัยทัศน์ว่า ภายในปี 2554 จังหวัดสุรินทร์จะเป็นจังหวัดชั้นนำในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างหลากหลายและทั่วถึง และได้พันธกิจ 7 ประการ คือ 1) จัดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) สร้างโอกาสให้เด็ก

กลุ่มเป้าหมายได้เข้าศึกษาในระดับปฐมวัยทุกคน 3) สร้างและพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีคุณธรรม จริยธรรม และได้รับการเตรียมความพร้อมในพัฒนาการทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา 4) สร้างเครือข่าย แหล่งการเรียนรู้ และระบบสารสนเทศโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 5) สร้างความตระหนักให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม 6) ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานและ 7) พัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1) ด้านกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

Lawire and Cobbold (2001) ได้ ศึกษาการเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) และการแปลงกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด (Cascading) สำหรับองค์กรข้ามชาติ โดยการศึกษายบริษัทเป็นรายกรณีชื่อ Crosshouse ผลการศึกษาพบว่า บริษัท Crosshouse ประสบความสำเร็จและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลังจากการใช้หลักการบริหารกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงสู่กิจกรรมที่เป็นกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวางแผน การสื่อสาร การรายงานผลการปฏิบัติงานทำได้อย่างรวดเร็วในเชิงพฤติกรรมทางการบริหาร และช่วยให้เกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรอย่างรู้ลึกในความเป็นเจ้าของและการรับรู้ในกลยุทธ์ที่องค์กรสร้างขึ้น สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมการบริหารเชิง กลยุทธ์ตามที่ประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดของบาลานซ์สกอร์การ์ด

Morrison (2002) ได้ศึกษาเรื่อง Performance Management in Further Education : Balanced Scorecard Approach โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาว่าระบบการบริหารตามหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดของแคปแลนและนอร์ตันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยวิธีการ Action Research ด้วยการเข้าศึกษาวิทยาลัยการอุตสาหกรรม สอบถามด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยตอบว่า รูปแบบการบริหารจัดการที่ได้พัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดประสบความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ และจากหลักฐานจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สอบถามไปยังผู้ปฏิบัติ และการจัดการสัมมนากลุ่มผู้บริหารอาวุโสนำไปสู่บทสรุปที่ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหาร ที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล ที่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดของการบริหารจัดการสู่การวางแผนการดำเนินงาน สามารถดำเนินการและพัฒนาทบทวนการทำงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล

2) ด้านกลยุทธ์การจัดการศึกษา ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

McCarthy (1991) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงาน ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำไปใช้และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการศึกษาวิเคราะห์ทางสถิติไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผน กลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือการไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่า แผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

Mark D. Baldwin (1994) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อสนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่เปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

Park, John Ellis (1997) ได้ ศึกษาเรื่องการศึกษากรณีการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมี

จุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร และ 2. เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร

Goodspeed (2003) ได้ ศึกษาเรื่องการแปลงและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะตัดสินใจว่า ถ้านำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในหน่วยงานทางสาธารณสุขจะสามารถพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ ตามที่นำมาใช้ในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาของการ วางแผนกลยุทธ์ในองค์กรดังกล่าวมี 4 ประการ คือ 1. มีผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 5 ที่เข้าใจเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร 2. มีผู้บริหารถึงร้อยละ 85 ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงในการวิเคราะห์กลยุทธ์ 3. มีกลยุทธ์ถึงร้อยละ 8 ที่ไม่มีการเชื่อมโยงกับแผนงบประมาณ และ 4. มีเพียงผู้บริหารร้อยละ 2 ที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์

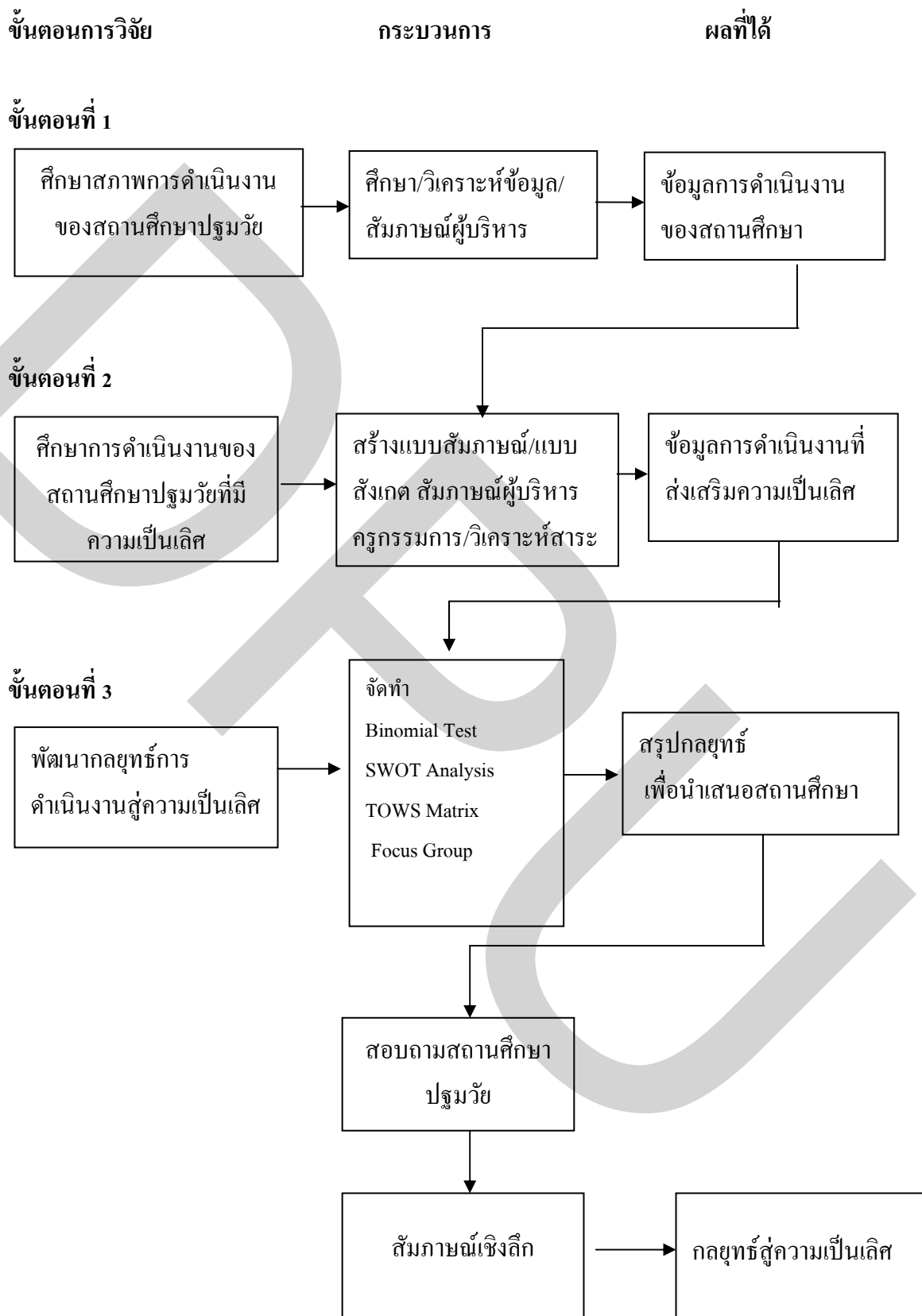
สรุปจากงานวิจัยดังกล่าวทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวทางที่หลากหลายในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อหากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย ข้อมูลของการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย และกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ ตามที่ได้กำหนดไว้ทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการวิจัย และเป็นแนวทางในการศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการสำรวจ สัมภาษณ์ สังเกต และการพัฒนาากลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

3.1.3 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย ในด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา

3.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

3.1.5 การพัฒนาเครื่องมือ

1) สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยร่างแบบสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นกรอบคำถามเชิงโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน จากการศึกษาเอกสารและกรอบแนวคิด

2) นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้

3.1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำหนังสือขออนุญาตจากวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ดังนี้

1) วิเคราะห์เนื้อหาจาก เอกสารและ รายงานการจัดการศึกษาปฐมวัยของจังหวัดปทุมธานี

2) สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกอง และศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

3.1.7 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหาและแบบสัมภาษณ์มาสรุปประเด็น ซึ่งเป็นสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีในด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

3.2 ขั้นตอนศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่สถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีที่เข้าเกณฑ์ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. รอบที่สองระดับดีมากทุกมาตรฐาน และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับดี/ดีมาก จากการจัดลำดับของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ โรงเรียน/ศูนย์ คือ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการหรือหัวหน้าศูนย์ครูชั้นปฐมวัย และกรรมการสถานศึกษา

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่บุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นประชากรดังกล่าวแบ่งเป็น 3 กลุ่มโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามแนวคิดของ สปรัดเลย์ (Spradley , 1979) และการเลือกของ รูบิน (Rubin and Rubin,1995 อ้างถึงใน ชาย โพธิธิตา, 2552) โดยเลือกในแต่ละโรงเรียน /ศูนย์ ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการหรือหัวหน้าศูนย์ เป็นผู้แทนผู้บริหาร 1 คน ครูชั้นปฐมวัย เป็นผู้แทนครู 1 คน กรรมการสถานศึกษา เป็นผู้แทนกรรมการ 1 คน รายละเอียดตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สถานศึกษาที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถานศึกษา

กลุ่มโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถานศึกษา			
		ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าศูนย์	ครูปฐมวัย	กรรมการ	รวม
รางวัลพระราชทาน	1	1	1	1	3
ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ	1	1	1	1	3
เกณฑ์ดีมาจาก สมศ.	สพฐ 2	2	2	2	6
รอบสอง	สช 2	2	2	2	6
อปท ระดับ ดี/ดีมาก	2	2	2	2	6
รวม	8	8	8	8	24

3.2.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศตามองค์ประกอบของการจัดการสถานศึกษาปฐมวัย ในด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และแนวทางที่โรงเรียนปฏิบัติจนเข้าเกณฑ์โรงเรียนเป็นเลิศในการศึกษาครั้งนี้

3.2.4 เครื่องมือในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์ เป็นการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นคำถามปลายเปิด กิ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามองค์ประกอบของการจัดการในด้านต่างๆที่ทำให้โรงเรียนเป็นเลิศ รวมทั้งสิ่งที่ เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2) แบบสังเกต

3.2.5 การพัฒนาเครื่องมือ

1) ศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำมาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด และแบบสังเกตแบบกรอกรายการตามประเด็นที่สังเกต

2) นำแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับปรุง

3) นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่า IOC ว่ามีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอบเขตเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความเหมาะสมของคำถาม

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

- เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารการศึกษาปฐมวัย
- เป็นศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัย
- เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา/การวิจัย

4) นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence :IOC) ปรากฏว่าข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ทุกข้อมีค่า ไม่ต่ำกว่า 0.5

5) ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามการพิจารณาและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสัมภาษณ์บุคลากรและสังเกตการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่เข้าคุณลักษณะความเป็นเลิศ ด้วย วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพตามหลักการและแนวทางในการสัมภาษณ์ 12 ประการ ของ เควล (Kvale, 1996, อ้างถึงใน ชาย โพธิสิตา, 2552)

สัมภาษณ์ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ / หัวหน้าศูนย์ เกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

สัมภาษณ์ครูปฐมวัยเกี่ยวกับงานวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และแนวทางที่ทำให้โรงเรียนเป็นเลิศ

สัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ตลอดทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

สังเกตการดำเนินงานเพื่อทราบข้อมูลเชิงประจักษ์ตามประเด็นที่สัมภาษณ์และบริบทอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการของสถานศึกษา

3.2.7 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลมาสรุปประเด็น

ได้ประเด็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

3.3 ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

3.3.1 นำข้อมูลประเด็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีทดสอบความเป็นไปได้ในแต่ละประเด็นด้วยสถิติ Binomial Test (Sidney Seigel, 1956)

3.3.2 การร่างกลยุทธ์

- 1) วิเคราะห์สภาพ (SWOT Analysis) เพื่อหา จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และ โอกาส
- 2) ทำ TOWS MATRIX (สุธีรา อะทะวงษา, 2551) เพื่อจับคู่ 4 กลุ่ม SO ST WO WT โดยการพิจารณาประเด็นที่เป็นแนวทางการดำเนินงานลงในแต่ละกลุ่ม
- 3) วิเคราะห์เนื้อหาในแต่ละกลุ่มเพื่อจัดทำเป็น (ร่าง) กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

3.3.3 การปรับปรุงกลยุทธ์

จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) พิจารณาวิเคราะห์ (ร่าง) กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

เป็นนักวิชาการหรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก

เป็นผู้บริหารการศึกษาปฐมวัย เช่น ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าสถานศึกษาปฐมวัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ขึ้นไป

เป็นผู้บริหารการศึกษาที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาปฐมวัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ขึ้นไป

ปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การดำเนินงานฯ ตามผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3.4 การประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานีด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ความเหมาะสม (Propriety Standards) และความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) โดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา

ดำเนินการ โดยการนำเสนอกลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 3.3.3 พร้อมแบบสอบถามความคิดเห็นในการนำกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศไปใช้ในสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1) ประชากร ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 166 คน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จำนวน 109 คน ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 78 คน รวมประชากร จำนวน 353คน

2) กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวน 186 คน ใช้วิธีการเลือกตามสัดส่วนแต่ละสังกัดและขนาด โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) แยกเป็นกลุ่ม ตามสังกัด (สพฐ อปท และสช) และตามขนาดของสถานศึกษา (เล็ก กลาง ใหญ่) รายละเอียดตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์

N = ประชากร n = ตัวอย่าง

ที่	สังกัด	ขนาด						รวม	
		เล็ก		กลาง		ใหญ่		N	n
		N	n	N	n	N	n	N	n
1	สพฐ.	83	43	41	22	42	22	166	87
2	อปท.	57	30	35	18	17	9	109	57
3	สช.	13	7	18	10	47	25	78	42
	รวม	153	80	94	50	106	56	353	186

3) เครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน และความคิดเห็น มี 2 ตอน
 ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 เป็นอัตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการประเมิน
 4 ประเด็น คือ ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)
 ความเหมาะสม (Propriety Standards) และความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) ของ
 ขอบข่ายการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปทุมธานี
 ตามรูปแบบการประเมิน ของมาดัส สไครเวน และ สตฟเฟิลบีม (Madaus, Scriben, & Stufflebeam,
 1983)

4) การพัฒนาเครื่องมือ

1. สร้างแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ใน 4
 ประเด็น โดยให้ค่า 1 ถ้าเห็นตรงตามความคิดเห็น 0 ถ้าเห็นไม่แน่ใจ และ -1 ถ้าเห็นขัดแย้ง
 กับความคิดเห็น และความคิดเห็นเพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำหนังสือขออนุญาตจากวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตถึง
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจาก
 สถานศึกษาในสังกัด

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

6) การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส

3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

7) สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อคำถามในการวิจัย
 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการที่น่าเสนอ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การคำนวณค่าความถี่ และ
 ค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ค่าร้อยละของผู้ที่เห็นด้วยในแต่ละประเด็นขอบข่ายการดำเนินงานแต่ละ
 กลยุทธ์และค่าเฉลี่ยความเห็น

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ทำการปรับขอบข่ายการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ ที่ร้อยละของความคิดเห็นในเชิงคุณภาพ ได้กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

3.3.5 การสัมภาษณ์เชิงลึกในการนำกลยุทธ์ไปใช้

ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 สังกัด เกี่ยวกับประเด็น 1) ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้

3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้และ 4) เจาะลึกในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียด ดังนี้

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดละ 1 คน ได้แก่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดละ 1 คน ผู้สอนระดับปฐมวัยสังกัดละ 1 คน รวม 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) รายละเอียดตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก

สังกัด	ผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้สอนระดับปฐมวัย	รวม
สพฐ	1	1	1	3
อปท	1	1	1	3
สช	1	1	1	3
รวม	3	3	3	9

2) เครื่องมือ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ และ เจาะลึกในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เป็นคำถามปลายเปิด

3) การพัฒนาเครื่องมือ สร้างแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ถูกสัมภาษณ์ชี้แจงรายละเอียดในการขอสัมภาษณ์พร้อมทั้งส่งรายละเอียดของกลยุทธ์ให้ศึกษาก่อนกำหนดวันสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยนำหนังสือไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พร้อมทั้งนัดวันสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5) การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลมาสรุปประเด็นเรียงลำดับตามความถี่ของความเห็นผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละสังกัด

ได้ประเด็น เกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ และเงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอ เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาเอกสาร และรายงานการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยของต้นสังกัดแต่ละสังกัด และสัมภาษณ์สถานศึกษากลุ่มต่างๆ แยกตามสังกัด สถานที่ตั้งและขนาด จำนวน 18 โรง/ ศูนย์ รวมทั้งการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละสังกัด ได้แก่ผู้อำนวยการกองการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาล และศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วสรุปนำเสนอสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ผลที่ได้ดังต่อไปนี้

1.1 สภาพการดำเนินงาน ด้านวิชาการ

สถานศึกษาปฐมวัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ใช้หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ การจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดการกิจกรรมเตรียมความพร้อมเด็กทั้ง 4 ด้าน คือด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และมีการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ มีการใช้สื่อและอุปกรณ์ประกอบการสอนเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม การจัดครูเข้สอนโดยจัดครู 1 คนประจำห้อง การจัดประเมินผลเป็นการวัดและประเมินทุกกิจกรรมทุกสัปดาห์ และมีการรายงานผลในสมุดรายงานทุกภาคการศึกษา

สถานศึกษาปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) ด้านวิชาการใช้เกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนจัดการศึกษาอนุบาล 1 – อนุบาล 3 ใช้หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ การจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดการกิจกรรมพัฒนาเด็ก 4 ด้านคือด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาและตารางกิจกรรมเข้าจังหวะเสริมประสบการณ์โดยมีสื่อและอุปกรณ์ประกอบการสอน จัดครู 1 คนต่อ 1 ห้อง มีบางแห่งมีพี่เลี้ยง 1 คนเป็นผู้ช่วยครู การวัดประเมินผลเป็นการวัดการพัฒนาการของเด็กทั้ง 4 ด้านทุกสัปดาห์ มีการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครองและต้นสังกัด

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชน ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ส่วนใหญ่ใช้หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ และมีการใช้หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนจัดตามแนวหลักสูตรแกนกลางโดยจัด 6 กิจกรรมและกิจกรรมเสริม เน้นการเตรียมความพร้อมเด็ก 4 ด้าน มีสื่อประกอบการสอนอย่างเพียงพอ การจัดครูดูแลเด็กใช้ครู 1 คนต่อ 1 ห้อง บางแห่งมีพี่เลี้ยงเป็นผู้ช่วยครูอีก 1 คนต่อ 1 ห้อง การวัดประเมินผลมีการวัดทั้ง 4 ด้าน มีการสรุปรายงานผลการพัฒนาเด็กต่อผู้ปกครองทุกภาคการศึกษา

1.2 สภาพการดำเนินงาน ด้านกิจการนักเรียน

สถานศึกษาปฐมวัยสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) มีครูประจำชั้นและครูเวรเป็นผู้ดูแลความปลอดภัยของเด็ก มีบางแห่งให้รุ่นพี่ช่วยครูดูแลรุ่นน้อง มีการฝึกเด็กเรื่องคุณธรรมจริยธรรม โดยมีกิจกรรมทางศาสนา มีการส่งเสริมนักเรียนเป็นรายบุคคล มีขมนูม มีการสอนซ่อมเสริม เด็กที่มีความสามารถพิเศษจะได้รับการส่งเสริมโดยการส่งเข้าประกวดแข่งขันต่างๆ มีระบบการช่วยเหลือเด็กในกรณีต่างๆ มีการศึกษาสภาพปัญหาเด็กร่วมกับผู้ปกครอง มีกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร มีการนำไปทัศนศึกษานอกสถานที่

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) สถานศึกษาจะร่วมกับผู้ปกครองดูแลความปลอดภัยของเด็ก ในการรับส่งเด็กแต่ละวัน มีการบันทึกการรับส่ง จัดครูเวร และมีเวรยามดูแลเด็กตลอดเวลา มีการฝึกเด็กด้านคุณธรรม จริยธรรมโดยการฝึกปฏิบัติ ฝึกนั่งสมาธิ ฝึกสวดมนต์ ไหว้พระ มีการศึกษาปัญญาและแก้ไขพร้อมทั้งส่งเสริมเด็กเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเพิ่มเติมให้เด็กในการพัฒนาด้านต่างๆ นำเด็กไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) การดูแลความปลอดภัยของเด็กถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดของสถานศึกษา มีหลักฐานการรับส่งเด็กทุกวัน บางแห่งมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดในสถานศึกษาเพื่อดูแลความปลอดภัยเด็ก มีโครงการฝึกคุณธรรม จริยธรรมโดยใช้กิจกรรมทางศาสนา มีการฝึกปฏิบัติ มีการส่งเสริมเด็กเป็นรายบุคคลตามความสามารถ มีการส่งเข้าประกวดแข่งขัน มีการไปเยี่ยมบ้านเด็กเพื่อพบปะผู้ปกครอง มีการสอนเสริมเป็นพิเศษ เช่น สอนภาษาจีน ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น วาดน้ำ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

1.3 สภาพการดำเนินงาน ด้านบริหารงานบุคคล

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) จำนวนครูมีตามจำนวนนักเรียน คุณวุฒิปริญญาตรีด้านปฐมวัย สรรหาโดยต้นสังกัดมีการสอบคัดเลือก กำหนดเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ทางราชการ มีการส่งฝึกอบรม ศึกษาดูงานและส่งศึกษาต่อ ครูทุกคนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทางราชการ

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) จำนวนครูมีตามจำนวนนักเรียน คุณวุฒิปริญญาตรีด้านปฐมวัย สรรหาโดยต้นสังกัดมีการสอบคัดเลือก กำหนดเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ทางราชการ มีการส่งฝึกอบรม ศึกษาดูงานและส่งศึกษาต่อ ครูทุกคนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทางราชการและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวนครูมีตามจำนวนนักเรียน คุณวุฒิปริญญาตรีด้านปฐมวัย และเน้นบุคลิกภาพดีเป็นกรณีพิเศษ เน้นการยิ้มแย้มแจ่มใส ใจเย็นรักเด็ก สรรหาโดยสถานศึกษาเอง จ่ายเงินเดือนตามเกณฑ์ของทางราชการ มีสวัสดิการ มีการส่งฝึกอบรม และศึกษาดูงาน ตลอดจนการศึกษาต่อ ครูทุกคนต้องปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณของครูและข้อบังคับของสถานศึกษา

1.4 สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน ทรัพย์สินและพัสดุ

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถานศึกษา โดยใช้เอกสาร แผ่นพับ ป้ายประกาศ ลงเว็บไซต์ เสียงตามสาย ประชุมชี้แจง และการสื่อสารผ่านนักเรียนถึงผู้ปกครอง ให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษาทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ มีระบบงานสารบรรณตามระเบียบของทางราชการ จัดระบบการรักษาความปลอดภัย จัดครูเวรรับผิดชอบดูแล รายได้เกือบทั้งหมดมาจากทางราชการ ส่วนใหญ่ยังไม่เพียงพอการเบิกจ่ายตามระเบียบทางราชการ หากไม่เพียงพอแก้ปัญหาโดยการรับบริจาคจากหน่วยงานอื่นๆ และผู้ปกครอง การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนจัดหาตามแผน เกือบทุกแห่งยังไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินต้องให้ครูทำหน้าที่การเงินด้วย

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถานศึกษา โดยการทำป้ายประกาศที่สถานศึกษาและต้นสังกัด ลงเว็บไซต์ มีเสียงตามสาย ใช้เอกสาร แผ่นพับ ให้เจ้าหน้าที่ของต้นสังกัดทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์สถานศึกษาด้วยงานสารบรรณทำตามระเบียบทางราชการ มีเวรยามรักษาความปลอดภัย รายได้ส่วนใหญ่จากต้นสังกัด เพียงพอ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์จัดหาตามแผนและตามความจำเป็น เจ้าหน้าที่ของต้นสังกัดทำหน้าที่การเงินของสถานศึกษา

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) ประชาสัมพันธ์สถานศึกษา โดยการทำ แผ่นพับ ลงเว็บไซต์ และการสื่อสารผ่านนักเรียนถึงผู้ปกครอง มีการกำหนดตัวบุคคลทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์สถานศึกษาโดยตรง และให้ครูทุกคนทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์สถานศึกษาด้วยการเงินและงบประมาณทำตามแผนที่วางไว้และตามความเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยเฉพาะ

1.5 สภาพการดำเนินงาน ด้านการบริหารอาคารสถานที่

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ส่วนใหญ่มีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีครู และภารโรงช่วยกันดูแลรักษา นักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลโดยการแบ่งเป็นส่วนๆรับผิดชอบ จัดเป็นเวรดูแล อุปกรณ์เครื่องเล่นสำหรับเด็กส่วนใหญ่ยังมีไม่เพียงพอ

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) ส่วนใหญ่อาคารสถานที่ยังมีไม่เพียงพอกับจำนวนเด็ก ครูกับภารโรงเป็นผู้ดูแล เด็กมีส่วนร่วมดูแลบ้าง สถานศึกษาในเมืองที่เครื่องเล่นสนามเพียงพอ แต่สถานศึกษานอกเมืองยังมีไม่เพียงพอกับจำนวนเด็ก

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) อาคารสถานที่ทุกแห่งมีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน การดูแลรักษามีเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เด็กมีส่วนร่วมน้อยมาก เครื่องเล่นสนามมีเพียงพอ

1.6 สภาพการดำเนินงานด้านการประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือสถานศึกษาในการพัฒนาเด็กโดยการจัดตั้งเครือข่ายแต่ละชั้นเรียน และให้ผู้ปกครองช่วยพัฒนาเด็กที่บ้านด้วย สถานศึกษารายงานผลการพัฒนาเด็กให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน มีการประชุมผู้ปกครองเป็นประจำ มีการออกไปร่วมกิจกรรมของชุมชน ให้เด็กไปร่วมกิจกรรมต่างๆในชุมชนร่วมกับผู้ปกครอง

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) มีการเชิญผู้ปกครองประชุมเพื่อร่วมกันพัฒนาเด็ก และช่วยเหลือสถานศึกษาในการดูแลเด็กแต่ละวัน และพัฒนาเด็กที่บ้านด้วย ให้ครูออกไปร่วมกับชุมชนทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการ ผู้ปกครองช่วยเหลือสถานศึกษาด้านทุนทรัพย์ต่างๆตามที่สถานศึกษาร้องขอ

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) มีการเชิญผู้ปกครองร่วมประชุมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีโครงการผู้ปกครองอาสา ส่งครูออกไปร่วมกิจกรรมต่างๆในชุมชน บางครั้งส่งเด็กนักเรียนไปร่วมด้วย มีการเชิญผู้ปกครองร่วมสอนเด็ก เชิญผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาด้วย

1.7 สภาพการดำเนินงาน ด้านการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ส่วนใหญ่ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานของสถานการศึกษา มีแต่แผนปฏิบัติงานประจำปีและแผน 5 ปี โดยครู ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาร่วมกันจัดทำแผน สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบสารสนเทศ จัดเก็บเอกสารเป็นแฟ้มและเก็บในคอมพิวเตอร์ การดำเนินงานจัดทำตามแผนที่กำหนดไว้ มีการติดตามตรวจสอบทุกภาคเรียน มีการประเมินภายในโดยทำตามแบบการติดตามภายในแล้วสรุปรายงาน ผลการประเมินในสองที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก

สถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) เกือบทั้งหมดมีการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาและมีผู้รับผิดชอบแต่ละมาตรฐาน มีแผนการปฏิบัติงานประจำปี สถานศึกษาในเมืองมีระบบสารสนเทศ แต่นอกเมืองยังไม่มีระบบสารสนเทศ มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทุกภาคเรียน ส่วนใหญ่ยังไม่มีประเมิน แต่สถานศึกษาต้องรายงานผลต่อต้นสังกัด

สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) เกือบทั้งหมดยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา แต่มีแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบสารสนเทศ ดำเนินงานตามแผนครบทุกแผนที่วางไว้ มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทุกภาคเรียน มีการประเมินคุณภาพภายในตามแบบและรายงานประจำปี มีการนำผลการประเมินไปพัฒนา ผลการประเมินในรอบที่สองอยู่ในระดับ ดี/ดีมาก เท่าๆกัน (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ค)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงานสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ ในจังหวัดปทุมธานี

จากการสัมภาษณ์ และสังเกตสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ ในจังหวัดปทุมธานี 8 แห่ง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อบ่งชี้การดำเนินงานแต่ละด้าน และการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษาได้ดังนี้

2.1 ข้อบ่งชี้การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ ในแต่ละด้าน

ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ

มีการนำหลักสูตรปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน เน้นพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น มีระบบการวัดและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน

จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ มีกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ กิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษา

ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล

มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและทัศนศึกษาเป็นประจำ มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดคกฏเกณฑ์การทำงาน

เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรมส่งเสริมให้ครูมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีและสามารถนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการให้บริการ ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่างเพียงพอ มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน มีพัสดุอย่างเพียงพอ และมีการรักษาบำรุง ซ่อมแซม พร้อมใช้ตลอดเวลา

ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่

มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ มีการรักษาซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เครื่องเล่นสนาม ห้องเรียนอาคารสถานที่ให้พร้อมใช้ประโยชน์ได้ตลอด ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ มีการอบรมชี้แจงนักเรียนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่และของเล่นอยู่ตลอดเวลา

ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน

ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถ กำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา มีการประเมินคุณภาพภายในและปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานมีการประกันชีวิตให้ครูและนักเรียน

จากการพิจารณาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความความเป็นเลิศทั้ง 8 แห่ง จะเห็นได้ว่าขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ทั้ง 7 ด้าน ตั้งแต่งานด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน แม้กระทั่งด้านธุรการ การเงินและพัสดุ ทุกๆ ด้านมี

เป้าหมายเพื่อพัฒนาเด็กให้ครบทั้ง 4 ด้านคือด้านร่างกาย ด้านสังคม ด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา และเป็นการเตรียมเด็กเพื่อเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2.2 การวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพ (SWOT Analysis) อันประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก และความถี่ของข้อมูล ได้รายละเอียดตามตารางที่ 4.1-4.2

ตารางที่ 4.1 ความถี่ของการดำเนินงานที่เป็น ปัจจัยภายในของสถานศึกษา (Internal Environmental)

จุดแข็ง (Strengths)	ความถี่	จุดอ่อน (Weaknesses)	ความถี่
ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ 1.สถานศึกษาใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลัก 2.มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 3 มุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน 4 เน้นการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด 5.ส่งเสริมและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน 6 มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน 7.มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น 8.มีระบบการวัดและ ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 9 มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 10.มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 11 ให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา	8 8 8 6 6 6 5 4 4 4 3	ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ 1. ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัย 2.ผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้มากกว่าด้านอื่นๆ 3 ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ ติดตาม วัด ประเมินผล และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก	8 8 6

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ความถี่	จุดอ่อน (Weaknesses)	ความถี่
ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน 1 มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย 2 เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ 3 เน้นกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ 4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม 5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย 6 มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษา	8 7 7 6 4 4	ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน 1 ผู้ปกครองบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษา 2 นักเรียนมีเวลาร่วมกิจกรรมน้อยเนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนมีเวลาจำกัดในการมารับส่งเด็ก เนื่องจากภาระการทำงาน 3 สถานที่จัดกิจกรรมไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ	5 5 4
ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล 1 มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพ ได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ 2 ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและทัศนศึกษาเป็นประจำ 3 มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน 4 ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน เพื่อความโปร่งใสและความเป็นธรรม	7 6 6 5	ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล 1 ครูที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการทำงานมาดีแล้ว ลาออกไปทำงานที่อื่น 2 ครูบางส่วนไม่อุทิศเวลาได้เต็มที่ ต้องใช้เวลาประกอบอาชีพเสริม เนื่องจากรายได้น้อย 3 ครูไม่มีวุฒิและความรู้ด้านปฐมวัย	5 5 3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ความถี่	จุดอ่อน (Weaknesses)	ความถี่
5 ครูได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีและสามารถนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4		
ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ		ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ	
1. มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ	7	1 การอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง	6
2 มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม	7	2 สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานโดยเฉพาะ	6
3 จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการให้บริการ	6	3 ครูและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติมีความรู้ด้านธุรการและการเงินไม่เพียงพอ	3
4 สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่างเพียงพอ	6		
5 มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน	5		
6 มีพัสดุอย่างเพียงพอ และมีการรักษาบำรุง ซ่อมแซม พร้อมใช้ตลอดเวลา	4		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ความ ถ - ถ	จุดอ่อน (Weaknesses)	ความถ ี
<p>ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่</p> <p>1 มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน</p> <p>2 บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้</p> <p>3.มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์ อาคาร สถานที่</p> <p>4 มีการรักษาซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องเล่นสนาม ห้องเรียนอาคารสถานที่ให้พร้อมใช้ ประโยชน์ได้ตลอด</p> <p>5 ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาอุปกรณ์ อาคาร สถานที่</p> <p>6 มีการ อบรมชี้แจง นักเรียนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่และของเล่นอยู่ตลอดเวลา</p>	<p>6</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p>	<p>ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่</p> <p>1 บริเวณของสถานที่มีน้อย ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น</p> <p>2 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีน้อย ดูแลไม่เพียงพอและทั่วถึง</p>	<p>5</p> <p>5</p>
<p>ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>1.ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน</p> <p>3.มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>4.ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี</p>	<p>6</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>1. ครูไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน</p> <p>2. ครูและบุคลากรของสถานศึกษายังมีความสามารถในการเข้าถึงประชาชน ไม่ได้พอ</p> <p>3. ผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาว่างที่จะร่วมมือกับสถานศึกษา</p>	<p>6</p> <p>5</p> <p>4</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ความถี่	จุดอ่อน (Weaknesses)	ความถี่
ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา		ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา	
1 มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	8	1 การประกันคุณภาพมีงานเอกสารมากเกินไป	8
2 มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	6	2 ครูมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาทำเรื่องการประกันคุณภาพได้เท่าที่ควร	8
3 มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน	6	3 ผลการประเมินจากต้นสังกัดล่าช้า	4
4.มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน.	6		
5 คณะกรรมการสามารถ กำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน	5		
6.ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา	5		
7.มีการประเมินคุณภาพภายในและปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	4		
8 มีการประกันชีวิตให้ครูและนักเรียน	3		

ตารางที่ 4.2 ความถี่ของสิ่งที่เป็นปัจจัยภายนอกในการดำเนินงานของสถานศึกษา (External Environmental)

โอกาส (Opportunities)	ความถี่	อุปสรรค (Threats)	ความถี่
1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา	8	1.สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข	6
2.หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี	7	2 การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า	5
3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน	7	3 นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจาก ผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา	5
4. มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว	5	4 ฐานะทางบ้านของเด็กไม่ดี	4
5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา	5	5.มีปัญหาด้านการจราจร ถนนคับแคบ การจราจรคับคั่ง	3
		6 การก่อสร้าง และปรับปรุงสถานที่ต้องจ้างบุคคล ภายนอก เกิดปัญหาระหว่างก่อสร้าง และเวลาในการ สร้าง	3

จากตารางที่ 4.1 และ 4.2 จะเห็นว่าจุดแข็งในด้านการบริหารงานวิชาการได้แก่การใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลักและมีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาโดย มุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย ด้านการบริหารงานบุคคล มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพ ได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ และได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่างเพียงพอ ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ มีจำนวนอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน และจัด บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จุดอ่อนได้แก่ ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัย และบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้ มากกว่าด้านอื่นๆ และเรื่องการประกันคุณภาพมีงานเอกสารมากเกินไป ทำให้การประกันคุณภาพไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรเนื่องจากครูมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาทำเรื่องการประกันได้เต็มที่ และมีโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

จากการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา (SWOT Analysis) ในตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ดังต่อไปนี้

3.1 การทดสอบความเป็นไปได้ของข้อมูล

ข้อมูลในตารางที่ 4.1 และ 4.2 เมื่อประมวลความเห็นตามประเด็นการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา (SWOT Analysis) และหาค่าโอกาสของความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่ม (p) โดยใช้ Binomial Test ได้ผลตามตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 ความถี่และโอกาสของความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่ม (p) ของผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์ความเป็นเลิศ

ประเภท	รายการ	ความถี่	p
จุดแข็ง (Strengths)	ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ		
	1. สถานศึกษาใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลัก	8	.004
	2. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	8	.004
	3. มุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน	8	.004
	4. เน้นการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด	6	.145
	5. ส่งเสริมและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน	6	.145
	6. มีสื่อใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน	6	.145
	7. มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น	5	.363
	8. มีระบบการวัดและ ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4	.637
	9. มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4	.637
	10. มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4	.637
	11. ให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	3	.855
ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน			
	1. มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย	8	.004
	2. เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตเป็นพิเศษ	7	.035

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภท	รายการ	ความถี่	P
	3. เน้นกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่	7	.035
	4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ ยอมรับของสังคม	6	.145
	5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย	4	.637
	6. มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษา	4	.637
	ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล		
	1. มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพ ได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ	7	.035
	2. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและทัศนศึกษา เป็นประจำ	6	.145
	3. มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน	6	.145
	4. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน เพื่อความ โปร่งใสและเป็นธรรม	5	.363
	5. ครูได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีและสามารถ นำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4	.637
	ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ		
	1. มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ	7	.035
	2. มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม	7	.035
	3. จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการ ให้บริการ	6	.145
	4. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงาน ต่างๆ และเอกชนอย่างเพียงพอ	6	.145
	5. มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน	5	.363
	6. มีพัสดุอย่างเพียงพอ และมีการรักษาบำรุง ซ่อมแซม พร้อม ใช้ตลอดเวลา	4	.637

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภท	รายการ	ความถี่	P
	ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่		
	1. มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน	6	.145
	2. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	6	.145
	3. มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์ อาคาร สถานที่	5	.363
	4. มีการรักษาซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องเล่นสนาม ห้องเรียน อาคารสถานที่ให้พร้อมใช้ประโยชน์ได้ตลอด	4	.637
	5. ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาอุปกรณ์ อาคาร สถานที่	4	.637
	6. มีการ อบรมชี้แจง นักเรียนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ และของเล่นอยู่ตลอดเวลา	3	.855
	ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา กับชุมชนและผู้ปกครอง		
	1. ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง	6	.145
	2. มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน	6	.145
	3. มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ	5	.363
	4. ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี	5	.363
	ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา		
	1. มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	8	.004
	2. มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	6	.145
	3. มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน	6	.145
	4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน.	6	.145

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภท	รายการ	ความถี่	p
	5. คณะกรรมการ สามารถกำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน	5	.363
	6. ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา	5	.363
	7. มีการประเมินคุณภาพภายในและปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	4	.637
	8. มีการประกันชีวิตให้ครูและนักเรียน	3	.855
จุดอ่อน (Weaknesses)	ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ		
	1. ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัย	8	.004
	2. ผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้มากกว่าด้านอื่นๆ	8	.004
	3. ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ ติดตาม วัด ประเมินผล และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก	6	.145
	ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน		
	1. ผู้ปกครองบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษา	5	.363
	2. นักเรียนมีเวลาร่วมกิจกรรมน้อยเนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนมีเวลาจำกัดในการมารับส่งเด็ก เนื่องจากภาระการทำงาน	5	.363
	3. สถานที่จัดกิจกรรมไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ	4	.637
	ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล		
	1. ครูที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการทำงานมาดีแล้ว ลาออกไปทำงานที่อื่น	5	.363
2. ครูบางส่วนไม่อุทิศเวลาได้เต็มที่ ต้องใช้เวลาประกอบอาชีพเสริม เนื่องจากรายได้น้อย	5	.363	
3. ครูไม่มีวุฒิและความรู้ด้านปฐมวัย	3	.855	

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภท	รายการ	ความถี่	P
	ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ		
	1. การอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง	6	.145
	2. สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานโดยเฉพาะ	6	.145
	3. ครูและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความรู้ด้านธุรการและการเงินไม่เพียงพอ	3	.855
	ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่		
	1. บริเวณของสถานที่มีน้อย ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น	5	.363
	2. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีน้อย การดูแลไม่เพียงพอและทั่วถึง	5	.363
	ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ชุมชน		
	1. ครูไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน	6	.145
	2. ครูและบุคลากรของสถานศึกษายังมีความสามารถในการเข้าถึงประชาชนไม่ดีพอ	5	.363
	3 ผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาว่างที่จะร่วมมือกับสถานศึกษา	4	.637
	ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา		
	1. การประกันคุณภาพมีงานเอกสารมากเกินไป	8	.004
	2. ครูมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาทำเรื่องการประกันคุณภาพได้เท่าที่ควร	8	.004
	3. ผลการประเมินจากต้นสังกัดต่ำซ้ำ	4	.637

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ประเภท	รายการ	ความถี่	P
โอกาส (Opportunities)	1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา	8	.004
	2. หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี	7	.035
	3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน	7	.035
	4. มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว	5	.363
	5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา	5	.363
อุปสรรค (Threats)	1. สถานศึกษาดังอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข	5	.363
	2. การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า	5	.363
	3. นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา	5	.363
	4. ฐานะทางบ้านของเด็กไม่ดี	4	.637
	5. มีปัญหาด้านการจราจร ถนนคับแคบ การจราจรคับคั่ง	3	.855
	6. การก่อสร้าง และปรับปรุงสถานที่ต้องจ้างบุคคลภายนอกเกิดปัญหาระหว่างก่อสร้าง และเวลาในการสร้าง	3	.855

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นว่าค่าความถี่ของความคิดเห็นสูงสุด 8 และต่ำสุด 3 และค่าที่ความถี่สูงจะมีค่า p ซึ่งเป็นค่าความแตกต่างไปจากกลุ่มต่ำ และผู้วิจัยจะใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกรายการที่มีค่า p น่าเชื่อถือพอ ที่คิดว่าจะจะเป็นความเห็นของกลุ่มได้ ในการนำไปเป็นข้อมูลสร้างกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

3.2 การร่างกลยุทธ์

3.2.1 การเลือกรายการที่มีความน่าเชื่อถือจากการวิเคราะห์สภาพ (SWOT Analysis)

จากตารางที่ 4.3 ผู้วิจัยได้กำหนดรายการที่มีค่า p ตั้งแต่ .363 ลงมา เป็นรายการที่น่าเชื่อถือได้เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์หรือได้รับการสังเกตเกินครึ่ง (5 คน/แห่ง ขึ้นไป) ผลจากการคัดเลือกรายการตามกรอบดังกล่าว แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 รายการจากผลการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	รายการ	รายการ
ภายใน	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลัก (p=.004) 2. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (p=.004) 3. มุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน (p=.004) 4. เน้นการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด (p=.145) 5. ส่งเสริมและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน (p=.145) 6. มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน (p=.145) 7. มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น (p=.363) 	<p>จุดอ่อน (w)</p> <p>ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัย (p=.004) 2. ผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้ มากกว่าด้านอื่นๆ (p=.004) 3. ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ ติดตาม วัดประเมินผล และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก (p=.145)
	<p>ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย (p=.004) 2. เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ (p=.035) 3. เน้นกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี 	<p>ด้านที่ 2 การบริหารงานกิจการนักเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ปกครองบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษา (p=.363) 2. นักเรียนมีเวลาร่วมกิจกรรมน้อย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัย	ประเภท	ประเภท
	อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ (p=.035) 4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม (p=.145)	เนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนมีเวลาจำกัด ในการมารับส่งเด็ก เนื่องจากภาระการทำงาน (p=.363)
	ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล 1. มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพได้ ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงาน ที่ปฏิบัติ (p=.035) 2. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม คุณาน และทัศนศึกษาเป็นประจำ (p=.145) 3. มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจใน การปฏิบัติงาน (p=.145) 4. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การ ทำงาน เพื่อความ โปร่งใสและความเป็นธรรม (p=.363)	ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล 1. ครูที่มีความรู้ความสามารถ และผ่าน การทำงานมาดีแล้ว ลาออกไปทำงานที่ อื่น (p=.363) 2. ครูบางส่วนไม่อุทิศเวลาได้เต็มที่ ต้อง ใช้เวลาประกอบอาชีพเสริม เนื่องจาก รายได้น้อย (p=.363)
	ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ 1. มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลาย รูปแบบ (p=.035) 2. มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียน อย่างรัดกุม (p=.035) 3. จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการให้บริการ (p=.145) 4. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน จาก หน่วยงานต่างๆและเอกชนอย่างเพียงพอ (p=.145) 5. มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน (p=.363)	ด้านที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ 1. การอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่ เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง (p=.145) 2. สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุน การดำเนินงานโดยเฉพาะ (p=.145)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัย	ประเภท	ประเภท
	<p>ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่</p> <p>1. มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร เพียงพอกับจำนวนนักเรียน (p=.145)</p> <p>2. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ (p=.145)</p> <p>3. มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยการใช้อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ (p=.363)</p>	<p>ด้านที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่</p> <p>1. บริเวณของสถานที่มีน้อย ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น (p=.363)</p> <p>2. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีน้อย การดูแลไม่เพียงพอและทั่วถึง (p=.363)</p>
	<p>ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>1. ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง (p=.145)</p> <p>2. มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน (p=.145)</p> <p>3. มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ (p=.363)</p> <p>4. ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี (p=.363)</p> <p>ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>1. มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (p=.004)</p> <p>2. มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (p=.145)</p> <p>3. มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน (p=.145)</p>	<p>ด้านที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>1. ครูไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน (p=.145)</p> <p>2. ครูและบุคลากรของสถานศึกษายังมีความสามารถในการเข้าถึงประชาชนไม่ดีพอ (p=.363)</p> <p>ด้านที่ 7 การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>1. การประกันคุณภาพมีงานเอกสารมากเกินไป (p=.004)</p> <p>2. ครูมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาทำเรื่องการประกันคุณภาพได้เท่าที่ควร (p=.004)</p>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัย	ประเภท	ประเภท
	4.มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน. (p=.145) 5. คณะกรรมการ สามารถกำกับ ติดตามดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (p=.363) 6.ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา (p=.363)	
ภายนอก	โอกาส (O) 1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา (p=.004) 2.หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี (p=.035) 3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน (p=.035) 4.มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว (p=.363) 5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา (p=.363)	อุปสรรค (T) 1.สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข (p=.363) 2 การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า (p=.363) 3 นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา (p=.363)

จากตารางที่ 4.4 แสดงรายการความถี่ของความคิดเห็นที่มีค่า p ตั้งแต่ .363ลงมาในแต่ละด้าน เมื่อแยกตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จะเห็นค่า p ต่ำสุดในแต่ละด้าน ดังนี้

ในส่วนของปัจจัยภายใน

จุดแข็ง ด้านการบริหารวิชาการ p ต่ำสุด .004 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน p ต่ำสุด .004 ด้านการบริหารงานบุคคล p ต่ำสุด .035 ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ p ต่ำสุด .035 ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ p ต่ำสุด .145 ด้าน การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน p ต่ำสุด .145 ด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา p ต่ำสุด .004

จุดอ่อน ด้านการบริหารวิชาการ p ต่ำสุด .004 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน p ต่ำสุด .363 ด้าน การบริหารงานบุคคล p ต่ำสุด .363 ด้านที่การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ p ต่ำสุด .145 ด้าน การบริหารงานอาคารสถานที่ p ต่ำสุด .363 ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน p ต่ำสุด .145 ด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา p ต่ำสุด .004

ในส่วนของปัจจัยภายนอก

โอกาส p ต่ำสุด .004

อุปสรรค p ต่ำสุด .363

3.2.2 การจัดทำ TOWS Matrix

เมื่อได้กรอบการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา (SWOT Analysis) ตามตาราง 4.4 แล้ว ได้นำผลมาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อหาแนวทางหรือสร้างกลยุทธ์โดยจับคู่ปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกได้เป็น 4 คู่ คือ SO, WO, ST และ WT ดังแสดงในตารางที่ 4.5 – 4.11

ตารางที่ 4.5 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้านการบริหารงาน
วิชาการ

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สถานศึกษาใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลัก 2.มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 3 มุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน 4เน้นการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด 5.ส่งเสริมและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน 6 มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน 7.มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัย 2.ผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้ มากกว่าด้านอื่นๆ 3 ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ ติดตาม วัด ประเมินผล และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา 2.หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี 3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน 4.มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว 5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (S1,S2,S3,O1,O5) 2. ใช้แหล่งเรียนรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเด็ก(S3,S4,S5.O3,O4) 	<p>กลยุทธ์ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองเกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย (W1,W2,O1,O5)
<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข 2 การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า 3 นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เสนอแนวทางเพื่อปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาปฐมวัย(S7,T3) 	<p>กลยุทธ์ WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับแนวทางจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมที่ไม่ขัดกับปรัชญาการจัดการศึกษาปฐมวัย(W1,T1)

หมายเหตุ. ตัวอักษรและตัวเลขในวงเล็บของแต่ละกลยุทธ์ คือรายการที่แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.6 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย 2 เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ 3 เน้นกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ 4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ผู้ปกครองบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษา 2 นักเรียนมีเวลาร่วมกิจกรรมน้อยเนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนมีเวลาจำกัดในการมารับส่งเด็ก เนื่องจากภาระการทำงาน
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา 2.หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี 3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน 4.มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว 5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (S2,S3,S4,O1,O5) 	<p>กลยุทธ์ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. ให้โอกาสผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมของสถานศึกษา (W1,O1)
<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข 2 การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า 3 นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. จัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาโดยการจำลองสภาพชุมชนเข้าสู่สถานศึกษา(S1,T1) 	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p style="text-align: center;">-</p>

ตารางที่ 4.7 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้าน การบริหารงานบุคคล

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>1 มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ</p> <p>2 ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและทัศนศึกษาเป็นประจำ</p> <p>3 มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>4 ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน เพื่อความโปร่งใสและความเป็นธรรม</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>1 ครูที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการทำงานมาแล้ว ลาออกไปทำงานที่อื่น</p> <p>2 ครูบางส่วนไม่อุทิศเวลาได้เต็มที่ ต้องใช้เวลาประกอบอาชีพเสริม เนื่องจากรายได้น้อย</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา</p> <p>2.หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี</p> <p>3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>4.มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว</p> <p>5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>4. ปรับระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (S1,S4,O1,O5)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>3. จัดกิจกรรมให้ครูมีรายได้เสริมนอกเหนือจากรายได้ปกติ(W1,O1,O4)</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>1.สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข</p> <p>2 การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า</p> <p>3 นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>3 สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูมั่นใจในการทำงานที่สถานศึกษา(S3,T3)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>2 เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับแก้ระเบียบการบรรจุครูที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา(W1,T4)</p>

ตารางที่ 4.8 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้าน การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ 2. มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม 3. จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการให้บริการ 4. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่างเพียงพอ 5. มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง 2. สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะ
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา 2. หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี 3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน 4. มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว 5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่(S1,O1,O4) 6. จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (S4,S5,O2,O5) 	<p>กลยุทธ์ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. รณรงค์ให้ชุมชนช่วยเหลือสถานศึกษาให้งานแต่ละด้านพัฒนาดียิ่งขึ้น (W1,O1,O5)
<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข 2. การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า 3. นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. จัดระบบรักษาความปลอดภัยและป้องกันความเสี่ยงในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (S2,S5,T1) 	<p>กลยุทธ์ WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ปรับเปลี่ยนระเบียบว่าด้วยงานธุรการ และการเงินโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (W1,W2,T2,T3)

ตารางที่ 4.9 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้าน การบริหารงานอาคารสถานที่

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>1 มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน</p> <p>2 บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้</p> <p>3.มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยการใช้อุปกรณ์ อาคาร สถานที่</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>1 บริเวณของสถานที่มีน้อย ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น</p> <p>2 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีน้อย การดูแลไม่เพียงพอและทั่วถึง</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา</p> <p>2.หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี</p> <p>3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>4.มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว</p> <p>5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>7. ตกแต่งอาคารสถานที่ให้สวยงามร่มเย็นเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็นตลอดเวลา (S1,S2,O1,O2)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>5. วางแผนเพื่อขยายห้องเรียนเพิ่ม ให้เพียงพอแก่ความต้องการของชุมชน (W1,O5)</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>1.สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข</p> <p>2 การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า</p> <p>3 นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>5. ปรับปรุงบริเวณ ถนน ทางเดิน ประตูเข้าออก ให้เป็นระบบง่ายต่อการควบคุมดูแล (S1,S3,T1)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>-</p>

ตารางที่ 4.10 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้าน การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ประกอบการและชุมชน

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>1 ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2 มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน</p> <p>3 มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>4 ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>1 ครูไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน</p> <p>2 ครูและบุคลากรของสถานศึกษายังมีความสามารถในการเข้าถึงประชาชนไม่ดีพอ</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา</p> <p>2. หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี</p> <p>3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>4. มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว</p> <p>5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>8. จัดกิจกรรมให้ชุมชนและสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (S1,S4,O1,O5)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>6. พัฒนาครูเกี่ยวกับวิธีการและแนวทางสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (W1,O1)</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>1. สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข</p> <p>2. การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า</p> <p>3. นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>6. ให้ครูเข้าไปมีส่วนในการให้ข้อมูล ข่าวสารของสถานศึกษาที่ถูกต้องแก่ชุมชน (S1,S4,T1)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>-</p>

ตารางที่ 4.11 ตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดกลุ่มกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2. มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 3. มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน 4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน. 5. คณะกรรมการ สามารถกำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน 6. ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การประกันคุณภาพมีงานเอกสารมากเกินไป 2. ครูมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาทำเรื่องการประกันคุณภาพได้เท่าที่ควร
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา 2. หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี 3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน 4. มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว 5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>9. ส่งเสริมและควบคุมกำกับให้สถานศึกษาดำเนินการตาม กระบวนการประกันคุณภาพภายในอย่างถูกต้อง(S2,S3,S6,O1,O5)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>7. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในการดำเนินการ ประกันคุณภาพการศึกษาอย่างถูกต้อง(W1,W2,O1,O5)</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข 2. การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า 3. นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา 	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p style="text-align: center;">-</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>4. สร้างวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายในองค์กร (W1,W2,T1)</p>

จากตารางที่ 4.5 – 4.11 แสดงให้เห็นการเชื่อมโยงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เป็นคู่ๆ จำแนกเป็นรายด้าน กล่าวคือ สิ่งที่เป็นจุดแข็ง (S) อันเป็นปัจจัยภายในกับสิ่งที่เป็นโอกาส (O) อันเป็นปัจจัยภายนอก กำหนดให้เป็นกลยุทธ์กลุ่ม SO สิ่งที่เป็นจุดแข็ง (S) อันเป็นปัจจัยภายในกับสิ่งที่เป็นอุปสรรค (T) อันเป็นปัจจัยภายนอกกำหนดให้เป็นกลยุทธ์กลุ่ม ST สิ่งที่เป็นจุดอ่อน (W) อันเป็นปัจจัยภายในกับสิ่งที่เป็นโอกาส (O) อันเป็นปัจจัยภายนอก กำหนดให้เป็นกลยุทธ์กลุ่ม WO สิ่งที่เป็นจุดอ่อน (W) อันเป็นปัจจัยภายในกับสิ่งที่เป็นอุปสรรค (T) อันเป็นปัจจัยภายนอก กำหนดให้เป็นกลยุทธ์กลุ่ม WT

3.2.3 การจัดทำ (ร่าง)กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

3.2.3.1 การกำหนดชื่อและกำหนดกรอบกลยุทธ์ของแต่ละคู่

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.5 – 4.11 ได้พิจารณารายการในแต่ละกลุ่มแต่ละรายการ บางประเด็นยังมีซ้ำซ้อนกัน หรือใกล้เคียงกัน จึงได้นำมาเขียนใหม่เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นเหล่านั้น พร้อมทั้งกำหนดชื่อ กลุ่มกลยุทธ์ในแต่ละคู่ เพื่อให้มีความหมายขึ้นากกลยุทธ์นั้นๆ ดังนี้ คือ SO ให้ชื่อว่า “กลุ่มกลยุทธ์เร่งรัดพัฒนา” ST ให้ชื่อว่า “กลุ่มกลยุทธ์รอหาโอกาส” WO ให้ชื่อว่า “กลุ่มกลยุทธ์ปรับปรุงองค์กร” และ WT ให้ชื่อว่า “กลุ่มกลยุทธ์ทบทวนบทบาท ” รายการกลยุทธ์ที่ได้ปรับใหม่และจัดให้อยู่ในแต่ละกลุ่ม ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ชื่อกลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาในแต่ละกลุ่ม

องค์ประกอบการดำเนินงาน	กลยุทธ์			
	เร่งรัดพัฒนา (SO)	รอหาโอกาส (ST)	ปรับปรุงองค์กร (WO)	ทบทวนบทบาท (WT)
1 การบริหารงานวิชาการ	1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (S1,S2,S3,O1,O5)	1 เสนอแนวทางเพื่อปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาปฐมวัย(S7,T3)	1 สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองเกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย (W1,W2,O1,O5)	1 ปรับแนวทางจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมที่ไม่ขัดกับปรัชญาการจัดการศึกษาปฐมวัย (W1,T1)
2 การบริหารงานกิจการนักเรียน	2 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (S2,S3,S4,O1,O5)		2 ให้โอกาสผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมของสถานศึกษา (W1,O1)	
3 การบริหารงานบุคคล	3 ปรับระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นที่น่าพอใจมาภิบาล (S1,S4,O1,O5)	2 สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูมั่นใจในการทำงานที่สถานศึกษา(S3,T3)		

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

องค์ประกอบการ ดำเนินงาน	กลยุทธ์			
	เร่งรัดพัฒนา (SO)	รอหาโอกาส (ST)	ปรับปรุงองค์กร (WO)	ทบทวนบทบาท (WT)
4 การบริหารงาน ธุรการ การเงิน และพัสดุ	4 พัฒนาระบบการ ประชาสัมพันธ์ที่ ทันสมัยสอดคล้อง กับเทคโนโลยี สมัยใหม่(S1,O1,O4) 5 จัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	3 จัดระบบรักษา ความปลอดภัยและ ป้องกันความเสี่ยง ในสถานศึกษาอย่าง มีประสิทธิภาพ (S2,S5,T1)	3 รมรณรงค์ให้ชุมชน ช่วยเหลือ สถานศึกษาให้งาน แต่ละด้านพัฒนาดี ยิ่งขึ้น(W1,O1,O5)	2 ปรับเปลี่ยน ระเบียบว่าด้วยงาน ธุรการ และการเงิน โดยใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ (W1,W2,T2)
5 การบริหารงาน อาคารสถานที่		4 ปรับปรุงบริเวณ อาคารสถานที่ให้ สวยงาม ร่มเย็น เป็น ที่ประทับใจและเป็น ระบบง่ายต่อการ ควบคุมดูแล (S1,S3,T1)	4 วางแผนเพื่อขยาย ห้องเรียนเพิ่ม ให้ เพียงพอแก่ความ ต้องการของชุมชน (W1,O5)	
6 การบริหารงาน ความสัมพันธ์ ระหว่าง สถานศึกษากับ ผู้ปกครองและ ชุมชน	6 จัดกิจกรรมให้ ชุมชนและ สถานศึกษามี ความสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่อง (S1,S4,O1,O5)		5 พัฒนาครูเกี่ยวกับ วิธีการและแนวทาง สร้างความสัมพันธ์ กับชุมชน (W1,O1)	
7 การบริหารงาน และการประกัน คุณภาพ การศึกษา	7 ส่งเสริมและ ควบคุมกำกับให้ สถานศึกษา ดำเนินการตาม กระบวนการประกัน คุณภาพภายในอย่าง ถูกต้อง (S2,S3,S6,O1,O5)			

จากตารางที่ 4.12 แสดงกลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาได้ 4 กลุ่ม คือกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ที่เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด (SO) กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ST) กลยุทธ์การลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส (WO) และกลยุทธ์การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (WT) ตามรายละเอียด ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เร่งรัดพัฒนา (SO) มีดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ มีจุดแข็งคือใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลักมีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน สอดรับกับโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษาและความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา ดังนั้นกลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

1.2 ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน มีจุดแข็งคือการเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ เน้นกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี อ่อนน้อม ถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ และ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคมสอดรับกับโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษาและความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษากลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล มีจุดแข็งคือมีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพ ได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติและ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน เพื่อความโปร่งใสและความเป็นธรรม สอดรับกับโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษากลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 3) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปคณาภิบาล

1.4 ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุมีจุดแข็งคือมีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบสอดรับกับโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษาและการมีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 4) พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และจุดแข็งที่สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่างเพียงพอและมีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจนสอดรับกับโอกาสที่หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี และความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษากลยุทธ์คือ 5) จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน มีจุดแข็งคือผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีสอดคล้องกับโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษาและความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 5) จัดกิจกรรมให้ชุมชนและสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

1.6 ด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา มีจุดแข็งคือมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน และครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาสอดคล้องกับโอกาสที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษาและความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 7) ส่งเสริมและควบคุมกำกับให้สถานศึกษาดำเนินการตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในอย่างถูกต้อง

2. กลยุทธ์รื้อหาโอกาส (ST) มีดังนี้

2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ มีจุดแข็งคือ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ต่อในระดับที่สูงขึ้นแต่ก็มีอุปสรรค ที่นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 1) เสนอแนวทางเพื่อปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.2 ด้านการบริหารงานบุคคล มีจุดแข็งคือ มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ก็มีอุปสรรคที่นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 2) สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูมั่นใจในการทำงานที่สถานศึกษา

2.3 ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุมีจุดแข็งคือ มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุมและมีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน แต่ก็มีอุปสรรคที่สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุขและมีปัญหาด้านการจราจร ถนนคับแคบ การจราจรคับคั่ง.กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 3) จัดระบบรักษาความปลอดภัยและป้องกันความเสี่ยงในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ที่มีจุดแข็งคือ มีจำนวน อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและมีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์อาคาร สถานที่แต่ก็มีอุปสรรคที่สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุขและมีปัญหาด้านการจราจร ถนน

คืบแคบ การจราจรคับคั่งกลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 4) ปรับปรุงบริเวณ ถนน ทางเดิน ประตูเข้า ออก ให้เป็นระบบง่ายต่อการควบคุมดูแล

3. กลยุทธ์ปรับปรุงองค์กร (WO) มีดังนี้

3.1 ด้าน การบริหารงานวิชาการมีจุดอ่อนคือผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจ ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย และมีผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้ มากกว่าด้าน อื่นๆ แต่ยังมีโอกาสคือสถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษาและความมั่นใจ ของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษากลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 1) สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครอง เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

3.2 ด้าน การบริหารงานกิจการนักเรียนมีจุดอ่อนคือผู้ปกครองบางส่วนไม่ให้ความ ร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษาแต่ยังมีโอกาสคือสถานศึกษา อยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษากลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 2) ให้โอกาสผู้ปกครอง ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมของสถานศึกษา

3.3 ด้าน การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ มีจุดอ่อนคือการอุดหนุนเงินจาก ภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง แต่ยังมีโอกาสคือสถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ ความสนใจกับการศึกษาและความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษากลยุทธ์ใน สถานการณ์นี้ คือ 3) รณรงค์ให้ชุมชนช่วยเหลือสถานศึกษาให้งานแต่ละด้านพัฒนาดีขึ้น

3.4 ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ มีจุดอ่อนคือบริเวณของสถานที่มีน้อย ไม่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นแต่ยังมีโอกาสคือความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของ สถานศึกษากลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 4) วางแผนเพื่อขยายห้องเรียนเพิ่ม ให้เพียงพอแก่ความ ต้องการของชุมชน

3.5 ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนมี จุดอ่อนคือครูไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมกับชุมชนแต่ยังมีโอกาสคือสถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษากลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 5) พัฒนาครูเกี่ยวกับวิธีการและ แนวทางสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

4. กลยุทธ์ทบทวนบทบาท (WT) มีดังนี้

4.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ มีจุดอ่อนคือผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจ ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย และมีอุปสรรคที่สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข กลยุทธ์ใน สถานการณ์นี้ คือ 1) ปรับแนวทางจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมที่ไม่ขัดกับปรัชญาการจด การศึกษาปฐมวัย

4.2 ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ มีจุดอ่อนคือการอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริงและสถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะและมีอุปสรรคการเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า กลยุทธ์ในสถานการณ์นี้ คือ 2) ปรับเปลี่ยนระเบียบว่าด้วยงานธุรการ และการเงิน โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

3.2.3.2 ร่าง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นประกอบข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 2 สามารถกำหนดกลุ่มกลยุทธ์ รายการกลยุทธ์ และขอบข่ายการดำเนินงาน ได้รายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ร่างรายการกลยุทธ์ และขอบข่ายการดำเนินงาน แต่ละกลยุทธ์

กลุ่มกลยุทธ์	รายการกลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
เร่งรัดพัฒนา (SO)	1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	- ศึกษาหลักสูตรปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการ - ศึกษาความต้องการของชุมชน - ร่างและพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการศึกษาวิจัยที่ถูกต้อง - ประเมินและปรับปรุงการใช้หลักสูตรตลอดเวลา
	2. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	- ทำความเข้าใจเรื่องอัตลักษณ์ของสถานศึกษา - ให้นุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและตระหนักถึงการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา - ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ความเป็นไปตามอัตลักษณ์มากน้อยเพียงใด
	3. ปรับระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	- ให้นุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล - ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล - ควบคุมกำกับให้การดำเนินงานสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กลุ่มกลยุทธ์	รายการกลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
	4. พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้เทคโนโลยียุคใหม่ได้ - พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยียุคใหม่ - ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาด้านต่างๆ
	5. จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจความต้องการใช้งบประมาณในการดำเนินงานของสถานศึกษา - จัดงบประมาณเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบถ้วนทุกด้าน - ควบคุมกำกับค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ - ประเมินผลการใช้งบประมาณเพื่อปรับปรุงให้สามารถใช้ได้ประโยชน์สูงสุด
	6. จัดกิจกรรมให้ชุมชนและสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อกำหนดกิจกรรมที่ให้ชุมชนและบุคลากรในสถานศึกษาได้ร่วมกิจกรรม - จัดทำแผนความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา - ดำเนินการควบคุมกำกับและติดตามผลการจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน
	7. ส่งเสริมและควบคุมกำกับให้สถานศึกษาดำเนินการตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในอย่างถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษอย่างถูกต้อง - จัดประชุมอบรมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาและจัดทำแผนการดำเนินงานเรื่องการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา - ประสานผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา - ควบคุมกำกับให้มีการประกันคุณภาพเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กลุ่มกลยุทธ์	รายการกลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
รอกหาโอกาส (ST)	1. เสนอแนวทาง เพื่อปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาปฐมวัย	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา - รวบรวมประเด็นที่เป็นปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา - ร่วมประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา - เสนอผู้มีอำนาจทราบและพิจารณาแก้ไข
	2. สร้างขวัญและกำลังใจให้ครู มั่นใจในการทำงานที่สถานศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม - จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละคน - ให้ครูมีส่วนช่วยตัดสินใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการต่างๆที่ดำเนินงานในโรงเรียน
	3. จัดระบบรักษาความปลอดภัยและป้องกันความเสี่ยง ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจปัจจัยที่เป็นอันตรายและมีความเสี่ยง - พิจารณาจัดทำแผนการป้องกันแก้ไขอันตรายและความเสี่ยงเหล่านั้น - ดำเนินการตามแผนและโครงการที่กำหนด
	4. ปรับปรุงบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม ร่มเย็น เป็นที่ประทับใจ และเป็นระบบง่ายต่อการควบคุมดูแล	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการควบคุมดูแลนักเรียนให้เป็นระบบและทั่วถึงในบริเวณสถานศึกษา - วางระบบการจราจรให้คล่องตัว จัดระบบการดูแลรักษาความปลอดภัย - จัดเจ้าหน้าที่ดูแลให้บริการเส้นทางจราจรบนถนน - ตรวจสอบอันตรายที่จะเกิดกับนักเรียนบนทางเดิน ประตู และหน้าต่างของอาคารทุกหลัง

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กลุ่มกลยุทธ์	รายการกลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
ปรับปรุงองค์กร (WO)	1. สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองเกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย	- จัดโครงการปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนให้ทราบแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาและบทบาทของผู้ปกครองต่อการพัฒนานักเรียน - จัดทำวารสารการดำเนินงานของสถานศึกษา เน้นบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เผยแพร่ให้ผู้ปกครองทราบ
	2. ให้โอกาสผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมของสถานศึกษา	- เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการในการดำเนินงานบางอย่างของสถานศึกษา - สืบถามความคิดเห็นจากผู้ปกครองในการร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบ
	3. รณรงค์ให้ชุมชนช่วยเหลือสถานศึกษาให้งานแต่ละด้านพัฒนาดียิ่งขึ้น	- สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองให้เห็นว่าสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีหน้าที่ในการพัฒนาเด็กในชุมชน ชุมชนต้องโอบอุ้มดูแลช่วยเหลือ - จัดกิจกรรมของสถานศึกษาให้ชุมชนศรัทธาต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
	4. วางแผนเพื่อขยายห้องเรียนเพิ่มให้เพียงพอแก่ความต้องการของชุมชน	- ออกแบบอาคารเป็นกรณีพิเศษให้มีการใช้ประโยชน์บริเวณที่ดินได้สูงสุด

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กลุ่มกลยุทธ์	รายการกลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
	5. พัฒนาครูเกี่ยวกับวิธีการและแนวทางสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	- จัดสัมมนาส่งครูเข้าอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน - ให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Best Practice ในเรื่องนี้
ทบทวนบทบาท (WT)	1. ปรับแนวทางจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมที่ไม่ขัดกับปรัชญาการจัดการศึกษาปฐมวัย	- จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรตามความถนัดของผู้เรียน โดยไม่ขัดกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด
	2. ปรับเปลี่ยนระเบียบว่าด้วยงานธุรการและการเงินโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	- เสนอปรับแก้ระเบียบเกี่ยวกับระบบงานสารบัญและงานการเงินให้สามารถใช้ระบบสารสนเทศสมัยใหม่หรือใช้เทคโนโลยีทันสมัยแทนระเบียบเดิมที่มีความล่าช้าในการปฏิบัติ

3.3 การปรับปรุงกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) พิจารณาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 ประเด็นที่สนทนา

1. พิจารณาความเป็นไปได้ของความถี่ที่ได้จากการวิเคราะห์ Binomial ของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ

2. พิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพโรงเรียนที่เป็นเลิศ (SWOT Analysis)

3. พิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดร่าง กลยุทธ์จากการทำ TOWS Matrix และการจัดกลุ่มกลยุทธ์ว่าเหมาะสมถูกต้องหรือไม่ และร่างกลยุทธ์แต่ละกลุ่มสอดคล้องกันหรือไม่

4. พิจารณาความเป็นไปได้ในการที่จะนำข้อบ่งชี้การดำเนินงานของสถานศึกษา ไปปฏิบัติ

3.3.2 ความเห็นโดยสรุปของคณะกรรมการที่เข้าร่วมสัมมนากลุ่ม

1. ปรับชื่อกลยุทธ์และข้อบ่งชี้การดำเนินงาน เขียนรายละเอียดประกอบให้เป็นการกระทำ ว่าทำอย่างไรบ้าง

2. ปรับเสริมข้อบ่งชี้การดำเนินงานให้เป็นรูปธรรม มีแนวปฏิบัติอย่างไรและต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้

3. ปรับภาษาของกลยุทธ์แต่ละด้านให้สอดคล้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

4. ปรับบทบาทของผู้นำให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความสำคัญ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ทั้งนี้ในกลยุทธ์มีหลักการมาภิบาลอยู่แล้ว ผู้นำต้องสามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้

5. นำบทบาทของผู้นำมาไว้ในกลยุทธ์ต้นๆ

6. กรอบแนวคิดเดิมเป็น 7 ด้าน แต่เมื่อเขียนอธิบาย ไม่ต้องแยกให้เขียนเป็นภาพรวม

7. ให้เพิ่มเติมรายละเอียดของความเป็นเลิศให้ชัดเจนก่อนที่จะนำไปสู่กลยุทธ์

3.3.3 ผลการปรับปรุงกลยุทธ์ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์และเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ประชุม สรุปเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ตามตารางที่ 4.14 เพื่อนำไปประเมินต่อไป

ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

กลุ่ม	กลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
เร่งรัดพัฒนา (SO)	1. ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	1.การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา (หลักนิติธรรม)
		2.ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน (หลักนิติธรรม)
		3.ผู้บริหารยึดมั่นในความถูกต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกับความซื่อสัตย์ จริ่งใจ และอดทน (หลักคุณธรรม)
		4.การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เข้าใจง่ายและมี ระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน (หลักโปรงใส)
		5.การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง(หลักความรับผิดชอบ)
		6. การเปิดโอกาสให้บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน โดยใช้ข้อมูล ความคิดเห็นแนะนำปรึกษา ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลุ่ม	กลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
		7.การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด คຸ້ມคຳเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม(หลักความคຸ້ມคຳ)
		8.การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจและตระหนัก ถึงความเป็น อัตลักษณ์ของสถานศึกษา
		9.การส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา
		10.การ สํารวจความต้องการใช้งบประมาณในการดำเนินงานของสถานศึกษา
		11.การ จัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบถ้วนทุกด้าน
		12. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณครอบคลุมทุกประเด็นตามการจัดสรร
		13. การจัดระบบการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ
		14. การส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องในการประกันคุณภาพการศึกษา
	2.พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ	1.การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน
		2.การทบทวนการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา
		3.โครงสร้างหลักสูตรครบถ้วน สะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานแต่ละหลักสูตร
		4.การตรวจสอบและประเมินคุณภาพของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
		5.การจัดทำสาระแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่น
		6.หลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร จะต้องกำหนดสาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมไปถึงการวัดและประเมินผล

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลุ่ม	กลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน	
เร่งรัดพัฒนา (SO)	พัฒนา ปรับปรุง หลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการ เรียนรู้เชิงบูรณาการ (ต่อ)	7.การจัดทำร่างและพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการวิจัยที่ถูกต้อง	
		3. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้ครอบคลุม ทันสมัย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	1. การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย
			2. การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อต่อระบบสารสนเทศ ของสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่
			3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมี ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
			4. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก
			5. การ กำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้เป็นไปตาม แผน
รอกหาโอกาส (ST)	4. ปรับระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อ การบริหารจัดการ	1. การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมี ผลกระทบต่อสถานศึกษา	
		2. การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา	
		3. การประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางใน การแก้ปัญหา	
		4. การเสนอปัญหาให้ผู้ที่มีอำนาจทราบและพิจารณาแก้ไข	
	5. สร้างความมั่นใจและ ความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน	1. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	
		2. การจัดระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล	

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลุ่ม	กลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน		
รอกหาโอกาส (ST)	5.สร้างความมั่นใจและ ความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน (ต่อ)	3.การส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของ โครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินงานในสถานศึกษา รวมไปถึงความผูกพันต่อสถานศึกษา		
		4.การ สร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการในทุกด้าน		
		5.การสำรวจปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาในทุกด้าน		
		6.การจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง		
		7. การดำเนินการตามแผนและ โครงการต่างๆ พร้อมทั้งกำกับและ ติดตามอย่างต่อเนื่อง		
		8.การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง		
		9.การวางระบบการจราจรในสถานศึกษาให้คล่องตัวและปลอดภัย		
		10.การจัดเจ้าหน้าที่ดูแลและให้บริการเส้นทางจราจรบนถนนทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา		
		11.การจัดบุคลากรรองรับส่งนักเรียนหน้าสถานศึกษาทั้งเช้าและ เย็นหลังเลิกเรียน		
		12.การตรวจตรา/สำรวจภายในสถานศึกษาหลังเลิกเรียน		
		13. การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็น เป็นที่ ประทับใจต่อผู้มาติดต่อ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและ บุคลากรในสถานศึกษา		
		ปรับปรุง องค์กร (WO)	6. ปลูกเร้าให้ ผู้ปกครองเห็น ความสำคัญของ การศึกษา และระดม สรรพกำลังมาพัฒนา การศึกษา	1.การประชุมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนา ผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาศึกษา
				2.การจัดทำวารสารที่จัดทำประชาสัมพันธ์ ระบอบบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้ ชัดเจน
3.การสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการ เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง				
4.การสร้าง ความเข้าใจให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงการเข้า ร่วมกิจกรรมและถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามี หน้าที่ช่วยกัน ในการพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ				

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลุ่ม	กลยุทธ์	ขอบข่ายการดำเนินงาน
	7.ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากร	1.การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน
		2.การพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเพื่อวางแผนการขยายเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต
		3.การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่ม/ลด จำนวนนักเรียน
		4. การเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice
		5.การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
ทบทวนบทบาท (WT)	8. สร้างวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายในองค์กร	1.การปฏิรูประบบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก
		2. การปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
		3. การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.4 การประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อบ่งชี้การดำเนินงานของแต่ละกลยุทธ์ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปทุมวัยในจังหวัดปทุมธานี ประเมินการนำกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศไปใช้ใน สถานศึกษาปทุมวัย ว่ามีความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ความเหมาะสม (Propriety Standards) และความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) หรือไม่เพียงใด พร้อมทั้งหาค่าเฉลี่ยของผลการประเมิน ปรากฏผลดังแสดง ต่อไปนี้

3.4.1 ผลการประเมินเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ปทุมวัย ในจังหวัดปทุมธานี

- 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวัย รายละเอียดตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวัย

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้รับใบอนุญาต	8	5.7
ผู้จัดการ	4	2.8
ผู้อำนวยการ	92	65.2
หัวหน้าศูนย์	37	26.3
สังกัด		
สพฐ.	57	40.4
สช	39	27.7
อปท	45	31.9
ที่ตั้ง		
ในเขตเทศบาล	87	61.7
นอกเขตเทศบาล	54	38.3
รวม	141	100

จากตารางที่ 4.15 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 65.2) รองลงมาคือ หัวหน้าศูนย์ (ร้อยละ 26.3) สังกัด สพฐ. มากที่สุด (ร้อยละ 40.4) รองลงมา คือ สังกัด อปท (ร้อยละ 31.9) และส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเขตเทศบาล (ร้อยละ 61.7)

2) ความเห็นของผู้ประเมินที่เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละในด้าน ความเป็นไปได้ กับความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง รายละเอียดในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ร้อยละของความเห็นในแต่ละด้านและร้อยละเฉลี่ยของผู้ประเมินขอขำยการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้	ล่ำ	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง	ค่าเฉลี่ย	ล่ำ
	1	ด่ำ	2	3	4	2 3 4	ด่ำ
	เห็นด้วยร้อยละ		เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	
กลยุทธ์ 1 ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ขอขำยการดำเนินงาน							
1. การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา (หลักนิติธรรม)	84.4	1	90.8	91.5	90.8	91.0	1
2. ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน (หลักนิติธรรม)	74.5	4	88.7	86.5	88.7	88.0	8
3. ผู้บริหารยึดมั่นในความถูกต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกับความซื่อสัตย์ จริจใจและอดทน (หลักคุณธรรม)	77.3	2	89.4	87.9	89.4	88.9	3
4. การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เข้าใจง่ายและมี ระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน (หลักโปร่งใส)	72.3	6	89.4	87.9	83.7	87.0	9
5. การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง (หลักความรับผิดชอบต่อสังคม)	73.0	5	87.2	85.8	85.1	86.0	10
6. การ เปิดโอกาสให้บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน โดยใช้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ บริक्षा ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ	68.1	10	86.5	85.1	83.7	85.1	11

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้	ลำดับ	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ
	เห็นด้วยร้อยละ		เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	
7. การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด คัดสรรค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม(หลักความคุ้มค่า)	75.9	3	87.2	87.9	90.8	88.6	5
8. การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญอันเด่นชัดของสถานศึกษา	72.3	6	88.7	89.4	90.1	89.4	2
9. การส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	70.9	7	85.1	87.2	88.7	87.0	9
10. การสำรวจความต้องการใช้งบประมาณในการดำเนินงานของสถานศึกษา	70.2	8	87.2	87.9	89.4	88.2	7
14. การส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องในการประกันคุณภาพการศึกษา	73.0	5	88.7	89.4	87.9	88.7	4
ค่าเฉลี่ย	72.9	6	-	-	-	87.7	4
กลยุทธ์ 2 พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการขยายการดำเนินงาน							
1. การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน	75.9	1	85.8	87.2	88.7	87.2	2
2. การทบทวนการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา	75.9	1	83.0	86.5	87.2	85.6	5
3. โครงสร้างหลักสูตรครบถ้วน สะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานแต่ละหลักสูตร	66.7	3	83.7	85.8	85.8	85.1	6
4. การตรวจสอบและประเมินคุณภาพของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	66.7	3	85.1	86.5	86.5	86.0	4
5. การจัดทำสาระแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่น	66.7	3	87.2	85.8	85.8	86.3	3
6. หลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร จะต้องกำหนดสาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวม ไปถึงการวัดและประเมินผล	75.2	2	84.4	90.8	87.2	87.5	1
7. การจัดทำร่างและพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการวิจัยที่ถูกต้อง	65.2	4	81.6	84.4	82.3	82.8	7
ค่าเฉลี่ย	70.3	8	-	-	-	85.8	7

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้	ลำดับ	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ
	เห็นด้วยร้อยละ		เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	
กลยุทธ์ 3 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายขอข่ายการดำเนินงาน							
1. การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย	75.2	2	86.5	89.4	88.7	88.2	1
2. การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	75.9	1	86.5	87.2	88.7	87.5	2
3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	70.2	3	83.7	85.1	84.4	84.4	5
4. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก	66.7	5	86.5	83.7	87.2	85.8	4
5. การกำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้เป็นไปตามแผน	68.1	4	85.8	86.5	87.2	86.5	3
ค่าเฉลี่ย	70.6	7	-	-	-	86.5	6
กลยุทธ์ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการขอข่ายการดำเนินงาน							
1. การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา	78.7	1	89.4	85.1	87.2	87.2	2
2. การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา	76.6	2	88.7	88.7	87.2	88.2	1
3. การประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา	67.4	4	86.5	85.1	85.1	85.6	4
4. การเสนอปัญหาให้ผู้ที่มีอำนาจทราบและพิจารณาแก้ไข	70.9	3	87.9	85.8	85.1	86.3	3
ค่าเฉลี่ย	73.4	5	-	-	-	86.8	5
กลยุทธ์ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ขอข่ายการดำเนินงาน							
1. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	74.5	7	89.4	90.8	85.8	88.7	6
2. การจัดระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล	73.0	8	88.7	87.2	84.4	86.8	9

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้	ลำดับ	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ
	เห็นด้วยร้อยละ		เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	เห็นด้วยร้อยละ	
3. การส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินงานในสถานศึกษา รวมไปถึงความผูกพันต่อสถานศึกษา	78.7	4	90.8	90.1	87.2	89.4	5
4. การสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการในทุกด้าน	79.4	3	86.5	85.1	85.8	85.8	10
5. การสำรวจปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาในทุกด้าน	71.6	9	85.1	82.3	86.5	84.6	11
6. การจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง	68.1	12	80.9	83.0	85.1	83.0	12
7. การดำเนินการตามแผนและโครงการต่างๆ พร้อมทั้งกำกับและติดตามอย่างต่อเนื่อง	70.2	10	90.1	89.4	90.1	89.9	4
8. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	75.9	5	90.1	89.4	90.8	90.1	3
9. การวางระบบการจราจรในสถานศึกษาให้คล่องตัวและปลอดภัย	73.0	8	93.6	90.8	90.1	91.5	1
10. การจัดเจ้าหน้าที่ดูแลและให้บริการเส้นทางจราจรบนถนนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	69.5	11	85.8	87.2	88.7	87.2	8
11. การจัดบุคลากรรองรับส่งนักเรียนหน้าสถานศึกษาทั้งเช้าและเย็นหลังเลิกเรียน	80.1	2	90.1	88.7	89.4	89.4	5
12. การตรวจตราสำรวจภายในสถานศึกษาหลังเลิกเรียน	75.2	6	88.7	86.5	87.9	87.7	7
13. การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็นเป็นที่ประทับใจต่อผู้มาติดต่อ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา	85.1	1	91.5	88.7	91.5	90.6	2
ค่าเฉลี่ย	74.9	4	-	-	-	88.1	8
กลยุทธ์ 6 ปลุกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา ขอบข่ายการดำเนินงาน							
1. การปฐมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาศึกษา	80.1	1	92.2	90.1	89.4	90.6	1
2. การจัดทำวารสารที่จัดทำประชาสัมพันธ์ ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน	75.2	3	85.8	87.2	87.2	86.7	3

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้	ลำดับ	ความเป็นประโยชน์	ความเหมาะสม	ความถูกต้อง	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ
	เห็นด้วย ร้อยละ		เห็นด้วย ร้อยละ	เห็นด้วย ร้อยละ	เห็นด้วย ร้อยละ	เห็นด้วย ร้อยละ	
3. การสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง	75.2	3	88.7	87.2	87.2	87.7	2
4. การสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีหน้าที่ช่วยพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ	76.6	2	86.5	85.8	85.8	86.0	4
ค่าเฉลี่ย	76.8	3	-	-	-	87.8	3
กลยุทธ์ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และบุคลากรขยายการดำเนินงาน							
1. การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชน	81.6	2	89.4	87.9	88.7	88.7	4
2. การพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเพื่อวางแผนการขยายเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต	79.4	4	90.1	87.9	90.8	89.6	2
3. การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่ม/ลด จำนวนนักเรียน	80.1	3	89.4	89.4	88.7	89.2	3
4. การเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice	78.7	5	85.8	88.7	90.1	88.2	5
5. การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	85.8	1	91.5	92.2	92.2	92.0	1
ค่าเฉลี่ย	81.1	2	-	-	-	89.5	2
กลยุทธ์ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กรขยายการดำเนินงาน							
1. การปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก	81.6	2	87.2	89.4	92.2	89.6	2
2. การปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	80.1	3	88.7	90.1	90.1	89.6	2
3. การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	83.7	1	90.1	90.1	89.4	89.9	1
ค่าเฉลี่ย	81.8	1	-	-	-	89.7	1

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เมื่อพิจารณาตามมาตรฐานความเป็นไปได้ กับมาตรฐานความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้อง พบว่า กลยุทธ์ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร มีความเป็นไปได้สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 81.8 รองลงมาคือกลยุทธ์ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 81.1 และกลยุทธ์ 2 พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ มีความเป็นไปได้ต่ำสุดค่าเฉลี่ย 70.3 และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้อง พบว่า กลยุทธ์ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 89.7 และ รองลงมาคือกลยุทธ์ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 89.5 เช่นเดียวกับความเป็นไปได้ โดย กลยุทธ์ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย 81.1

เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์ พบว่า

กลยุทธ์ 1 ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

มีขอบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้สูงสุดได้แก่การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา (หลักนิติธรรม) มีค่าเฉลี่ย 84.4 รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารยึดมั่นในความถูกต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกับความซื่อสัตย์ จริ่งใจ และอดทน (หลักคุณธรรม) มีค่าเฉลี่ย 77.3 และ การ เปิดโอกาสให้บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในเรื่อง การบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน โดยใช้ข้อมูล ความคิดเห็นแนะนำ ปรีกษา ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย 68.1 กับการจัดสรรงบประมาณเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบถ้วนทุกด้าน มีค่าเฉลี่ย 68.1 มีความเป็นไปได้ต่ำสุด

และขอบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้อง สูงสุดได้แก่การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา (หลักนิติธรรม) มีค่าเฉลี่ย 91.0 เช่นกัน รองลงมาได้แก่การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจและตระหนัก ถึงความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 89.4 และ การ เปิดโอกาสให้บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ/ คณะทำงาน โดยใช้ข้อมูล ความคิดเห็นแนะนำ ปรีกษา ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ มีค่าต่ำสุด

85.1

กลยุทธ์ 2 พัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการขอขบข่ายการดำเนินงาน

มีขอขบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้สูงสุดได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน.และ การทบทวนการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 75.9 รองลงมาได้แก่หลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร จะต้องกำหนดสาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมถึง การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 75.2 และ การจัดทำร่างและพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการวิจัยที่ถูกต้อง มีความเป็นไปได้ต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย 65.2

และขอขบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่หลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร จะต้องกำหนดสาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมถึงการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 87.5 รองลงมาได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน มีค่าเฉลี่ย 87.2. และการจัดทำร่างและพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการวิจัยที่ถูกต้อง มีมีค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย 82.8

กลยุทธ์ 3 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

มีขอขบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้สูงสุดได้แก่การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ย 75.9 รองลงมาได้แก่การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 75.2 และการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก มีความเป็นไปได้ต่ำสุดมีค่าเฉลี่ย 66.7

และขอขบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 88.2 รองลงมาได้แก่การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ย 87.5 และ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าต่ำสุด มีค่าต่ำเฉลี่ย 84.4

กลยุทธ์ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ

มีขอขบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 78.7 รองลงมาได้แก่การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 76.6 และการประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา มีความเป็นไปได้ต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย 67.4

และขอขยายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 88.2 รองลงมาได้แก่ การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 87.2 และการประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา มีค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย 85.6

กลยุทธ์ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

มีขอขยายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้อย่างสูงสุด ได้แก่การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็น เป็นที่ประทับใจต่อผู้มาติดต่อ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 85.1 รองลงมาได้แก่การจัดบุคลากรรองรับส่งนักเรียนหน้าสถานศึกษาทั้งเช้าและเย็นหลังเลิกเรียน มีค่าเฉลี่ย 80.1 และการจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง มีความเป็นไปได้อย่างต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย 68.1

และขอขยายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่การวางระบบการจราจรในสถานศึกษาให้คล่องตัวและปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 91.5 รองลงมาได้แก่การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็น เป็นที่ประทับใจต่อผู้มาติดต่อ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 90.6 และการจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง มีค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย 83.0

กลยุทธ์ 6 ปลุกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา

มีขอขยายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้อย่างสูงสุด ได้แก่การปฐมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 80.1 รองลงมาได้แก่ การสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีหน้าที่ช่วยพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ย 76.6 และการจัดทำวารสารที่จัดทำประชาสัมพันธ์ ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน กับการสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นไปได้อย่างต่ำสุด ค่าเฉลี่ย 75.2

และขอขยายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่การปฐมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 90.6 รองลงมาได้แก่ การสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 87.7 และการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครอง

และชุมชนทราบถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีหน้าที่ช่วยพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ มีค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย 86.0

กลยุทธ์ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากร

มีขอบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 85.8 รองลงมาได้แก่การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชน มีค่าเฉลี่ย 81.6 และการเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice มีความเป็นไปได้ต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย 78.7

และขอบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 92.0 รองลงมาได้แก่การพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเพื่อวางแผนการขยายเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 89.6 และการเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice มีค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย 88.2

กลยุทธ์ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร

มีขอบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 83.7 รองลงมาได้แก่ การปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก มีค่าเฉลี่ย 81.6 และการปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความเป็นไปได้ต่ำสุด มีค่าเฉลี่ย 80.1

และขอบข่ายการดำเนินงานที่มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความถูกต้องสูงสุด ได้แก่การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 89.9 รองลงมาได้แก่ การปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก และการปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 89.6

สรุปกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี

จากผลการประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา ตามตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ประกอบกับด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) แล้วสามารถปรับกลยุทธ์และขอบข่ายการดำเนินงานใหม่ ได้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ ที่ 1 ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริม
ความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา (หลักนิติธรรม)
2. การที่ผู้บริหารยึดมั่นในความถูกต้อง คำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรมในการบริหารงาน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา และพัฒนาตนเองไปพร้อมกับความซื่อสัตย์ จริงใจ และอดทน (หลักคุณธรรมและนิติธรรม)
3. การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด คุ่มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม(หลักความคุ้มค่า)
4. การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจและตระหนัก ถึงความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา
5. การส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องในการประกันคุณภาพการศึกษา
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เข้าใจง่ายและมีระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน (หลักโปร่งใส)
7. การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ขอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง(หลักความรับผิดชอบ)
8. การสำรวจความต้องการใช้งบประมาณ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณครอบคลุมทุกประเด็นตามการจัดสรรในการดำเนินงานของสถานศึกษา
9. การจัดทำระบบการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องในการประกันคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้
เชิงบูรณาการ ด้านปฐมวัย มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. มีหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนา หลักสูตร จะต้องกำหนดสาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมไปถึงการวัดและประเมินผล
2. การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน
3. การทบทวนการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา
4. การจัดทำสาระแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่น
5. การตรวจสอบและประเมินคุณภาพของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

6. มีโครงสร้างหลักสูตรครบถ้วน สะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานแต่ละหลักสูตร

กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มี
ขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อต่อสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

2. การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง.

4. การกำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้เป็นไปตามแผน

5. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

กลยุทธ์ ที่ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ มีขอบข่ายการ
ดำเนินงาน

1. การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา

2. การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานศึกษา

3. การเสนอปัญหาให้ผู้ที่มีอำนาจทราบและพิจารณาแก้ไข

4. การประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ ที่ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง มี
ขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็น เป็นที่ประทับใจต่อผู้มาติดต่อและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา

2. การจัดบุคลากรรองรับส่งนักเรียนหน้าสถานศึกษาทั้งเข้าเย็นและมีการตรวจตรา/สำรวจภายในสถานศึกษาหลังเลิกเรียน

3. การสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการในทุกด้าน

4. การส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินงานในสถานศึกษา รวมไปถึงความผูกพันต่อสถานศึกษา

5. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

6. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

7. การจัดระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล

8. การวางระบบการจรรยาในสถานศึกษาให้คล้องตัวและปลอดภัย
9. การสำรวจปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาในทุกด้าน
10. การดำเนินการตามแผนและโครงการต่างๆ พร้อมทั้งกำกับและติดตามอย่าง

ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 6 ปลุกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาระดับปฐมวัย และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การปฐมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาการศึกษา
2. การสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีหน้าที่ช่วยกัน ในการพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ
3. การสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง
4. การจัดทำวารสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน

กลยุทธ์ ที่ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมสำหรับเด็กปฐมวัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
2. การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน
3. การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่ม/ลด จำนวนนักเรียน
4. การพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเพื่อวางแผนการขยายเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต
5. การเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. การปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก

3. การปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3.5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในการนำกลยุทธ์ไปใช้

จากการส่งกลยุทธ์ให้อ่านและไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษาปฐมวัย ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย และครูปฐมวัยทั้ง 3 สังกัด ในประเด็น เกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ และเงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ ปรากฏผลตามรายละเอียดในตารางที่ 4.17-4.19

3.5.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ สังกัด สพฐ อปท และสช

ประเด็นสัมภาษณ์	สพฐ	อปท	สช
<p>1. ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้</p> <p>1.1 สภาพโดยรวม</p>	<p>1.ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญน้อยและมีส่วนร่วมไม่เต็มที่ เพราะ ถือว่าการทำงานประจำมากพอแล้ว</p> <p>2.งบประมาณและบุคลากรค่อนข้างน้อย เพราะงบประมาณและจำนวนบุคลากร เป็นไปตามเกณฑ์ และนโยบายจำกัดจำนวนข้าราชการ</p>	<p>1.ปัญหาเรื่องงบประมาณ เพราะงบประมาณน้อยอยู่ที่ต้นสังกัด</p> <p>2.ครูไม่ตั้งใจปฏิบัติงานเพราะครูไม่มีขวัญ กำลังใจ</p>	<p>1.งบประมาณไม่เพียงพอ เพราะต้องรักษาสมดุลรายรับ รายจ่าย</p> <p>2.ขาดแคลนบุคลากร เพราะอัตราค่าจ้างและทางราชการบรรจุครูไม่แน่นอน</p>
<p>1.2 สภาพแต่ละกลยุทธ์</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา</p>	<p>ครูบางส่วนคิดเพียงประกอบอาชีพครูมากกว่าการเป็นครูมืออาชีพ เพราะการปลูกฝังมาจากการศึกษา</p>	<p>1.การปฏิบัติตามระเบียบราชการ เพราะบุคลากรไม่เห็นความจำเป็น</p> <p>2.การตั้งใจทำงาน เพราะบุคลากรขาดความอดทน ไม่ตั้งใจทำงาน</p>	<p>ครูบางส่วนยังไม่มีความตระหนักในหน้าที่ เพราะ การขาดจิตสำนึก ในการเป็นครูมืออาชีพ</p>
<p>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ</p>	<p>1.โรงเรียนส่วนหนึ่งไม่มีการพัฒนาหลักสูตร เพราะครูส่วนใหญ่ใช้หลักสูตรสำเร็จ</p> <p>2.การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ เป็นไปอย่างล่าช้า เพราะครูไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1.หลักสูตรยังไม่สมบูรณ์และคงที่ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย</p> <p>2.ศูนย์บางแห่งมี แหล่งเรียนรู้ในชุมชนน้อย เพราะสถานที่ตั้งไม่มีแหล่งเรียนรู้เท่าที่ควร</p>	<p>1.หลักสูตรไม่แน่นอน เพราะ หลักสูตรยังไม่สมบูรณ์</p> <p>2.การประเมินหลักสูตร เพราะครูเห็นเป็นเรื่องยุ่งยาก</p>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	สภาพ	อุปท	สช
กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	1.การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพน้อย เพราะขาดทักษะการประชาสัมพันธ์ 2.ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญการ ประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร เพราะผู้บริหารขาดทักษะการ ประชาสัมพันธ์	1.ขาดวัสดุ ครุภัณฑ์ เพราะวัสดุ ครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอ ไม่มีงบประมาณ 2.ขาดการทำแผนประชาสัมพันธ์ เพราะ ขาดการปรับปรุงพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ	1.การใช้วัสดุจำนวนมาก เพราะเป็นวัสดุ สิ้นเปลือง 2.ชุมชนมาร่วมน้อย เพราะชุมชนไม่มีเวลา
กลยุทธ์ที่ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อ การบริหารจัดการ	ขั้นตอน กฎระเบียบมากเกินไป ทำให้งาน ล่าช้า เพราะการปรับกฎระเบียบเป็นอำนาจ ของส่วนกลาง	มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับการ ปฏิบัติ เพราะระเบียบมาจากหน่วยงานต้นสังกัด	การจัดระบบ ระเบียบการทำงานไม่ชัดเจน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงระบบและ ระเบียบบ่อย
กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง	1.บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับระบบการรักษา ความปลอดภัยไม่เพียงพอ เพราะครูเห็น ความสำคัญของการรักษาความปลอดภัย น้อย 2.ระบบป้องกันมีประสิทธิภาพน้อย เพราะ การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำกับชุมชนไม่มาก พอ	1.การจัดภูมิทัศน์โดยทั่วไป เพราะปัญหา สถานที่ไม่อำนวย 2.การเอาใจใส่และพัฒนางาน เพราะ ภาระงานในหน้าที่มากเกินไป	1.บุคลากรไม่เพียงพอเพราะบุคลากรมี จำนวนจำกัด 2.ครูตั้งใจทำงานไม่เต็มที่ เพราะครูเอกชน ไม่มีความมั่นคงในอนาคตเท่าที่ควร

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	สพฐ	อปท	สช
กลยุทธ์ที่ 6 ปลุกเร้าให้ผู้ปกครองเห็น ความสำคัญของการศึกษา และระดมสรรพ กำลังมาพัฒนาการศึกษา	1. ยังมีผู้ปกครองบางส่วนมีแนวคิดว่าการจัด การศึกษาเป็นหน้าที่ของรัฐฝ่ายเดียว เพราะ ผู้ปกครองมีภาระในการประกอบอาชีพ 2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ยากจนและไม่มีความรู้ เกี่ยวกับการศึกษา ไม่สามารถระดม ทรัพยากรได้ เพราะ สภาวะทางเศรษฐกิจ ถดถอย รายได้น้อย	1. การประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองไม่ ทั่วถึง เพราะจัดประชาสัมพันธ์ได้น้อย ไม่คล่องตัว 2. ขาดการสนับสนุนจากผู้ปกครอง เพราะผู้ปกครองยังไม่เข้าใจการจัด การศึกษาดีพอ	การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้กับ ผู้ปกครอง เพราะผู้ปกครองไม่เข้าใจการ จัดการศึกษาระดับปฐมวัย
กลยุทธ์ที่ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากร	1. งบประมาณมีจำกัด เพราะต้องใช้ในการ จัดกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ 2. อาคารเก่า ไม่สามารถซ่อมแซมได้ เพราะ ก่อสร้างมานาน	1. การจัดบรรยากาศภายในสถานศึกษา เพราะ สถานที่จำกัด 2. ความรุ่มร้อนภายในสถานศึกษา เพราะ การปลูกต้นไม้ทำไม่ได้ยาก	1. ครูไม่รักองค์กรเท่าที่ควร เพราะครูไม่มี ส่วนได้เสีย 2. ครูเข้าออกตลอด เพราะทางราชการเรียก บรรจุ
กลยุทธ์ที่ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกัน คุณภาพภายในองค์กร	1. การนิเทศภายในยังไม่เป็นระบบและ ต่อเนื่องที่ถูกต้อง เพราะผู้บริหารและครูมีความรู้เรื่องการนิเทศ ภายในไม่เพียงพอ 2. การจัดทำเอกสาร หลักฐานต่างๆยังไม่ค่อย เป็นเพราะขาดการบันทึกที่ต่อเนื่องและเป็น ระบบที่ถูกต้อง	1. ด้านเทคโนโลยียังมีไม่มากพอเพราะ วัสดุ ครุภัณฑ์มีไม่เพียงพอ 2. บุคลากรยังเข้าใจเรื่องการประกัน คุณภาพไม่มากพอ เพราะการอบรมให้ความรู้เรื่องการ ประกันคุณภาพและการติดตามผลน้อย ไป	1. ครูบางส่วนไม่ค่อยปฏิบัติตามระเบียบ วินัยของครู เพราะครูเอกชนไม่จ้อสถานศึกษา 2. ยังมีครูบางส่วนคิดว่าการประกัน คุณภาพเป็นหน้าที่เพิ่มเติม เพราะงานไม่เป็นปัจจุบัน

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	สภาพ	อุปท	สช
2. วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1.จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร 2.กำหนดนโยบายในการดำเนินงานให้ชัดเจน 3.กำหนดผู้รับผิดชอบและเครือข่ายให้ความช่วยเหลือ 4.กำหนดแบบการกำกับ ติดตามประเมินผล 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบร่วมกัน 2.ติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินอย่างต่อเนื่อง 3.ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ให้การอบรมบุคลากรให้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปไปตามกลยุทธ์ 2.นำกลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ 3.มีการประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้
3. ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1.จัดประชุมอบรม ชี้แจง ทำความเข้าใจก่อนนำกลยุทธ์ไปใช้ 2.ให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปใช้ 3.ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการปฏิบัติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.เสนอกลยุทธ์ให้หน่วยเหนือเห็นความสำคัญ 2.ผู้บริหารควรเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.กลยุทธ์ต้องสามารถปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ 2.ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติ 3.กำหนดขอบเขตให้ครูปฏิบัติอย่างจริงจัง
4. เงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> 1.หน่วยเหนือต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ 2.ผู้บริหารต้องมีความรู้ที่ชัดเจนและให้ความสำคัญอย่างจริงจัง 3.ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ทำงานเป็นทีม 4.ต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และขจัดปัจจัยที่เป็นปัญหากระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.หน่วยเหนือต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ 2.ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา 3.กำหนดวิธีการ จัดบุคลากรให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และระดมสรรพกำลังในการพัฒนา 4.ต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ผู้รับใบอนุญาตต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ 2.ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและกำหนดการทำงานที่ชัดเจน 3.บุคลากรต้องมีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาองค์กรและทำงานเป็นทีม 4.ต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 4.17 แสดงถึงการนำกลยุทธ์ไปใช้ในสถานศึกษาปฐมวัย

1. ประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ มีสภาพโดยรวม สังกัด สพฐ ได้แก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมน้อย งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีจำนวนจำกัด สังกัด อปท ได้แก่ ปัญหางบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีภาระงานมาก และมีจำนวนบุคลากรจำกัด ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในการพัฒนาไม่มากเท่าที่ควร สังกัด สข ได้แก่ปัญหาเรื่องงบประมาณ ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น ปัญหาบุคลากรมีงานเพิ่มขึ้น
2. วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ ทุกสังกัดเหมือนกัน คือการจัดอบรม ให้ความรู้เรื่องกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ กำหนดเป็นนโยบายและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง
3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ สังกัด สพฐ เสนอว่า นอกจากอบรมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วควรให้หน่วยเหนือเห็นความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติ สังกัด อปท เสนอว่าควรให้หน่วยเหนือเห็นความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติ สังกัด สข เสนอว่า ควรจัดอบรมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและเห็นความสำคัญและร่วมมือกันในการปฏิบัติ
4. เงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ทุกสังกัด มีเงื่อนไขสอดคล้องกัน คือ ต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา กำหนดวิธีการ จัดบุคลากรให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ระดมสรรพกำลังในการพัฒนาและต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาอย่าง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการสำรวจ สัมภาษณ์ สังเกต และการพัฒนาหา กลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิจัย สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี จากการศึกษาเอกสาร รายงานประจำปี ผลการประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาต้นสังกัด และศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ ส่วนใหญ่ใช้หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ รองลงมาใช้เกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และมีบางแห่งใช้การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรท้องถิ่น และแนวต่างประเทศ เช่น Montessori เป็นต้น การจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดการรายกิจกรรมพัฒนาเด็กทั้ง 4 ด้าน การจัดครูเข้าสอนส่วนมากครู 1 คน ต่อ 1 ห้อง มีบางแห่งจัดครู 1 คนและพี่เลี้ยงหรือครูพิเศษอีก 1 คน ต่อ 1 ห้อง การวัดและประเมินผลเป็นการประเมินความพร้อมใน 4 ด้าน

2) ด้านกิจการนักเรียน การดูแลความปลอดภัยเป็นเรื่องสำคัญที่สุด มีกิจกรรมฝึกเรื่องคุณธรรม จริยธรรมโดยใช้กิจกรรมทางศาสนา มีการส่งเสริมสนับสนุนเด็กเป็นรายบุคคลตามความ

ถนัดและความสามารถพิเศษของแต่ละคน มีชุมชน มีการสอนเสริม และส่งเข้าประกวดแข่งขัน มีระบบการดูแลช่วยเหลือเด็ก มีการศึกษาสภาพปัญหาและแก้ไขร่วมกับผู้ปกครอง

3) ด้านบริหารงานบุคคล มีการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของครูตามปริมาณนักเรียน เน้นคุณวุฒิด้านปฐมวัย สรรหาโดยต้นสังกัดและสถานศึกษา กำหนดเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ของราชการ มีการส่งเสริมความรู้และความสามารถของบุคลากร บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณของทางราชการ

4) ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์สถานศึกษา จัดระบบงานตามระเบียบราชการ รายได้ส่วนใหญ่จากงบอุดหนุนรายหัวและเงินจากต้นสังกัด การจัดทำงบประมาณ และการบริหารทรัพย์สิน จัดทำตามระเบียบราชการ

5) ด้านอาคารสถานที่ เกือบทั้งหมดมีอาคารสถานที่เพียงพอ มีครู นักเรียนและคนงาน ภารโรงเป็นผู้ดูแล โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลให้มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย เครื่องเล่นสนามก่อนข้างจะไม่เพียงพอ

6) ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องการพัฒนาเด็ก มีการประชุมร่วมกัน เพื่อความเข้าใจ มีโครงการผู้ปกครองอาสา มีการออกไปร่วมกิจกรรมและร่วมเป็นกรรมการต่างๆของชุมชนและของวัด และให้เด็กไปกับพ่อแม่ เพื่อร่วมกิจกรรมต่างๆกับทางชุมชน

7) ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แต่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีโดยมี ครู ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาร่วมดำเนินการ มีระบบสารสนเทศ และดำเนินการตามแผนครบทุกแผนงาน มีการตรวจสอบ มีการประเมินคุณภาพ มีการนำผลไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินภายนอกรอบที่สองส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก.

5.1.2 ผลการวิจัย การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี

การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี จากการสัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีที่มีความเป็นเลิศ รวมทั้งสังเกตการดำเนินงานเพื่อทราบข้อมูลเชิงประจักษ์ตามประเด็นที่สัมภาษณ์และบริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการ

บริหารจัดการของสถานศึกษาได้ประเด็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมความเป็นเลิศและสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ พบว่า

การบริหารงานวิชาการ มีการนำหลักสูตรปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน เน้นพัฒนาทักษะกระบวนการคิด และพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น มีระบบการวัดและ ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

การบริหารงานกิจการนักเรียน จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ มีกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดีอ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ กิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคล มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและทัศนศึกษาเป็นประจำ มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน เพื่อความโปร่งใสและความเป็นธรรม ส่งเสริมให้ครูมีความรู้เรื่องเทคโนโลยี และสามารถนำใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้

การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่างเพียงพอ มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน มีพัสดุอย่างเพียงพอ และมีการรักษาบำรุง ซ่อมแซม พร้อมใช้ตลอดเวลา

การบริหารงานอาคารสถานที่ มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ มีการรักษาซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องเล่นสนาม ห้องเรียนอาคารสถานที่ให้พร้อมใช้ประโยชน์ได้ตลอด

ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ มีการอบรมชี้แจง นักเรียนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่และของเล่นอยู่ตลอดเวลา

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบ จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน คณะกรรมการสามารถ กำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา มีการประเมินคุณภาพภายในและปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการประกันชีวิตให้ครูและนักเรียน

ประกอบกับที่สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีแหล่งเรียนรู้ที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอนอยู่ใกล้สถานศึกษา มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว ชุมชนมั่นใจต่อคุณภาพของสถานศึกษา

2) การวิเคราะห์สภาพ (SWOT Analysis) รายละเอียดของข้อมูลที่เป็นผลจากการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน (Internal Environmental)

ข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ได้แก่

การบริหารงานวิชาการ

1. สถานศึกษาใช้หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นหลัก
2. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
3. มุ่งพัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน
4. เน้นการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด
5. ส่งเสริมและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน
6. มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมีอย่างครบถ้วน
7. มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

การบริหารงานกิจการนักเรียน

1. มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย
2. เน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต เป็นพิเศษ
3. เน้นกิจกรรมเสริมสร้างกิริยา มารยาท ที่ดี อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่
4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม

การบริหารงานบุคคล

1. มีระบบการคัดเลือกครูที่มีประสิทธิภาพได้ครูที่ดีมีความถนัด / ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ

กับงานที่ปฏิบัติ

2. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและทัศนศึกษาเป็นประจำ
3. มีการบำรุงขวัญที่ดี ให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน เพื่อความโปร่งใสและความเป็น

ธรรม

การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ

1. มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ
2. มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม
3. จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วในการให้บริการ
4. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ หน่วยงาน และเอกชนอย่าง

เพียงพอ

5. มีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส ชัดเจน

การบริหารงานอาคารสถานที่

1. มีจำนวน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เพียงพอกับจำนวนนักเรียน
2. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อ

ต่อการจัดการเรียนรู้

3. มีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยในการใช้ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่
- การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

1. ผู้บริหารและครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. มีกระบวนการเข้าถึงชุมชนหลายรูปแบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน
3. มีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ
4. ชุมชนให้การยอมรับในศักยภาพของสถานศึกษาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

1. มีโครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
2. มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
3. มีแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน
4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน.
5. คณะกรรมการสามารถ กำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน
6. ครูและบุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและกระบวนการ

ประกันคุณภาพการศึกษา

ข้อมูลที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่

การบริหารงานวิชาการ

1. ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัย
2. ผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้ มากกว่าด้านอื่นๆ
3. ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ ติดตาม วัด ประเมินผล

และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก

การบริหารงานกิจการนักเรียน

1. ผู้ปกครองบางส่วน ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษา
2. นักเรียนมีเวลาร่วมกิจกรรมน้อยเนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนมีเวลาจำกัดในการมารับส่งเด็ก เนื่องจากภาระการทำงาน

การบริหารงานบุคคล

1. ครูที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการทำงานมาดีแล้ว ลาออกไปทำงานที่อื่น
 2. ครูบางส่วนไม่อุทิศเวลาได้เต็มที่ ต้องใช้เวลาประกอบอาชีพเสริม เนื่องจากรายได้
- น้อย

การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ

1. การอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง
2. สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะ
3. ครูและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติมีความรู้ด้านธุรการและการเงินไม่เพียงพอ

การบริหารงานอาคารสถานที่

1. บริเวณของสถานที่มีน้อย ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น

2. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีน้อย ดูแลไม่เพียงพอและทั่วถึง

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

1. ครูไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน

2. ครูและบุคลากรของสถานศึกษายังมีความสามารถในการเข้าถึงประชาชนไม่ดีพอ

การบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

1. การประกันคุณภาพมีงานเอกสารมากเกินไป

2. ครูมีภาระงานสอนมาก ไม่มีเวลาทำเรื่องการประกันคุณภาพได้เท่าที่ควร

ปัจจัยภายนอก (External Environmental)

ข้อมูลที่เป็นโอกาส (Opportunities) ได้แก่

1. สถานศึกษาอยู่ในแหล่งที่ชุมชนให้ความสนใจกับการศึกษา

2. หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี

3. มีแหล่งเรียนรู้ใกล้สถานศึกษาที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

4. มีระบบ การคมนาคม และการสื่อสารที่ สะดวกและรวดเร็ว

5. ความมั่นใจของชุมชนต่อคุณภาพของสถานศึกษา

ข้อมูลที่เป็น อุปสรรค (Threats) ได้แก่

1. สถานศึกษาตั้งอยู่ใกล้แหล่งอบายมุข

2. การเบิกจ่ายเงินของทางราชการล่าช้า

3. นโยบายของหน่วยราชการในการรับบรรจุครูจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสถานศึกษา

5.1.3 ผลการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

1) จากการนำข้อมูลประเด็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทดสอบความเป็นไปได้ด้วยสถิติ Binomial Test วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทำ TOWS MATRIX วิเคราะห์เนื้อหาในแต่ละกลุ่มเพื่อจัดทำเป็น (ร่าง) กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ จัดสนทนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) พิจารณาวิเคราะห์ (ร่าง) กลยุทธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามผู้ทรงคุณวุฒิ และประเมินกลยุทธ์ โดยการนำเสนอกลยุทธ์ที่ได้ สอบถามความคิดเห็นในการนำกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศไปใช้ในสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ใน ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) นำ

ผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงอีกครั้งเพื่อให้ได้กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา
ปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานีฉบับสมบูรณ์ ได้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ ที่ 1 ปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริม
ความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา (หลักนิติธรรม)
2. การที่ผู้บริหารยึดมั่นในความถูกต้อง คำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรมในการ
บริหารงาน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา และ
พัฒนาตนเองไปพร้อมกับความซื่อสัตย์ จริงใจ และอดทน (หลักคุณธรรมและนิติธรรม)
3. การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด คุ่มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม (หลักความ
คุ้มค่า)
4. การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจและตระหนัก ถึงความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา
5. การส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรอย่างถูกต้องในการประกัน
คุณภาพการศึกษา
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก เข้าใจง่ายและมี
ระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน (หลักโปร่งใส)
7. การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใฝ่ใจใน
การแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง(หลักความรับผิดชอบต่อสังคม)
8. การสำรวจความต้องการใช้งบประมาณ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้
งบประมาณครอบคลุมทุกประเด็นตามการจัดสรรในการดำเนินงานของสถานศึกษา
9. การจัดทำระบบการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบและสร้างความตระหนักให้กับ
บุคลากรอย่างถูกต้องในการประกันคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้
เชิงบูรณาการ ด้านปฐมวัย มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. มีหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนา หลักสูตร จะต้องกำหนด
สาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมไปถึงการวัดและประเมินผล

2. การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน

3. การทบทวนการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา

4. การจัดทำสาระแห่งเรียนรู้ท้องถิ่น

5. การตรวจสอบและประเมินคุณภาพของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

6. มีโครงสร้างหลักสูตรครบถ้วน สะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานแต่ละหลักสูตร

กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อต่อสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

2. การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

4. การกำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้เป็นไปตามแผน

5. การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา

2. การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานศึกษา

3. การเสนอปัญหาให้ผู้ที่มีอำนาจทราบและพิจารณาแก้ไข

4. การประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็น เป็นที่ประทับใจต่อผู้มาติดต่อ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา

2. การจัดบุคลากรรองรับส่งนักเรียนหน้าสถานศึกษาทั้งเช้าเย็นและมีการตรวจตรา/สำรวจภายในสถานศึกษาหลังเลิกเรียน

3. การสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการในทุกด้าน

4. การส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินงานในสถานศึกษา รวมไปถึงความผูกพันต่อสถานศึกษา

5. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

6. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

7. การจัดระบบความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล

8. การวางระบบการจรรยาในสถานศึกษาให้คล่องตัวและปลอดภัย

9. การสำรวจปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาในทุกด้าน

10. การดำเนินการตามแผนและโครงการต่างๆ พร้อมทั้งกำกับและติดตามอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 6 ปลูกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาระดับปฐมวัย และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การปฐมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาการศึกษา

2. การสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีหน้าที่ช่วยกัน ในการพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ

3. การสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง

4. การจัดทำวารสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมสำหรับเด็กปฐมวัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
2. การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน
3. การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่ม/ลด จำนวนนักเรียน
4. การพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเพื่อวางแผนการขยายเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต
5. การเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร มีขอบข่ายการดำเนินงาน

1. การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. การปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก
3. การปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2) ความเห็นผู้เกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปใช้

จากการนำกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีให้ศึกษาและทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษาปฐมวัย ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย และครูสอนชั้นปฐมวัย ทั้ง 3 สังกัด เกี่ยวกับประเด็น ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้และ เจาะลึกในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ พบว่า

ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในสถานศึกษาปฐมวัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปรากฏว่าปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำ

กลยุทธ์ไปใช้ มีปัญหาและสาเหตุของปัญหาคือ ปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีภาระงานมากและมีจำนวนบุคลากรจำกัด ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในการพัฒนาไม่มากเท่าที่ควร วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ โดยจัดอบรมให้ความรู้เรื่องกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ กำหนดเป็นนโยบายและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ นอกจากอบรมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วควรให้หน่วยเหนือเห็นความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติ และเงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา กำหนดวิธีการจัดบุคลากรให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ระดมสรรพกำลังในการพัฒนาและต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

1) จากการศึกษาเอกสารรายงานการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี พบข้อมูลเด็กปฐมวัยอายุ 3-5 ปี 40,030 คน แบ่งเป็น เด็กชาย 20,629 คน เด็กหญิง 19,401 คน (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง, 2554) ข้อมูล ณ มกราคม 2554) เข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 166 โรง 12,302 คน โรงเรียนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 78 โรง 14,516 คน โรงเรียน/ศูนย์สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 109 โรง/ศูนย์ 7,088 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษูปทุมธานี เขต 1 และ 2 ข้อมูลสารสนเทศ, สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี : แบบสำรวจข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดปทุมธานี ,ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2554) รวมได้เข้าเรียนทั้งหมด 33,906 คน ไม่ได้เข้าเรียน 6,124 คน คิดเป็น จำนวนเด็กได้เข้าเรียน 84.70 % ไม่ได้เข้าเรียน 15.30 %

เด็กวัย 3-5 ขวบที่ไม่ได้เข้าเรียนในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 15.30%เป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก จากการสอบถามผู้เกี่ยวข้องถึงสาเหตุที่ไม่ได้เข้าเรียนปรากฏว่าสาเหตุจากฐานะของ

ผู้ปกครองไม่พร้อมที่จะส่งเด็กเข้าเรียน เนื่องจากต้องประกอบอาชีพเป็นพนักงานในโรงงานและทำการเกษตรมีรายได้น้อย และส่วนหนึ่งไปเรียนในกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดนครปฐม จังหวัดนครนายก จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสระบุรี เป็นต้น

ผู้วิจัยเห็นว่า กรณีจำนวนเด็กที่ไม่ได้เข้าเรียนสมควรที่ได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษเช่นกัน เพราะการจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการเตรียมความพร้อมเด็กเข้ารับการศึกษาคือไปสมควรหากกลยุทธ์ให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการให้การศึกษาในระดับนี้แก่บุตรหลาน

2) หน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย สำหรับเด็กอายุ 3-5 ขวบ ในจังหวัดปทุมธานี มี 3 ประเภท ได้แก่

1. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัด ชั้นอนุบาล 1-2 รับเด็กอายุ 4-5 ขวบเข้าเรียน
2. โรงเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดชั้น อนุบาล 1-3 รับเด็กอายุ 3-5 ขวบเข้าเรียน และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัด 1 ชั้น รับเด็กอายุ 3 ขวบเข้าเรียน
3. โรงเรียนของเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จัดชั้นอนุบาล 1-3 รับเด็กอายุ 3-5 ขวบเข้าเรียน

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมและการให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เนื่องจากการศึกษาระดับปฐมวัยไม่เป็นการศึกษาภาคบังคับ

ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการศึกษาสำหรับเด็ก 3-5 ขวบ มีเพียง 3 สังกัดดังกล่าวเป็นการเพียงพอแล้ว ไม่สมควรให้หน่วยงานอื่นจัดอีก

3) ช่วงอายุของเด็กที่ทุกสังกัดรับเด็กอายุ 3-5 ขวบ ซึ่งเป็นช่วงของการเตรียมความพร้อมเด็กที่จะเรียนต่อในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป แต่จัดแตกต่างกัน โดย จัด 1 ปีรับเด็กอายุ 3 ขวบ เพื่อเตรียมเข้าเรียนอนุบาล 1-2 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือจัด 3 ปี รับเด็กอายุ 3-5 ขวบ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเรียนชั้นประถมปีที่ 1 หรือจัด 2 ปี รับเด็กอายุ 4-5 ขวบ เพื่อเตรียมเด็กเข้าเรียนชั้นประถมปีที่ 1 ซึ่งสถานศึกษาปฐมวัยทุกสังกัดรับเด็กที่อยู่ในวัยก่อนเรียน ซึ่งเป็นช่วงวัยที่ควรพัฒนา ซึ่งเป็นไปตามความสำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) การจัดการศึกษาปฐมวัย 1 ปี 2ปี หรือ 3ปี ขึ้นอยู่กับความ

พร้อมแต่ละสังกัด ส่วนเด็กนักเรียนจะเข้าเรียนจำนวนกี่ปีและเริ่มต้นในระดับไหนขึ้นอยู่กับความพร้อมของตัวเอง เช่นถ้าเด็กที่มีคุณภาพที่สามารถจะเข้าเรียนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ได้ และถึงเกณฑ์เข้าเรียนตามกฎหมาย เด็กอาจเรียนในสถานศึกษาปฐมวัยที่จัดระดับอนุบาล 3 ปี เพียง 1 ปีก็ได้ การเลื่อนชั้นในระดับอนุบาลไม่มีการสอบ แต่จะพิจารณาจากพัฒนาการทางร่างกาย สังคม อารมณ์จิตใจ และสติปัญญาไปตามวัยของแต่ละบุคคล เพื่อเลื่อนไปเรียนในชั้นที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยเห็นว่า ในการจัดการศึกษาปฐมวัยของหน่วยงาน 3 สังกัดดังกล่าว การจัดการศึกษาของเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดชั้นอนุบาล 1-3 รับเด็กอายุ 3-5 ขวบเข้าเรียน เป็นการจัดที่เหมาะสมถูกต้องกว่าการจัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดชั้นอนุบาล 1-2 รับเด็กอายุ 4-5 ขวบเข้าเรียน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดชั้น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัด 1 ชั้น รับเด็กอายุ 3 ขวบเข้าเรียน ซึ่งแต่ละสังกัดมีการจัดการอาจจะไม่สอดคล้องกัน ประเด็นนี้ควรจะได้มีการทบทวนนโยบายการจัดการศึกษาปฐมวัย สมควรให้หน่วยใดหน่วยหนึ่งจัดจะเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4) การดำเนินงานที่แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นไปตามที่ต้นสังกัดกำหนด สอดคล้องกับปรัชญา หลักการจัดการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) ที่ให้ยึดหลักการสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับครอบครัวของเด็ก

กล่าวโดยสรุป การศึกษาสภาพการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานีจากการศึกษาเอกสารรายงานต่างๆและการไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย 3 สังกัด เห็นว่า

ประการที่ 1 สถานศึกษาปฐมวัยของเอกชนและสถานศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดการศึกษา 3 ชั้น รับเด็กอายุ 3-5 ขวบ เข้าเรียนจะเป็นการจัดเพื่อพัฒนาเด็กครบทั้ง

4 ด้านคือ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เป็นการจัดที่เหมาะสมและถูกต้องตามปรัชญา และหลักการจัดการศึกษาปฐมวัยแล้ว

ประการที่ 2 สถานศึกษาปฐมวัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัด 2 ชั้นเรียนและส่วนมากในการจัดการมีการเน้นการอ่านออกเขียนได้เป็นส่วนมากโดยละเลย ด้านร่างกาย อารมณ์และด้านสังคม ไม่ครบตามหลักการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ควรมีการทบทวน

ประการที่ 3 ศูนย์เด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกือบทั้งหมดเน้นการเลี้ยงดูเด็กโดยให้ความสำคัญการพัฒนาด้านร่างกาย ละเลยด้าน อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งสมควรมีการทบทวนเช่นกัน

ผู้วิจัยเห็นว่า กรณีย้ประการที่ 2 และประการที่ 3 สมควรมีการอภิปราย หาข้อเสนอแนะให้มีการจัดการให้เหมาะสมถูกต้องต่อไป

5.2.2 การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ พบว่า

1) ในการดำเนินงานด้านวิชาการ มีการนำหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษาและสภาพของท้องถิ่น ซึ่งตรงกับความต้องการของท้องถิ่นและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้ปกครองจึงพอใจและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีการส่งเด็กเข้าเรียน ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาและการพัฒนาเด็ก สถานศึกษาจึงมีความเป็นเลิศจากการร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของชุมชน และเป็นไป ตามหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย และการจัดทำหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย (สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) ที่กำหนดกระบวนการในการสร้างหลักสูตรให้เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็ก โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่และประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับ ต้องมีความหมายกับตัวเด็ก เป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิเศษ ได้พัฒนา รวมทั้งยอมรับในวัฒนธรรมและภาษาของเด็ก พัฒนาเด็กให้รู้สึกเป็นสุขในปัจจุบัน มิใช่เพียงเพื่อเตรียม

เด็กสำหรับอนาคตข้างหน้าเท่านั้น โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเจริญเติบโต ผู้สอน พ่อแม่ และผู้ปกครองของเด็กจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ต้องยอมรับ และร่วมมือกันรับผิดชอบ หรือถือเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องช่วยกันพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

ดังนั้น สถานศึกษาและผู้สอนจึงมิใช่จะแลกเปลี่ยนความรู้ กับชุมชน พ่อแม่ ผู้ปกครองเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กเท่านั้น แต่จะต้องให้ชุมชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ ชุมชน พ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นผู้กำหนดเนื้อหาหลักสูตรตามความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่นเป็นสำคัญและเหมาะสมกับวัยของเด็กด้วย

ผู้วิจัยเห็นว่า งานด้านวิชาการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศให้ความสำคัญงานด้านนี้จึงถูกต้องและเหมาะสม และในงานด้านวิชาการ เรื่องหลักสูตรเป็นตัวกำหนดมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา ดังนั้น การสร้างหลักสูตรจึงมีความจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษาและสภาพของท้องถิ่น ซึ่งเรียกว่าหลักสูตรสถานศึกษาให้ได้

จุดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาปทุมวันทั่วไป ได้แก่การที่สถานที่มีความเป็นเลิศทุกแห่ง ใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษาและสภาพของท้องถิ่น ซึ่งตรงกับความต้องการของท้องถิ่นและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้ปกครองจึงพอใจและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีการส่งเด็กเข้าเรียน ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาและการพัฒนาเด็ก สถานศึกษาจึงมีความเป็นเลิศจากการร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน

ส่วนจุดอ่อนซึ่งได้แก่ การที่ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปทุมวัน จึงไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ ติดตาม วัด ประเมินผล และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก และยังมีผู้ปกครองบางส่วนต้องการให้เด็กอ่านออกเขียนได้ มากกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสาเหตุมาจาก การขาดความรู้ความเข้าใจของผู้ปกครองเรื่องปทุมวัน สถานศึกษาและต้นสังกัดจะต้องมีกลยุทธ์เพื่อแก้ไขต่อไป

2) การดำเนินงานด้านกิจการนักเรียน มีการจัดกิจกรรมที่เน้นให้มีการส่งเสริมสุขภาพ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตเป็นพิเศษ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัยให้มีมาตรฐานที่จะเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา อันเป็นการศึกษาภาคบังคับต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการเข้าเรียนในระดับประถมศึกษาให้มีคุณภาพนั้น เด็กจะต้องมีมาตรฐานตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย อันได้แก่ พัฒนาการด้านร่างกาย พัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจ พัฒนาการด้านสังคม และพัฒนาการด้านสติปัญญา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กำหนดไว้ และตามที่ เลขา ปิยะอัจฉริยะ (2546) กล่าวว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาปฐมวัยคือการปฏิรูปการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพสถานศึกษา และคุณภาพของผู้เรียนที่สามารถประกันได้ว่า ผู้รับบริการจะได้รับการศึกษาตามมาตรฐาน

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศทุกแห่ง โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชนจะให้ความสำคัญต่องานด้านกิจการนักเรียนเป็นพิเศษ เพราะงานกิจการนักเรียนเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน โดยกิจการนักเรียนส่งผลต่อคุณภาพเด็กทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจที่อาจเห็นผลได้ทันที เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมการแสดงออกของเด็กด้านกิริยามารยาท การเคลื่อนไหว การพูดจา การแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน การเคารพผู้ใหญ่ อันเป็นการแสดงออกถึง กิริยามารยาทที่ดีงามทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งสถานศึกษาปฐมวัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ให้ความสำคัญเรื่องกิจการนักเรียนด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยเห็นว่า เรื่องกิจการนักเรียนมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้มีส่วนช่วยพัฒนาเด็กปฐมวัยให้ครบทั้ง 4 ด้านได้เป็นอย่างมาก

จุดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาปฐมวัยทั่วไป ได้แก่การจัดกิจกรรมของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศจะเน้นกิจกรรมที่มีการส่งเสริมสุขภาพ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตเป็นพิเศษ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัยให้มีมาตรฐานที่จะเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา อันเป็นการศึกษาภาคบังคับต่อไปได้

ส่วนจุดอ่อนซึ่งได้แก่ การที่ยังมีผู้ปกครองบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของสถานศึกษา และการที่นักเรียนมีเวลาร่วมกิจกรรมน้อยเนื่องจากผู้ปกครองบางส่วนมีเวลาจำกัดในการมารับส่งเด็ก เนื่องจากภาระการทำงาน จุดอ่อนดังกล่าวนี้เกิดจากผู้ปกครองมีภาระในการประกอบอาชีพไม่มีเวลามากพอในการมารับส่งเด็ก เป็นจุดอ่อนที่

สถานศึกษาและผู้ปกครองต้องร่วมกันแก้ไข จะอยู่ในเรื่องกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะต้องเข้าถึงผู้ปกครอง

3) การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล มีการคัดเลือกครูเป็นกรณีพิเศษต่างจากสถานศึกษาทั่วไป คือนอกจากมีคุณวุฒิปริญญาตรีด้านปฐมวัยแล้ว ยังเน้นความเชี่ยวชาญและลักษณะเฉพาะสำหรับสอนชั้นปฐมวัยโดยเฉพาะ เช่น บุคลิกดี สวยงาม ใจเย็น รักเด็ก พุดจาไพเราะ อ่อนหวาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาติ พนาเกษม (2552) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ซึ่งพบว่ากลยุทธ์หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศประการแรก คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดวิธีการ แนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนปฐมวัยมีความสำคัญเพราะภารกิจหลักของสถานศึกษาปฐมวัย คือการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ให้เด็กพร้อมที่จะเรียนในระดับต่อไป ภารกิจเหล่านี้จะลุล่วงไปได้ต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) อันแสดงได้ว่าการที่สถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศเหล่านี้บุคลากรของสถานศึกษามีความสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาเป็นเลิศ

ผู้วิจัยเห็นว่า ทุกองค์กรไม่ว่าหน่วยงานใด บุคลากรขององค์กรมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้นหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า หรือไม่เจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับบุคลากรนั้นๆ ดังนั้นการสรรหาบุคลากรของหน่วยงานย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

จุดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาปฐมวัยทั่วไป อยู่ที่ที่มีการคัดเลือกครูเป็นกรณีพิเศษต่างจากสถานศึกษาทั่วไป คือนอกจากมีคุณวุฒิปริญญาตรีด้านปฐมวัยแล้ว ยังเน้นความเชี่ยวชาญและลักษณะเฉพาะสำหรับสอนชั้นปฐมวัยโดยเฉพาะ เช่น บุคลิกดี สวยงาม ใจเย็น รักเด็ก พุดจาไพเราะอ่อนหวาน เป็นต้น

ส่วนจุดอ่อนซึ่งได้แก่ การที่ครูที่มีความรู้ความสามารถ และผ่านการทำงานมาดีแล้ว ลาออกไปทำงานที่อื่น ซึ่งเกิดจากการที่ครูไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการได้และได้รับการบรรจุในระหว่างปีการศึกษา ซึ่งกรณีนี้เกิดจากทางราชการปฏิบัติตามระเบียบ เช่นการบรรจุครูในต้นปีงบประมาณคือ เดือนตุลาคมของทุกปีปฏิทินแต่เป็นเวลากลางปีการศึกษาเป็นต้น จุดอ่อนนี้ทางสถานศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ส่วนกรณีมี ครูบางส่วนไม่อุทิศเวลาได้เต็มที่ ต้องใช้เวลาประกอบอาชีพเสริม เนื่องจากรายได้น้อยก็เช่นเดียวกันที่สถานศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์แก้ไข

4) การดำเนินงานด้านงานธุรการ การเงิน และพัสดุ มีการเน้นการประชาสัมพันธ์ สถานศึกษาหลายรูปแบบ เน้นการดูแลความปลอดภัยเด็กเป็นพิเศษ ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากหลายๆแหล่ง การเงินรัดกุม ถูกต้อง โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ พักดูเพียงพอ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการดำเนินงาน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) ที่ยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และสอดคล้องกับการวิจัยของ พิธาน พื้นทอง (2548) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้เสนอแนะการพัฒนา ศักยภาพโรงเรียนไว้ว่าการรูปแบบการบริหารจัดการจะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบเพื่อให้เกิดศรัทธาในองค์กร

งานด้านธุรการ โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาและการจัดการศึกษาปฐมวัย เนื่องจากปัจจุบันยังมีผู้ปกครองส่วนหนึ่ง ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาระดับปฐมวัย และตามกฎหมายการศึกษาภาคบังคับก็ยังไม่บังคับให้ผู้ปกครองต้องส่งบุตรหลานเข้าเรียน (พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ, 2545) การที่สถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศเน้นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ จึงเกิดผลทำให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาระดับนี้และรู้จักสถานศึกษาที่จะส่งเด็กเข้ารับการศึกษ

สำหรับงานด้านการเงินและพัสดุนั้น นอกจากการเงินรัดกุม ถูกต้อง โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีพัสดุอย่างเพียงพอแล้วนั้นยังพบว่า สถานศึกษาของเอกชนทั้งหมดปรากฏว่า สถานศึกษาปฐมวัยเหล่านี้เป็นของผู้รับใบอนุญาตที่มีฐานะทางการเงินที่ดี สถานศึกษาปฐมวัยของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะเป็นสถานศึกษาขององค์กรส่วนท้องถิ่นที่มีรายได้สูง ส่วน สถานศึกษาปฐมวัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้นนอกจากได้รับงบประมาณจากต้นสังกัดแล้ว ยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงาน องค์กร และ ประชาชนอีกด้วย

ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาปฐมวัยสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จำเป็นจะต้องมีงบประมาณมากกว่างบประมาณปกติ และมีการบริหารงานการเงินที่รัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงจะได้รับการสนับสนุนในห้วงงบประมาณเพียงพอที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

จุดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาปฐมวัยทั่วไป ได้แก่การเน้นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบ เน้นการดูแลความปลอดภัยเด็กเป็นพิเศษ การเงินรัดกุม ถูกต้อง โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ มีพัสดุเพียงพอ และได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากหลายๆแหล่ง

ส่วนจุดอ่อน ซึ่งได้แก่การอุดหนุนเงินจากภาครัฐไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง เป็นภาระที่สถานศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์ที่จะหาเพิ่มเติมจากแหล่งอื่นๆให้ได้ และการที่สถานศึกษาไม่มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะ และการที่ครูและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติมีความรู้ด้านธุรการและการเงินไม่เพียงพอ ก็เป็นภาระหน้าที่ที่สถานศึกษาจะต้องหากลยุทธ์ในการแก้ไขให้ได้เช่นเดียวกัน

5) การดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ พบว่าสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศทุกโรง มีอุปกรณ์ อาคาร สถานที่เพียงพอกับจำนวนเด็ก นอกจากนั้น บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา มีความสะอาด สวยงาม และร่มรื่น เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาทั้ง 3 สังกัดมีความพร้อมเรื่องเงินงบประมาณ เห็นได้จาก สถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้รับงบประมาณจากต้นสังกัดอย่างเพียงพอ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากได้รับงบประมาณจากต้นสังกัดแล้ว ยังได้รับการอุดหนุนจากองค์กรอื่นๆอีก เช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ โรงงานเป็นต้น ส่วนสถานศึกษาเอกชนปรากฏว่าผู้รับใบอนุญาตมีฐานะทางการเงินสูงและยังได้รับการอุดหนุนจากองค์กรการกุศลอีกด้วย ซึ่งจากการศึกษายังพบว่าสถานศึกษาเหล่านี้ มีผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงาน โดยเฉพาะมีความสามารถสูงในด้านการประสานสัมพันธ์ขอความร่วมมือกับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ อันแสดงถึงการมีภาวะผู้นำสูง สอดคล้องกับองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige National Quality Program (2002 อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ) ที่ให้ความสำคัญเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีผลต่อความเป็นเลิศขององค์กรต่างๆ และภาวะผู้นำของผู้บริหารยังมีผลถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย สถานศึกษาเหล่านี้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน จึงได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยเห็นว่า จากผลการศึกษารายงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศในแต่ละด้านที่เป็นไปในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการศึกษาในระดับปฐมวัยมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในแต่ละสังกัด ที่มีการส่งเสริมชี้แนะให้สถานศึกษา

ในสังกัดให้ตระหนักถึงความสำคัญของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ และพัฒนาให้บรรลุถึงลักษณะที่มีความเป็นเลิศตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพราะหากสถานศึกษาในสังกัดได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการประเมินจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าทำได้ดี มีคุณภาพ เป็นไปตามเกณฑ์ ก็เป็นชื่อเสียงของต้นสังกัดด้วย นอกจากนี้ในสถานศึกษาเอกชนยังมีการแข่งขันกันเองเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการ เพื่อความอยู่รอดและความเป็นปึกแผ่นมั่นคงยิ่งขึ้นไปอีกด้วย

จุดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาปฐมวัยทั่วไป ได้แก่สถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศจะมีอุปกรณ์ อาคาร สถานที่เพียงพอกับจำนวนเด็ก บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา มีความสะอาด สวยงาม และร่มรื่น เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาสภาพของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ เกือบทุกแห่งมีจุดเด่นและโอกาสแตกต่างจากสถานศึกษาปฐมวัยโดยทั่วไป ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรคมีน้อยมากและสถานศึกษาเหล่านี้ได้แก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่งแล้ว จึงไม่นำมาอภิปราย

5.2.3 กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี

จากการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี ได้ประเด็นกลยุทธ์และขอบข่ายการดำเนินงาน ที่จะนำมาอภิปรายได้ดังนี้

กลยุทธ์ ที่ 1 ปลูกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการดำเนินงาน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) ที่ยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และสอดคล้องกับการวิจัยของ พิธาน พันทอง (2548) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้เสนอแนะการพัฒนาศักยภาพโรงเรียนไว้ว่าการรูปแบบการบริหารจัดการจะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กคือ ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงสุด

ประกอบกับในปัจจุบันสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามสภาพของสังกัด สถานที่ตั้ง และสภาพชุมชนแต่ละแห่ง สถานศึกษาต่างๆจึงต้องสร้างเอกลักษณ์ของตนเองเพื่อให้ประชาชนได้เลือกและส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษา

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรของสถานศึกษาและส่งเสริมการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องกระทำเป็นอันดับแรก ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป ประกอบกับในปัจจุบันการทำงานต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลตามที่กำหนดไว้ในระเบียบแบบแผนดังกล่าวแล้ว งานจึงจะบรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

สำหรับขอบข่ายการดำเนินงาน จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความสำคัญสูงสุดสอดคล้องกัน และการเปิดโอกาสให้บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานโดยใช้ข้อมูล ความคิดเห็นแนะนำ ปรีกษา ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ มีความสำคัญต่ำสุดสอดคล้องกัน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการด้านปฐมวัย จัดทำหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร กำหนดสาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมไปถึงการวัดและประเมินผล การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วชิราพร อัจฉริยโกศล (2549) ที่ได้ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาในโรงเรียนปฏิบัติการดีเลิศ ที่พบว่า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ หลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก และพบว่าโดยภาพรวม ลักษณะเด่นของหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ นอกจากเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะที่ตรงกับคุณลักษณะพึงประสงค์ สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ แล้ว หลักสูตรสถานศึกษายังมีลักษณะที่เน้นการพัฒนาเด็กทั้งตัวบุคคล (Whole child development)

สำหรับขอบข่ายการดำเนินงาน จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับ ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน และการทบทวนการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษามีความสำคัญลำดับ 1 แต่ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่อันดับ 2 และ 5 และผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง หลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร จะต้องกำหนด

สาระ ทักษะ กิจกรรมการเรียนการสอนรวมถึงการวัดและประเมินผล อยู่ลำดับ 1 แต่ ความเป็นไปได้ อยู่ลำดับ 2 แต่ปรากฏว่าการจัดทำร่างและพัฒนาหลักสูตรตามกระบวนการวิจัยที่ถูกต้อง มีความสำคัญต่อดังกล่าว

กลยุทธ์ที่ 3 การประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ 6 การปลูกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาปฐมวัย และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา กลยุทธ์ดังกล่าวนี้เป็นความจำเป็นและมีความสำคัญในการจัดการศึกษาปฐมวัย เนื่องจากการศึกษาปฐมวัยเป็นการเตรียมความพร้อมให้เด็กเข้ารับการศึกษต่อไป

ปัจจุบันผู้ปกครองยังไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร และภาครัฐยังไม่สามารถจัดให้เด็กวัยนี้ (3-5 ขวบ) เข้าเรียนได้ 100 % แม้แต่จังหวัดปทุมธานีซึ่งเป็นจังหวัดที่มีความพร้อมยังจัดได้เพียง 84.70 % จากข้อมูลจังหวัดปทุมธานี มีประชากรวัยเรียนชั้นปฐมวัย จำนวน 40,030 คน (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง (2554) ข้อมูล ณ มกราคม 2554 เข้าเรียน จำนวน 33,906 คน ไม่ได้เข้าเรียน จำนวน 6,124 คน คิดเป็น จำนวนเด็กได้เข้าเรียน 84.70 % ไม่ได้เข้าเรียน 15.30 % (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ 2 ข้อมูลสารสนเทศ, สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี : แบบสำรวจข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จังหวัดปทุมธานี ,ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2554) และถึงแม้ว่าจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องว่าส่วนที่ได้เข้าเรียนไปเรียนในจังหวัดใกล้เคียง ก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่าเด็กได้เข้าเรียนทุกคน

กลยุทธ์ดังกล่าวนี้จึงมีความจำเป็นและสำคัญซึ่งสอดคล้องกับวิชา เชียงกูล (2551) ที่ได้เสนอกลยุทธ์การศึกษาปฐมวัยใน การเตรียมความพร้อมให้เด็กปฐมวัย ทุกคนได้รับการพัฒนาตามวัยอย่างเหมาะสม โดยมีมาตรการ ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรชุมชน โดยเฉพาะผู้ปกครอง ต้องร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนการจัดบริการเตรียมความพร้อมที่มีคุณภาพให้แก่เด็กทุกคน และ สมชาติ พนาเกษม (2552) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า กลยุทธ์หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนต้อง มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน และสุชาดา อังศุจินดา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน องค์กรประกอบความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน พบว่า การประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ

สำหรับขอบข่ายการดำเนินงาน จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับ ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า

ใน กลยุทธ์ที่ 3 การประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีขอบข่ายการดำเนินงานเรื่องการพัฒนากระบวนการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อสถานศึกษาให้ทันสมัย

สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความเป็นไปได้ อยู่ลำดับ 1 แต่ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่ลำดับ 2 และผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ปรากฏว่าการสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ที่สามารถใช้กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย อยู่ลำดับ 1 แต่มีความเป็นไปได้ อยู่ลำดับ 2 ใกล้เคียงกัน ขณะที่การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก มีความเป็นไปได้ อยู่ลำดับสุดท้าย แต่ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ปรากฏว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง อยู่ลำดับสุดท้าย ไม่สอดคล้องกัน

ในกลยุทธ์ที่ 6 การปลูกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาปฐมวัย และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับ ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ปรากฏว่า การปฐมนิเทศผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทต่อการพัฒนาผู้เรียน และตระหนักถึงการพัฒนาการศึกษา อยู่ในลำดับ 1 สอดคล้องกัน ซึ่งปัจจุบันความไม่เข้าใจเรื่องการศึกษาปฐมวัยของผู้ปกครองเป็นปัญหา อันเป็นจุดอ่อนในการจัดการศึกษาปฐมวัย

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยส่วนมากจะจัดรวมกับการจัดการระดับอื่นๆ เช่นระดับประถมศึกษา หรือศูนย์เด็กเล็กที่จัดรวมในโรงเรียนประถมศึกษา หรือรวมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัด ทำให้การจัดการเพื่อพัฒนาเด็กตามวัยไม่ได้ผลเต็มที่

จึงสมควรมีการปรับระเบียบกฎเกณฑ์ให้มีความคล่องตัวที่จะพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับ พิธาน พินทอง (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เสนอแนะให้จัดโครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กให้มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้น แตกต่างจากโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ในโรงเรียนทั่วไป

สำหรับขอข่ายการดำเนินงาน จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับ ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า การพิจารณาระเบียบกฎเกณฑ์ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติและมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ความเป็นไปได้ อยู่ในลำดับ 1 แต่ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้องปรากฏว่า การรวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา อยู่ลำดับ 1 ซึ่งใกล้เคียงกัน และการประชุมกับสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา อยู่ลำดับสุดท้ายสอดคล้องกัน

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และ กลยุทธ์ ที่ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และบุคลากร ในการที่จะพัฒนาหน่วยงานให้ไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุด ในสถานศึกษาปฐมวัย ทรัพยากรบุคคลหมายถึง ครู บุคลากร และเด็ก สำหรับครูและบุคลากร ความมั่นใจและความปลอดภัยในหน้าที่การงานและสถานที่ทำงานมีผลต่อการทำงานมากที่สุด

ดังนั้นการสร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญสอดคล้องกับเกณฑ์ความเป็นเลิศหรือองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษาของ Baldrige National Quality Program, 2002 (สมนึก ทองเอี่ยม และคณะ, 2551) ที่กำหนดให้การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) เป็นองค์ประกอบหลัก

ส่วนเรื่องอาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเด็กปฐมวัย เป็นไปตาม ปรัชญา หลักการศึกษา และมาตรฐานในการจัดการศึกษาปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) และสอดคล้องกับแนวคิดของเขาวพา เดชะคุปต์ (2542) ที่กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมไว้ว่า สภาพแวดล้อมอาจเป็นได้ทั้งคน สถานที่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากเด็ก จะต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา หากสภาพแวดล้อมดีเด็กก็จะอยู่ได้อย่างเป็นสุข

สำหรับขอข่ายการดำเนินงาน จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับ ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า การจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้สวยงาม สงบ ร่มเย็น เป็นที่ประทับใจต่อผู้มาติดต่อ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ อยู่ลำดับ 1 และด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่ลำดับ 2 ใกล้เคียงกัน และ การจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยง อยู่ลำดับสุดท้าย สอดคล้องกัน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสี่ยงน้อยมาก อาจเนื่องจาก เรื่องความเสี่ยงยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

สำหรับการยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ปรากฏว่า การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ อยู่ลำดับ 1 สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ ที่ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร ปัจจุบันการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นงานที่ครูทุกคนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการศึกษาซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์จึงต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และกลยุทธ์นี้ยังสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2553 (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ว่า การทำให้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น สถานศึกษาควรคำนึงถึงการสร้างจิตสำนึก การพัฒนาให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยถือว่าการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นวัฒนธรรมการทำงานปกติของสถานศึกษา

สำหรับขอบข่ายการดำเนินงาน จากผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ กับ ผลรวมด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการ และการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย อยู่ลำดับที่ 1 สอดคล้องกัน

อนึ่ง การพัฒนากลยุทธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยทำการศึกษาจากสถานศึกษาปทุมวัยที่มีความเป็นเลิศ ดังนั้นขอบข่ายการดำเนินงานในด้านต่างๆ อาจทำได้ยาก สถานศึกษาปทุมวัยบางแห่งอาจทำไม่ได้ เพราะยังไม่พร้อม แต่ก็ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ ดังเช่นสถานศึกษาปทุมวัยที่ทำสำเร็จแล้ว ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปทุมวัยที่ต้องการให้สถานศึกษาเป็นเลิศ สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้ได้ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้กำกับดูแลสถานศึกษาปทุมวัย ผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวัยและครูปทุมวัยทั้ง 3 สังกัด เกี่ยวกับประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้ มีปัญหาและสาเหตุของปัญหาค้างๆกันคือ ปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีภาระงานมากและมีจำนวนบุคลากรจำกัด ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในการพัฒนาไม่มากเท่าที่ควร วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้ โดยจัดอบรมให้ความรู้เรื่องกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ กำหนดเป็นนโยบายและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ นอกจากอบรมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วควรให้หน่วยเหนือเห็นความสำคัญและเป็นผู้นำในการปฏิบัติ และเงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ ต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา กำหนดวิธีการ จัดบุคลากรให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ระดมสรรพกำลังในการพัฒนาและต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นดังนี้

เนื่องจากในการสร้างกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บข้อมูลการดำเนินงานจากสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศเท่านั้น การนำกลยุทธ์นี้ไปใช้จึงมีปัญหา วิธีการ ข้อเสนอแนะและเงื่อนไขดังกล่าว แต่สรุปได้ว่า กลยุทธ์นี้สามารถนำไปใช้ได้ สถานศึกษาปฐมวัยทุกสังกัด ดังนั้นสถานศึกษาปฐมวัยทั่วไปทุกสังกัดที่จะนำกลยุทธ์นี้ไปใช้น่าจะปรับกลยุทธ์และขอบข่ายการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาปฐมวัยในแต่ละสังกัดก่อนนำไปใช้ต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลจากการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) รัฐบาล ผู้กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าควรให้หน่วยงานใดเป็นผู้จัดเพื่อแก้ปัญหาการพัฒนาเด็กที่ไม่ต่อเนื่องของรัฐ ที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัด 1 ปี แล้วไปต่อปีที่ 2-3 ในโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือโรงเรียนของเอกชน และการที่โรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดปีที่ 2-3 โดยรับเด็กปีที่ 1 จากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งไม่สามารถประกันได้ว่าเด็กจะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมที่สมบูรณ์ได้ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยขอเสนอว่าการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัด กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่สมควรจัด

สำหรับเอกชนสมควรจัด 3 ปี แต่ทุกสังกัดทั้งกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือเอกชน ไม่ควรจัดการศึกษาระดับปฐมวัยร่วมกับระดับอื่นๆ เนื่องจากสภาพเด็กปฐมวัยแตกต่างจากวัยอื่นๆ การบริหารจัดการและ สภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมย่อมแตกต่างกัน แต่ในสภาพปัจจุบันทุกสังกัดยังจัดรวมกับระดับอื่นๆอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อเด็กวัยนี้

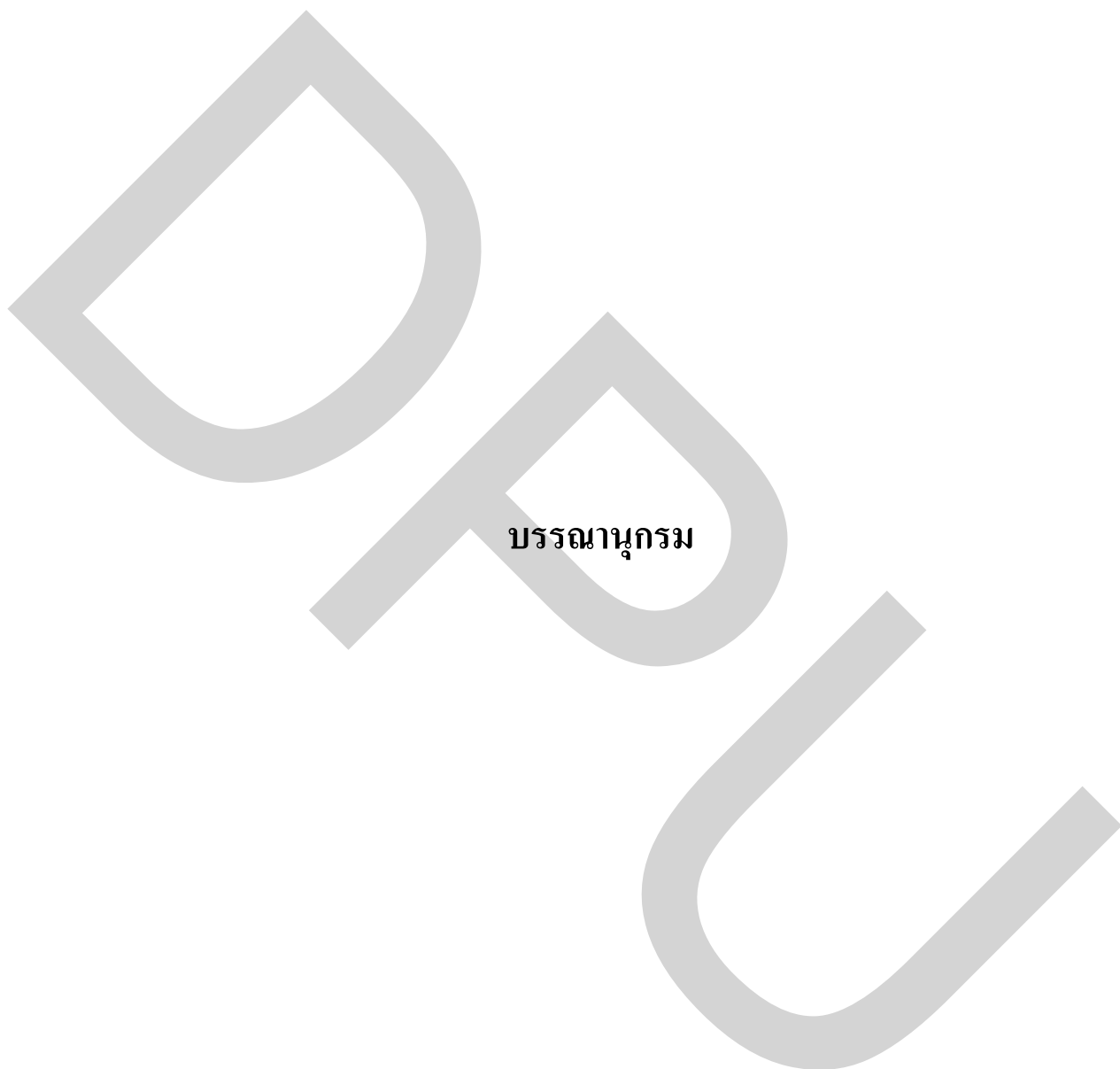
2) ต้นสังกัดของหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย ทั้ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือเอกชน ควรใช้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย แผน และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาปฐมวัยและสร้างกลยุทธ์ขึ้นจากวิธีการและขั้นตอน โดยการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ ศึกษาสภาพของสถานศึกษาที่ดีที่สุดในสังกัด ซึ่งแต่ละสังกัดมีความแตกต่างกัน หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) และสาเหตุของปัจจัยเหล่านั้น แล้วดำเนินการสร้างกลยุทธ์ ตามวิธีการ TOWS Matrix ก็จะได้กลยุทธ์สำหรับจัดการศึกษาปฐมวัยที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาตามความพร้อมของท้องถิ่นและสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจจะแบ่งเป็นแต่ละเขตการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็น แต่ละจังหวัด เป็นต้น

3) สถานศึกษาปฐมวัยควรศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัย ในจังหวัดปทุมธานี และพิจารณาขยายการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาความสัมพันธ์ในการดำเนินงานของแต่ละกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

2) ควรศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ของ กลยุทธ์ด้านการเงิน งบประมาณ กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล กลยุทธ์ด้านการบริหารกิจการนักเรียน กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา
ลาดพร้าว. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)
พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 สำหรับเด็กอายุ 3-
6 ปี*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมวิชาการ. (2546). *หลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน พุทธศักราช 2546*. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพ
วิชาการ.
- กรมสามัญศึกษา. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.
- _____. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่) พ.ศ.
2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.
2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 7 องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. (2546). *หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548, 10 มีนาคม). สืบค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2549, จาก
http://Mol.go.th.webpr/news_day/m123048/edu5.html.
- กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. (2552). *ประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง
เรื่องจำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร แยกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่าง ๆ
ตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551*. สืบค้นเมื่อวันที่ 30
เมษายน 2555, จาก http://www.dopa.go.th/stat/y_stat.html (15 ธันวาคม 2553).

- กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. (2552). *ประกาศสำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง เรื่อง จำนวนราษฎรทั่วราชอาณาจักร แยกเป็นกรุงเทพมหานครและจังหวัดต่าง ๆ ตามหลักฐานการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2553, จาก http://www.dopa.go.th/stat/y_stat.html กรมสามัญศึกษา. (2545). *แนวทางการวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาาระยะที่" 9 (พ.ศ. 2545-2549) กรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- กฤษมพร จามรมาน. (2544). *การประเมินทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปรึกษาการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมีเดีย.
- จรรยา สุวรรณทัต และ ปราณีย์ วงษ์เทศ . (2552). *รายงานการประชุมวิชาการเรื่อง กระบวนการเรียนรู้เชิงสังคมในครอบครัวด้านบทบาทหญิง-ชาย*. คณะอนุกรรมการการศึกษา อาชีพ และวัฒนธรรม (ใน กกส.).
- ชาย โพธิสิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ณัฐพันธ์ เฆรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2554). *การบริหารและการจัดการสถานศึกษา*. นครปฐม: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: กราฟิฟออร์แมท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นภดล พูลสวัสดิ์. (2551). *ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรเมษฐ์ แสงอ่อน. (2547). *การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี(2547-2551)ของโรงเรียนบ้านท่าเสด็จ (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- ไพโรจน์ คิ้ววิเศษ.(2543). *การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครู
ศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ:
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบ็ญจา ปรียากร. (2542). *การพัฒนาเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: เมธิพิบูล.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2542). *การบริหารโครงการแนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*.
กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- พิธาน พื้นทอง. (2548). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒนะ. (2545). *กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการวิจัยของอาจารย์
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2537). *พฤติกรรมการสอนปฐมวัยศึกษา สำนักเทคโนโลยี
การศึกษา เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- _____. (2552). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2552). *การจัดการศูนย์และโรงเรียนปฐมวัยศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัท
ประชาชน จำกัด.
- เขาวพา เดชะคุปต์. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาระบบ
การพิมพ์.
- รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม. (2545). *การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ:
นัคพอยท์.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2546). *การศึกษาปฐมวัยตามแนวปฏิรูปการศึกษา : วารสารการศึกษาปฐมวัย
ปีที่ 7 ฉบับที่ 3*. กรุงเทพฯ: แอดิชั่น เพรสโปรดักส์.
- วชิราพร อัจฉริยโกศล. (2549). *เทคโนโลยีและสื่อการสอน : การออกแบบการสอนรายบุคคล*.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- วัฒนา ปุณฺณฤทธิ. (2551). *การจัดสภาพแวดล้อมในสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2542). *การประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สยามมิตรภาพการพิมพ์.
- วิจิต อยู่อัน. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์ : การเขียนแบบธุรกิจเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทพรีนซ์เอทบี (ประเทศไทย).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). *การบริหารหลักสูตรทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- วิทยา เชียงกุล. (2551). *จิตวิทยา ความฉลาด และความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิโรจน์ จันทสิงห์. (2542). *การบริหารงานสถานศึกษาสู่มาตรฐาน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1*.
- สุชาดา อังศุจินดา. (2553). *องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน ปีที่ 22 ฉบับที่ 1 วารสารศึกษาศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- สุธีรา อะทะวงษา. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สถาบันแห่งชาติเพื่อการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย. (2544). *ตัวบ่งชี้ สภาพที่พึงประสงค์ และเกณฑ์การประเมินระดับก่อนประถมศึกษา ตามมาตรฐานการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- _____. (2544). *นโยบายและแผนการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย (0-5ปี) พ.ศ.2545-2549*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิก จำกัด.
- สำนักงานงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวทางการดำเนินงานเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ ปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561)*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟิก จำกัด.
- _____. (2552). *สภาการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟิก จำกัด.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *(ร่าง) แนวทางการดำเนินงานโครงการวิจัยและ
พัฒนาการส่งเสริมนวัตกรรมเครือข่ายการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. เอกสารประกอบการประชุมสร้างความเข้าใจแนว
ทางการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาการส่งเสริมนวัตกรรมเครือข่าย
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนารเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *การ
เรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ:
ผู้แต่ง.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). *การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- สิริมา ภิญโญนต์พงษ์. (2545). *การวัดและประเมินผลแนวใหม่ : เด็กปฐมวัย* กรุงเทพฯ:ภาควิชา
หลักสูตรและการสอน สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *หลักการวางแผน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- สุพัตรา เทศเสนาะ. (2551). *การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้น
พื้นฐานตามแนวประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในอำเภอเค้าแก้ว
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1*.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. (2541). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- โสภณ นาปริง. (2543). *การพัฒนามาตรฐานการศึกษา โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
(วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการศึกษา สาขาวิชาการศึกษา
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 18)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์
สมยศ นาวิกาน. (2538). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- อัญชลี ไสยวรรณ. (2552). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนทักษะการคิดแสวงหาความรู้
สำหรับปฐมวัย*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุดม เขยทิวังค์. (2543). *หลักสูตรท้องถิ่น : ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: บรรณ
กิจ 1991.

อุทิศ ขาวเขียว. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์ เอกสารประกอบการบรรยายกลยุทธ์*. (ม.ป.ท.: ม.ป.พ.).

อโนทัย แทนสวัสดิ์. (2553). *การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2537). *การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

BOOKS

Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening Organizational Achievement*. San Francisco : Jossey Bass Publishers.

Baldwin, M.D. (1994). Implementation of Strategic planning in a Public School Setting : A case Study. *Dissertation Abstracts International* 55,4 (October 1994) : 224-A.

Charlesworth. (1995). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*.

Certo & Peter. (1991). *Strategic Management : Concepts and Applications*. Singapore : McGraw-Hill Inc

David. (2005). *Thailand in 2000: Shifting Politics Dragging Economy*. *Troubled Border, Asian Survey* 41(1)

David, F. R. (1995). *Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Eisner. (1976). *Education connoisseurship and criticism : Their form and junctions in educational evaluation* *Journal of Aesthetic Education*.

Hartman, A.J. (1995). *Project Work: Supporting Children's Need for Inquiry* *Association For Childhood Education International*.

- Kemmis, S. & Mc Taggart, R. (1990). *The Action Research Planner*. 3rd ed., Victoria : Brown Prior Anderson National Library of Australia Cataloguing In Publication Data.
- Krejcie, R.v., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities: Educational and psychological measurement. 30. Lawire, & Cobbole. (2001). The Development of the Balanced scorecard.
- Liston, C. (1999). *Managing quqlity and standard*. Backingham: Open University Press.
- McCurthy. (1997, august). *The Rule of the secondary School Prinoiples in New Jersey*. Dissertation Abstracts international. 32(2), 705-A. Maddox, J. (1994). *How to pursue academic excellence Nature*. 372(6508).
- Marcus, L.R. (1983). *The Path to excellence. Quality Assurance in Higher Education*. Wachington D.C : ASHE-ERIC Higher Education Reserch Report No.1.
- McCurthy, W.M. (1971). *August. The Rule of the Secondary School Prinoiples in New Jersey*. Dissertation Abstracts international. 32(2) : 705-A.
- Morell, D. L. (1977). *“Power and Parliamament in Thailand ; The Futile Challenge, 1968-1971* Ph.D. Dissertation Prenceton University,
- Neuman , D.E. (1978). *Experience in Science for Young Children*. New York : A Division of Litton Educational Publishing Inc
- Richard. (1979). *Voting Correctly American Political Science Review* 91(3).
- Roueche, J. E., & Baker, G.A. (1987). *Aceess and excellence*. Washington DC: The Community Colledge Press Sidney Siegel. (1956). *Nonparametric Statistics for the Behavieral Sciences*. Kogakusha Company, ltd,: Tokye.
- Stufflebeam, D.L. (1988). *Personal Factors Associated with Leadership A Survey of Literqture in Leadership*. Marglana: Penguin Book.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed). New York: McGraw –Hill, Inc.

Wright, P., Mork., K., & Parnell, I. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*.

Englandwood Cliffs: Prentice Hall.

Wheaton, Md.Katz, L.G. and Chard, S.C. (1994). *Engaging Children's minds : The Project Approach*. New Jersey: Ablex Publishing.



ด

พ

ภาคผนวก

๕

๑

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

๒

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รศ.ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย

อาจารย์ประจำวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

2. อาจารย์ ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

3. อาจารย์ ดร.อรพรรณ คูจินดา

ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. อาจารย์ ดร.รัชณี ชังชู

ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน

5. นางศศิธร พรหมอินทร

ศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาคผนวก ข

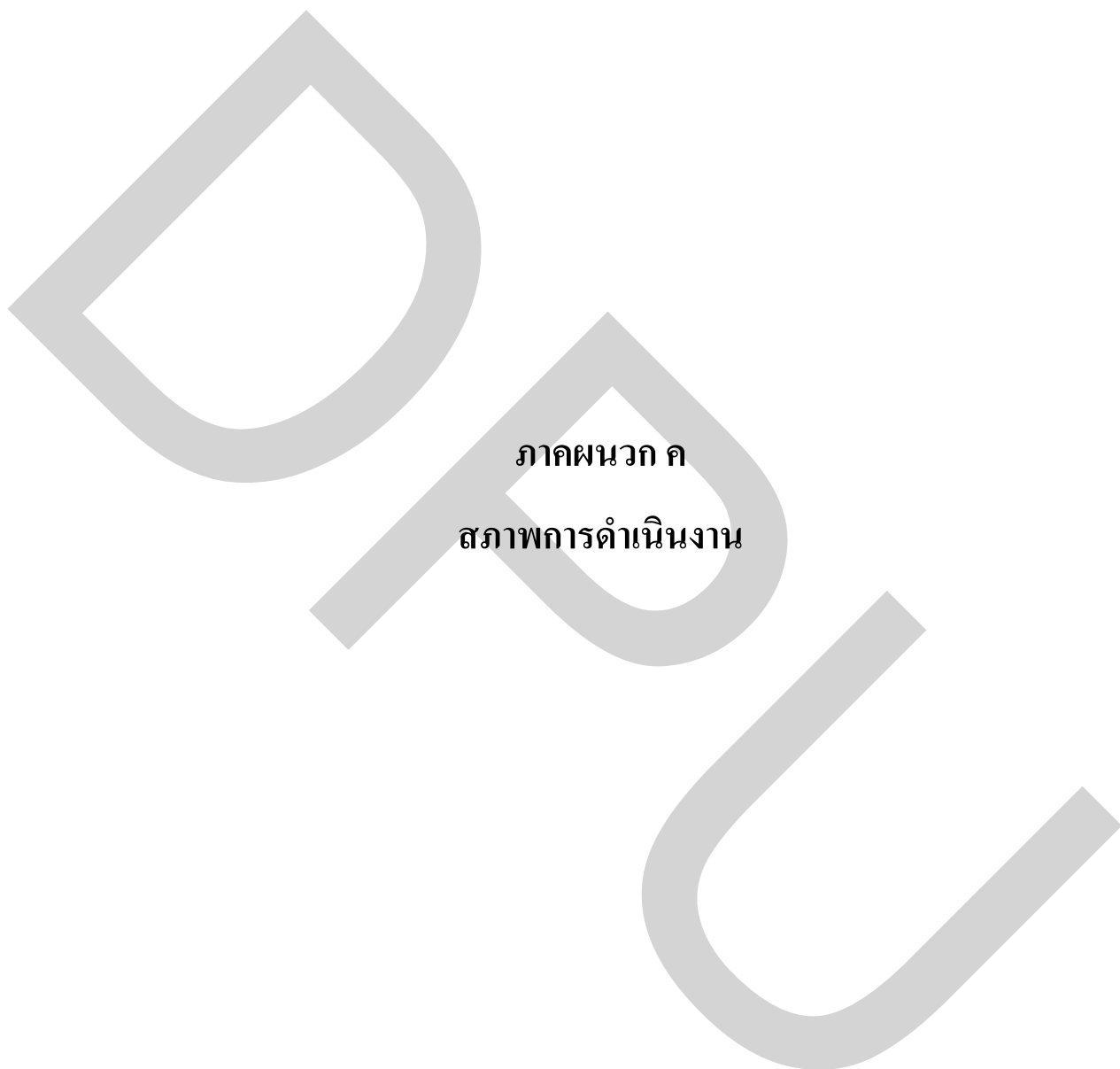
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการจัดสรรทุนกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
(Focus Group)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

วันที่ 11 มกราคม 2556 เวลา 9.30 น.

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัด ปทุมธานี

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. ดร.อรพรรณ ตูจันดา | ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สพฐ. |
| 2. อาจารย์ดวงใจ ตระกูลช่าง | ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนแย้มสะอาด สังกัด สช |
| 3. ดร.เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย | ศึกษานิเทศก์ สพป นครปฐม เขต 1 สังกัด สพฐ |
| 4. อาจารย์จินตนา ธรรมวานิช | นายกสมาคมอนุบาลแห่งประเทศไทย |
| 5. ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |
| 6. ผศ.ดร.ศศิลักษณ์ ขยันกิจ | อาจารย์ประจำพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 7. ศ.ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์ | คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 8. ศ.ดร.บุญเสริม วิสกุล | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| 9. ดร.จรัส นองมาก | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |



ภาคผนวก ค
สภาพการดำเนินงาน

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี โดยวิธีการ
ดังนี้**

จากการศึกษาเอกสาร และรายงานการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยของต้น
สังกัดแต่ละสังกัด และสัมภาษณ์สถานศึกษากลุ่มต่างๆ แยกตามสังกัด สถานที่ตั้งและขนาด จำนวน
18 โรง/ ศูนย์ รวมทั้งการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา
แต่ละสังกัด ได้แก่ผู้อำนวยการกองการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองการศึกษา
เทศบาล และศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วสรุปนำเสนอ
สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ผลที่ได้แสดงในตารางที่ 1-7

ตารางที่ 1 สภาพการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษาปฐมวัย แต่ละสังกัด ในจังหวัดปทุมธานี

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
1.1 การใช้หลักสูตรของสถานศึกษา																			
1) ใช้หลักสูตร พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓		✓	✓			
2) ใช้เกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น							✓	✓		✓	✓	✓							
3) ใช้หลักสูตร Montessori														✓					
4) ใช้หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษา																	✓	✓	

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
1.2 การจัดตารางสอน																			
1) ภาคเข้าจัดกิจกรรมพัฒนา 4 ด้าน ภาคบ่ายกิจกรรมการเล่น		✓	✓						✓			✓			✓				
2) ตารางจัดเตรียมความพร้อมด้าน กาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา				✓	✓													✓	
3) จัดตารางพัฒนาวิชาการและกิจกรรมเสริมตามความเหมาะสมของ อายุเด็ก							✓	✓											
4) จัดเป็นตารางกิจกรรม เข้าจังหวะ เสริมประสบการณ์ คู่ชีวิต	✓									✓	✓			✓					
5) จัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ 6 กิจกรรมและสอดคล้องการ พัฒนา 4 ด้าน					✓								✓			✓			✓

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
1.3 การใช้สื่อ อุปกรณ์ประกอบการสอน																			
1) มีสื่อและอุปกรณ์ประกอบการสอนประจำห้องให้เด็กได้ฝึกด้วยตนเอง			✓			✓			✓			✓			✓	✓			✓
2) ใช้สื่อเพื่อฝึกเตรียมความพร้อมทั้ง 4 ด้าน				✓	✓					✓	✓		✓						
3) มีห้องเรียนอัจฉริยะ ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์		✓						✓										✓	
4) มีเครื่องเล่นต่างๆสำหรับเด็ก	✓						✓												
5) สื่อ 4 หมวด ชีวิตประจำวัน ธรรมชาติ วิทยาศาสตร์														✓					

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	
1.4 การจัดครูเข้าสอน																			
1) ครูประจำ 1 คน ต่อ 1 ห้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓				✓	
2) ครู 1 คน พี่เลี้ยง 1 คน ต่อ 1 ห้อง									✓			✓			✓	✓			
3) ครู 1 คน และครูพิเศษสอนกิจกรรม							✓	✓											✓
1.5 การวัดและประเมินผล																			
1) วัดและประเมินการพัฒนาดังทั้ง 4 ด้านเป็นรายบุคคลตามแบบการวัด			✓						✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2) วัดและประเมินทุกกิจกรรมเมื่อวันสิ้นสัปดาห์	✓			✓	✓					✓	✓		✓						

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
5) ประเมินผลรายงานทุก 3 เดือน										✓									
6) รายงาน อบต ทุกภาคการศึกษา											✓								
7) รายงานผลเป็นรายบุคคล ภาคเรียนละ 3 ครั้ง ตามแบบประเมินพัฒนาการ																			✓

ตารางที่ 1 เป็นสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี ด้านวิชาการ ส่วนใหญ่ใช้หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ รองลงมาใช้เกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และมีบางแห่งใช้การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรท้องถิ่น และแนวต่างประเทศ เช่น Montessori เป็นต้น การจัดการสอนเป็นการจัดการกิจกรรมพัฒนาเด็กทั้ง 4 ด้าน ในภาคเช้า ส่วนภาคบ่ายเป็นกิจกรรมการเล่น การจัดครูเข้าสอนส่วนมากครู 1 คน ต่อ 1 ห้อง มีบางแห่งจัดครู 1 คนและพี่เลี้ยงหรือครูพิเศษอีก 1 คน ต่อ 1 ห้อง การวัดและประเมินผลเป็นการประเมินความพร้อมใน 4 ด้านเป็นรายบุคคล มีการรายงานผลต่อหน่วยเหนือและผู้ปกครอง ทุกภาคการศึกษา

ตารางที่ 2 สภาพการดำเนินงาน ด้านกิจการนักเรียน ของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	
2.1 การดูแลความปลอดภัยของนักเรียน																			
1) ครูประจำชั้น ครูเวร และให้รุ่นพี่ร่วมดูแล		✓		✓												✓			
2) ครูและพี่เลี้ยงดูแล					✓														
3) ครู 1 คนดูแลเด็ก 12 คน ดูแลทุกเรื่อง						✓					✓								
4) มีสมุดรับส่งนักเรียน ผู้ปกครองลงชื่อรับส่งทุกวัน							✓	✓		✓		✓			✓	✓			
5) มีเวรยาม และมีครูเวรประจำวัน	✓								✓										
6) จัดครูเวรดูแล รับส่งผู้ปกครอง จัดห้องรอผู้ปกครองโดยเฉพาะ			✓												✓				

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
7) มี รปท. มีการบันทึกการรับส่งเด็ก มีกล่องวงจรปิดในห้องเรียน																		✓	
8) ติดตั้งวงจรปิดตามจุดเสี่ยง มีบัตรรับส่ง มีครูเวร ครูประจำรถรับส่ง																			✓
2.2 มีการฝึกด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนหรือไม่อย่างไร																			
1) ฝึกเข้าแถวรับบริการ หัดทำความเคารพ ฝึกการออม นิมนต์พระมาเทศน์	✓		✓																
2) ให้เด็กเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา วัฒนธรรมและประเพณีต่างๆ		✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓					

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
3) ฝึกให้รู้จักทำความเคารพ กล่าวขอโทษ ขอบคุน พังฆกรรมในวันสำคัญ				✓						✓									
4) เล่านิทานที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ฝึกนั่งสมาธิ และสวดมนต์ก่อนนอน												✓							
5) อบรมหน้าแถว จัด Home room ทุกวัน สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมตลอด เน้นไม่แก้งกัน ไม่ทะเลาะ มีน้ำใจ														✓					
6) ฝึกนั่งสมาธิ มีโครงการ bomb to bell ทุกวันพุธ																		✓	
7) มีโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ กิจกรรมทำบุญตักบาตร เรียนพุทธศาสนา ค่าธรรมะ กิจกรรมพาลูกเข้าวัด																✓			✓

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
และหน้าเสาธง																			
2.4 การช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาของนักเรียน																			
1) มีระบบการดูแลช่วยเหลือทุกด้าน เรื่องทุนการศึกษา อาหารกลางวัน ฝึกการออม	✓	✓	✓	✓															
2) ศึกษาสภาพปัญหาและร่วมกับผู้ปกครองแก้ไข					✓	✓	✓	✓											
3) มีการสอนพิเศษ มีการเยี่ยมบ้าน พบปะผู้ปกครองเพื่อแก้ปัญหา									✓			✓	✓				✓		
4) มีครูที่เลี้ยงและแม่บ้านคอยดูแลช่วยเหลือ											✓								
5) ทำวิจัยในชั้นเรียน โครงการเยี่ยมบ้าน ข่าวสารถึงผู้ปกครอง บัณฑิตกพฤติกรรม															✓			✓	

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
วันสำคัญ																			
4) จัดโครงการปฐมวัย โครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้						✓													
5) จัดกิจกรรมเพิ่มเติมให้เด็ก ผู้ปกครอง และครูได้มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ							✓	✓				✓							
6) นำเด็กเข้าห้องอัจฉริยะ เรียน comp นาฏศิลป์									✓										
7) พาเด็กออกนอกห้องเรียนดูสิ่งแวดล้อม ดูกิจกรรมของชุมชนละออบต พาไปดูสถานที่ต่างๆ										✓	✓								
8) สอนภาษาจีน อังกฤษ ญี่ปุ่นอย่างง่ายๆ ว่ายน้ำคอมพิวเตอร์													✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 สภาพการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
3.1 การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติบุคลากร																			
1) จำนวนตามปริมาณนักเรียน คุณสมบัติจบวิชาเอกปฐมวัย	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		
2) จำนวนตามปริมาณนักเรียน คุณสมบัติมีประสบการณ์และมีจิตวิทยาเด็ก						✓													
3) จำนวนตามปริมาณนักเรียน มีวุฒิปฐมวัย และมีใบประกอบวิชาชีพ												✓							
4) ครู 1 คนต่อ 1 ห้อง วุฒิด้านปฐมวัยหรือด้านอื่นแต่มีประสบการณ์ใจเย็นรักเด็ก														✓					

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
5) ครู:นักกรีฑา=1:10 คน จบ ป ตรีด้านปฐมวัย หรือมีประสบการณ์สอนปฐมวัยและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ																			✓
6) ไม่กำหนดคอนรับเข้า แต่ส่งไปเรียนต่อด้านปฐมวัย											✓								
3.2 การสรรหาบุคลากร																			
1) ต้นสังกัดหรือผู้รับใบอนุญาตดำเนินการ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
2) เปิดรับสมัครและคัดเลือกผู้มีความสามารถด้านปฐมวัยโดยตรง		✓				✓							✓			✓			
3) ประกาศรับสมัคร สอบสัมภาษณ์														✓					
4) มีการประกาศ รับสมัคร ทำการคัดเลือก (สอบข้อเขียนและสัมภาษณ์)															✓				

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
ทำการนอกเวลาเงินเกษียณ																			
3.4 วิธีการส่งเสริมความรู้และความสามารถของบุคลากร																			
1) ส่งฝึกอบรม	✓																		
2) ส่งอบรม สัมมนา สนับสนุนให้ทำผลงานเพื่อเลื่อน วิทยฐานะ		✓																	
3) ส่งฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และส่งเสริมให้ศึกษาต่อ			✓	✓	✓				✓						✓	✓	✓		
4) อบรม สัมมนา ตามหลักสูตรที่ อปท.จัด และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องจัด						✓	✓	✓				✓	✓						
5) ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ										✓	✓								
6) ส่งอบรม และมีโครงการพัฒนาบุคลากร														✓					

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
7) ส่งเสริมให้ศึกษาต่อและอบรมทั้งภายในและภายนอก ศึกษาดูงาน ทำการวิจัย																			✓
3.5 มีวิธีการให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณ																			
1) สร้างความตระหนัก ส่งอบรมครูแบบอย่างที่ดี	✓																		
2) ประชุมชี้แจง บริหารแบบมีส่วนร่วม		✓																	
3) ให้ปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณของทางราชการ			✓	✓	✓				✓			✓							
4) ส่งเข้าอบรมและให้ปฏิบัติ โดยเคร่งครัด						✓													
5) ให้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร							✓	✓					✓		✓				
6) ปิดประกาศให้ครูทุกคนปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณของครู														✓			✓		

สถานภาพการดำเนินงาน	สภาพ						อุปท						สข					
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง		
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ
1) มีระบบตามระเบียบราชการ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	
2) มีเจ้าหน้าที่ธุรการ จัดทำตามระเบียบราชการ						✓												✓
3) ยังไม่มี										✓								
4) อบต.เป็นผู้จัด											✓							
4.4 มีระบบการรักษาความปลอดภัย																		
1) มีคูเวรประจำวัน และคูเวรรักษาการณ์	✓		✓				✓			✓			✓	✓				
2) มีเวรยาม ผู้ตรวจเวรยาม ให้รายงานเป็นประจำ		✓									✓	✓						
3) ให้คณะครูและชุมชนช่วยกันดูแล				✓														
4) มีคูเวรและจ้างยามรักษาความปลอดภัย					✓								✓			✓		✓

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
4.9 มีเจ้าหน้าที่เฉพาะงานพัสดุหรือไม่																			
1) ไม่มี	✓				✓		✓			✓					✓				
2) มี		✓	✓	✓		✓		✓	✓							✓	✓	✓	
3)มีเจ้าหน้าที่ของ อบต											✓	✓							

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
5) ไม่มีส่วนร่วม ผู้ปกครองไม่ต้องการให้เด็กทำ															✓				
6) จัดโครงการต่างๆ โดยให้นักเรียนร่วมตามโครงการ																			✓
5.4 มีเครื่องเล่นสนามสำหรับนักเรียนที่เหมาะสมและเพียงพอหรือไม่																			
1) ไม่มี	✓																		
2) มี ไม่เพียงพอ		✓			✓	✓				✓	✓	✓							
3) มีและเหมาะสมแต่ยังไม่เพียงพอ			✓																
4) มี เพียงพอ				✓									✓	✓		✓		✓	
5) มีเหมาะสมและเพียงพอ							✓	✓	✓						✓				

ตารางที่ 6 สภาพการดำเนินงานด้านการประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	ด	ก	ญ	
6.1 มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องการพัฒนาเด็กอย่างไร																			
1) มี โดยจัดตั้งผู้ปกครองเครือข่ายแต่ละชั้นเรียน	✓	✓	✓			✓	✓				✓								
2) รายงานผลให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียนและนัดพบผู้ปกครอง				✓															
3) ประชุมร่วมกัน เพื่อแสดงความเข้าใจและช่วยเหลือกัน					✓				✓			✓	✓		✓				
4) มีการพบปะผู้ปกครอง และสื่อสารทางจดหมายฝากไปกับเด็ก														✓					

ตารางที่ 7 สภาพการดำเนินงาน ด้านการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาปฐมวัยแต่ละสังกัดในจังหวัดปทุมธานี

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
7.1 มีการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร																			
1) มี																		✓	
2) มี และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละมาตรฐาน				✓			✓	✓				✓							
3) ยังไม่ได้กำหนด	✓	✓	✓		✓	✓			✓					✓	✓	✓			✓
7.2 มีการจัดทำแผนเพื่อมุ่งสร้างคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร																			
1) มี จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี	✓		✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข							
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง				
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ		
2) จัดทำตามแบบติดตามการดำเนินงานแล้วสรุปเป็นรายงาน			✓			✓									✓			✓		
3) ถามปัญหาในแต่ละด้านเพื่อปรับปรุงเพื่อปรับปรุงแก้ไข				✓																
4) ภาคเรียนละ 1 ครั้ง					✓															
5) ทำตามแบบการประเมินภายใน		✓							✓											
6) มีการประเมินภายในปีละ 1 ครั้ง โดยตั้งกรรมการประเมิน														✓						
7) มีการประเมินภายในจากผู้บริหาร เขตพื้นที่และสขเป็นประจำ																✓				
8) กำกับติดตามตามกระบวนการ PDCA จัดทำ SAR ประเมินโดยต้นสังกัด																				✓
9) จัดผู้ตรวจสอบภายในตามมาตรฐาน																		✓		

สถานภาพการดำเนินงาน	สพฐ						อปท						สข						
	ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			ในเมือง			นอกเมือง			
	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	ล	ก	ญ	
1) มีและนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓													✓
2) มี เพื่อเตรียมรับการประเมินจาก สมศ.														✓					✓
3) มี นำไปปรับปรุงแผนพัฒนาทุกปี															✓				
7.9 ผลการประเมินในรอบที่สองอยู่ในระดับใด																			
1) ระดับดี	✓					✓								✓	✓				✓
2) ระดับดีมาก		✓	✓	✓		✓					✓				✓			✓	✓
3) ยังไม่ได้รับการประเมิน							✓	✓	✓	✓		✓							

ด

ด

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์

ด

แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1

สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย

สัมภาษณ์เรื่อง การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

โรงเรียน/ศูนย์พัฒนาเด็ก.....สังกัด สพฐ. สช. อปท.จำนวนนักเรียนคน ที่ตั้ง ในเขตเทศบาล นอกเขตเทศบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์

โทรศัพท์.....โทรสาร.....Email.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย หมายถึง กระบวนการบริหาร
เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ
ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์กับชุมชนและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และด้าน
บริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหาร ด้านวิชาการ

1.1 สถานศึกษาใช้หลักสูตรของใคร

.....

1.2 การจัดตารางสอนจัดแบบใด

.....

1.3 มีการใช้สื่อ อุปกรณ์ประกอบการสอนอย่างไร

.....

1.4 จัดครูเข้าสอนอย่างไร

.....

1.5 มีการวัดและประเมินผลอย่างไร

.....

1.6 การรายงานผลการเรียน ทำแบบไหน มีความถี่มากน้อยเพียงใด

.....

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารด้านกิจการนักเรียน

2.1 การดูแลความปลอดภัยของนักเรียนทำอย่างไร

.....

2.2 มีการฝึกด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนหรือไม่อย่างไร

.....

2.3 มีวิธีการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษอย่างไรบ้าง

.....

2.4 การช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาของนักเรียนทำอย่างไร

.....

2.5 มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรอะไรบ้าง

.....

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารด้านบริหารงานบุคคล

3.1 มีการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติบุคลากรไว้อย่างไรบ้าง

.....

3.2 การสรรหาบุคลากรทำอย่างไร

.....

3.3 วิธีการกำหนดเงินเดือน และสวัสดิการอย่างไร

.....

3.4 วิธีการส่งเสริมความรู้และความสามารถของบุคลากรเป็นอย่างไร

.....

3.5 มีวิธีการให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณอย่างไร

.....

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารด้านธุรการ การเงิน ทรัพย์สินและพัสดุ

4.1 สถานศึกษามีวิธีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์อย่างไร

.....

4.2 มีการกำหนดตัวบุคคลและคุณลักษณะเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์หรือไม่อย่างไร

.....

4.3 สถานศึกษามีระบบงานสารบรรณอย่างไร

.....

4.4 มีระบบการรักษาความปลอดภัยอย่างไร

.....

4.5 รายได้ส่วนใหญ่ของสถานศึกษามาจากไหน เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือไม่

.....

4.6 การจัดทำงบประมาณ การบริหารทรัพย์สินทำอย่างไร จัดสรรอย่างไร

.....

4.7 สถานศึกษามีวิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเงินอย่างไร

.....

4.8 การจัดหาพัสดุ หาตามแผน หาตามความจำเป็น หรือแบบฉุกเฉิน อย่างไร

.....

4.9 มีเจ้าหน้าที่เฉพาะงานพัสดุหรือไม่

.....

ส่วนที่ 5 กระบวนการบริหารด้านอาคารสถานที่

5.1 มีอาคารสถานที่พอเพียงกับจำนวนนักเรียนหรือไม่อย่างไร

.....

5.2 มีการดูแลความสะอาด ความสวยงาม และความร่มรื่น และความปลอดภัยอย่างไรบ้าง

.....

5.3 นักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาความสะอาด ความสวยงามและความปลอดภัย หรือไม่
อย่างไร

.....

5.4 มีเครื่องเล่นสนามสำหรับนักเรียนที่เหมาะสมและเพียงพอหรือไม่

.....

ส่วนที่ 6 กระบวนการบริหารด้านประสานสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง

6.1 มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องการพัฒนาเด็กอย่างไร

.....

6.2 สถานศึกษามีการออกไปร่วมมือกับชุมชนอย่างไรบ้าง

.....

6.3 ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และผู้ปกครองในการพัฒนาสถานศึกษา มีอย่างไรบ้าง

.....

ส่วนที่ 7 กระบวนการบริหารด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1 มีการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

.....

7.2 มีการจัดทำแผนเพื่อมุ่งสร้างคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร

.....

7.3 มีระบบสารสนเทศหรือไม่ อย่างไร

.....

7.4 มีการดำเนินงานตามแผนมากน้อยเพียงใด

.....

7.5 มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพบ่อยครั้งเพียงใด

.....

7.6 มีการประเมินคุณภาพภายในอย่างไร

.....

7.7 มีการจัดทำรายงานประจำปีหรือไม่อย่างไร

.....

7.8 มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องหรือไม่

.....

7.9 ผลการประเมินในรอบที่สองอยู่ในระดับใด

.....

ส่วนที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพ

8.1 สังกัดของสถานศึกษามีผลต่อคุณภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

8.2 สถานที่ตั้งของสถานศึกษามีผลต่อคุณภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

8.3 ขนาดของสถานศึกษามีผลต่อคุณภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

คำชี้แจงแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี

ข้อ 1 แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษาปฐมวัย

ข้อ 2 แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นกรอบการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย 7 ด้าน เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ พิจารณา ประกอบการให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นคำถาม และมีช่องว่างสำหรับบันทึก ประเด็นที่สัมภาษณ์

ข้อ 3 ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พิจารณากรอบการดำเนินงานของสถานศึกษา ปฐมวัย 7 ด้าน ก่อนการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์จะบันทึกประเด็นที่ได้จากการสนทนากับผู้ให้สัมภาษณ์ในช่องว่างที่ตรงกับ ประเด็นนั้นๆ

ข้อ 4 ผู้ให้สัมภาษณ์อาจเพิ่มเติมสิ่งที่สถานศึกษาปฏิบัติแต่ละด้านนอกเหนือจากกรอบที่กำหนด และ ผู้สัมภาษณ์จะบันทึกประเด็นดังกล่าว เพื่อนำผลมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

โชติ แยมแสง

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิต

ส่วนที่ 1 กรอบการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัย

ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ

- 1) การพัฒนาหลักสูตร หลักสูตรสอดคล้องกับ ปรัชญา หลักการและ เป้าหมายการศึกษาปฐมวัย เหมาะสมกับเด็กและท้องถิ่น
- 2) การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน มีแผนการสอนและการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับ หลักสูตรสถานศึกษา ตอบสนองความสนใจและเหมาะสมกับวัย
- 3) การนิเทศ ติดตาม การวัดแลประเมินผล มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร และนำผลไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร มีการประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้านตาม สภาพจริงโดยวิธีที่หลากหลาย
- 4) การรายงานผลการศึกษา มีการบันทึกข้อมูลผลการประเมินพัฒนาการของเด็กและรายงานให้ ผู้ปกครองทราบอย่างเป็นระบบ

ด้านที่ 2 การบริหารกิจการนักเรียน

- 1) การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัย จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียนตามความสนใจ และ ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) การพัฒนาความรู้ตามศักยภาพ จัดกิจกรรมเสริมความรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่นให้เด็กได้ เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และเน้นให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงจากการสังเกต สำรวจ ค้นคว้า ทดลองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 3) การส่งเสริมความประพฤติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมระเบียบวินัย นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการจัดประสบการณ์ และพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กโดยใช้กระบวนการวิจัย จัด กิจกรรมสร้างเสริมนิสัยการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สร้างเสริมวินัยและรู้จักรับผิดชอบต่อส่วนรวม ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และวันสำคัญทางศาสนา รวมทั้งเทศกาลและประเพณีท้องถิ่น จัด บรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเอง ส่งผลให้เด็กรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชั้นเรียน
- 4) การให้คำปรึกษาและ บริการแนะแนว ใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับนับ ถือและเคารพซึ่งกันและกันระหว่างครูกับครู ครูกับเด็ก และเด็กกับเด็ก ให้ความช่วยเหลือเด็กใน รูปแบบต่างๆที่เหมาะสมกับความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล

ด้านที่ 3 บุคลากรและการบริหารงานบุคคล

- 1) การจัดองค์กร มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้ชัดเจน มีการนิเทศติดตามประเมินผลและพัฒนาางานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม
- 2) การพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง

ด้านที่ 4 งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

- 1) งานสารบรรณ จัดระบบงานสารบรรณที่มีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- 2) งานการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ มีการติดตามสรุปผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ให้บริการด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีการจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ ระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย
- 3) งานการให้บริการต่างๆ มีการบริการอาหารและน้ำดื่มจัดให้ถูกสุขลักษณะถูกหลักโภชนาการ และเพียงพอกับจำนวนเด็ก มีการตรวจและส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้นที่เหมาะสม
- 4) งานรักษาความปลอดภัย มีการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่เด็กจัดได้อย่างเป็นระบบ ทั่วถึงและตลอดเวลา

ด้านที่ 5 งานอาคารสถานที่

- 1) การดูแลรักษาอาคารต่างๆ อาคารสถานที่ทุกแห่งมีความสะอาด ร่มรื่นปลอดภัยมั่นคงแข็งแรงเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคาร รอบบริเวณอยู่ในสภาพดี ปลอดภัยและมีปริมาณเพียงพอ
- 2) การจัดอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนการสอน มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้และสื่อภายนอก ห้องเรียนมีความหลากหลายและคุ้มค่า ใช้พื้นที่และมุมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพห้องเรียน ตอบสนองความสนใจ ความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล

ด้านที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

- 1) การออกไปให้บริการชุมชน ให้บริการความรู้ และเป็นแหล่งบริการทางวิชาการและเผยแพร่ข่าวสารแก่ผู้ปกครองและชุมชน เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูเด็ก มีการแนะนำให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กอย่างทั่วถึง
- 2) การร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา มีบริการให้ยืมหนังสือ สื่อการเรียนรู้หรือของเล่นนำไปใช้กับเด็กที่บ้านตามโอกาส มีการประชุม และทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน
- 3) การขอให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัด สร้างการมีส่วนร่วมและแสวงหาความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชน และท้องถิ่น ร่วมกับชุมชนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน

ด้านที่ 7 การบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา

- 1) งานข้อมูลสารสนเทศ กำหนดมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการ
- 2) งานประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์ เวลา

โรงเรียน/ศูนย์พัฒนาเด็กสังกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ
 หัวหน้าศูนย์ ครูปฐมวัย กรรมการสถานศึกษา

สถานที่ติดต่อ โทรศัพท์.....

โทรสาร Email.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ประเด็นคำถาม	ประเด็นคำตอบ
ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ	
1.1 การพัฒนาหลักสูตร	
-แนวทางในการพัฒนาหลักสูตร	
-จุดเด่นในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน	
-ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาหลักสูตร	
-การบูรณาการหลักสูตรที่อิงกับหลักสูตรแกนกลาง	
1.2 การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน	
-หลักการในการจัดตารางกิจกรรมประจำวัน	
-คุณสมบัติของครูผู้สอน	
-สื่อที่ใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอน	
-แหล่งเรียนรู้ภายนอก	
-ปัญหาที่พบในการจัดการเรียนการสอน	
1.3 การนิเทศ ติดตาม การวัดผล	
-ระบบการนิเทศของโรงเรียน	
-บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ	
-การเตรียมบุคลากรเพื่อการนิเทศ	
-การนำผลการนิเทศไปพัฒนา	
-การประเมินพัฒนาการ	

1.4 การรายงานผลการศึกษา	
-ระบบการรายงาน	
-ผู้รับผิดชอบในการรายงาน	
-การใช้ผลจากรายงาน	
-ปัญหาอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการรายงานและผลย้อนกลับ	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่เกี่ยวเนื่องการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจากภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานวิชาการ	
ด้านที่ 2 การบริหารกิจการนักเรียน	
2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัย	
-ระเบียบการของโรงเรียนที่ว่าด้วยคุณลักษณะผู้เรียน	
-บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง	
-การร่วมกิจกรรมของนักเรียน	
-ความพึงพอใจของนักเรียน	
-ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	
2.2 การพัฒนาความรู้ตามศักยภาพ	
-การจัดชมรม ชุมนุมของโรงเรียน	
-การจัดวิทยากรให้ความรู้ในแต่ละด้าน	
-การเข้าร่วมกิจกรรม	
-ความสอดคล้องของกิจกรรมกับคุณลักษณะความสนใจของผู้เรียน	
-ปัญหาในการจัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน	
2.3 การส่งเสริมความประพฤติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย	
-การกำหนดสาระสำคัญในตราสาร ระเบียบหรือข้อกำหนดของโรงเรียน	
-ความสนใจของผู้เรียนในการเข้าร่วมกิจกรรม	

-วัฒนธรรมของโรงเรียนด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	
-ความพึงพอใจของนักเรียน	
-ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	
2.4 การให้คำปรึกษาและ บริการแนะแนว	
-ระบบการจัดกิจกรรมแนะแนวของโรงเรียน/หรือระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน	
-วิธีการการให้คำปรึกษา แนะแนว	
-ความสนใจของนักเรียนต่อการแนะแนว	
-ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการแนะแนว	
-การนำผลการจัดกิจกรรม ไปใช้ในการพัฒนางาน	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ดำเนินการด้าน กิจการนักเรียน	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจาก ภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานกิจการนักเรียน	
ด้านที่ 3 บุคลากรและการบริหารงานบุคคล	
3.1 การจัดองค์กร	
-โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน	
-การสรรหาบุคลากร	
-การสร้างขวัญ กำลังใจ	
-การให้คุณ ให้โทษบุคลากร	
-ฐานข้อมูลบุคลากร	
3.2 การพัฒนาบุคลากร	
-ระบบการพัฒนาบุคลากร	
-สถิติการพัฒนาในแต่ละด้าน	
-ความพึงพอใจของบุคลากร	
-อัตราการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของบุคลากร	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ดำเนินการด้าน	

บุคลากรและการบริหารงานบุคคล	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจากภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานบุคลากรและการบริหารงานบุคคล	
ด้านที่ 4 งานธุรการ การเงิน และพัสดุ	
4.1 งานสารบรรณ	
-ระบบงานสารบรรณของโรงเรียน	
-ความเป็นปัจจุบันของข้อมูล	
-ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ	
-ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติเป็นใคร	
4.2 งานการเงิน	
-การลงทุน แหล่งทุน	
-การรับการอุดหนุน	
-ค่าใช้จ่ายต่างๆที่คิดว่าเหมาะสมและคุ้มค่า	
-การสนับสนุนด้านแรงงานเพื่อทดแทนค่าใช้จ่าย	
-การสนับสนุนด้านการเงินเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่าย	
-ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย	
-แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข	
4.3 งานพัสดุ	
-ระบบการจัดทำทะเบียนพัสดุ	
-การเบิกจ่ายพัสดุ	
-การซ่อมบำรุงพัสดุ	
-การดูแลความปลอดภัยในการใช้พัสดุ	
-การดูแลสิ่งที่เป็นอันตรายในโรงเรียน	
4.4 งานการให้บริการต่างๆ	
-ระบบการให้บริการ	
-คุณภาพของระบบการให้บริการ	
-การตรวจสอบควบคุมคุณภาพการให้บริการของโรงเรียน	
4.5 งานรักษาความปลอดภัย	

-ระบบการรักษาความปลอดภัย	
-การป้องกันอุบัติเหตุ	
-การบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับความปลอดภัย	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ดำเนินการดำเนินงานด้านงานธุรการ การเงิน และพัสดุ	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจากภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานธุรการ การเงิน และพัสดุ	
ด้านที่ 5 งานอาคารสถานที่	
5.1 การดูแลรักษาอาคารต่างๆ	
-การวางแผนเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่	
-การรักษาความสะอาด ร่มรื่นและปลอดภัย	
-การให้ความรู้แก่เด็กในการใช้อาคาร	
-ปัญหาอุปสรรค	
5.2 การจัดอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนการสอน	
-ความเพียงพอของอุปกรณ์และสถานที่	
-ความทันสมัยของอุปกรณ์และสถานที่	
-ความปลอดภัยในการใช้	
-ความตระหนักของบุคลากรในการนำอุปกรณ์ไปใช้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง	
-การจัดบรรยากาศและมุมประสบการณ์	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ดำเนินการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจากภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานอาคารสถานที่	
ด้านที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน	
6.1 การให้บริการชุมชน	

-นโยบายการให้บริการชุมชน	
-บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการให้บริการชุมชน	
-ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
-ปัญหาและอุปสรรค	
6.2 การร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา	
-แนวทางในการให้ความร่วมมือกับชุมชน	
-การดำเนินงานที่ชุมชนมาร่วมเป็นกรรมการ	
-ปัญหาอุปสรรคในการทำงานในรูปแบบการร่วมกับชุมชน	
-ทัศนคติหรือความพึงพอใจ	
6.3 การขอให้ชุมชนเข้าร่วมจัดการศึกษา	
-นโยบายในการให้ชุมชนมาร่วมจัดการศึกษา	
-ผู้เกี่ยวข้องในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน	
-ความพึงพอใจของครูและชุมชนในการร่วมกิจกรรม	
-ปัญหาในการร่วมกิจกรรมกับชุมชน	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ดำเนินการด้านอาคารสถานที่	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจากภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานอาคารสถานที่	
ด้านที่ 7 การบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา	
7.1 งานข้อมูลสารสนเทศ	
-การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา	
-การจัดทำและการดำเนินการตามแผน	
-การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ	
-การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน	
-การประเมินผลการดำเนินงาน	
7.2 งานประเมินคุณภาพภายในและภายนอก	
-ความรู้ความเข้าใจหรือความตระหนัก	

-การจัดทำรายงานผลการประเมินระบบการประกัน คุณภาพภายใน	
-การเตรียมรับการประเมินภายในและภายนอก	
-การพัฒนาบบประกันคุณภาพภายใน	
สรุปการดำเนินงานโดยรวม	
1 สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่เกี่ยวเนื่องการดำเนินงานด้าน การบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา	
2 สิ่งที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินงานจาก ภายนอก	
3 แนวคิดในการพัฒนางานด้านการบริหารและการ ประกันคุณภาพการศึกษา	

แบบสังเกต

โรงเรียน.....สังกัด.....

ประเด็นที่สังเกต	ความสอดคล้องกับการสัมฤทธิ์		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
ด้านที่ 1 การบริหารงานวิชาการ			
1.1 การพัฒนาหลักสูตร			
1.2 การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน			
1.3 การนิเทศ ติดตาม การวัดผล			
1.4 การรายงานผลการศึกษา			
ด้านที่ 2 การบริหารกิจการนักเรียน			
2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัย			
2.2 การพัฒนาความรู้ตามศักยภาพ			
2.3 การส่งเสริมความประพฤติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมระเบียบวินัย			
2.4 การให้คำปรึกษาและ บริการแนะแนว			
ด้านที่ 3 บุคลากรและการบริหารงานบุคคล			
3.1 การจัดองค์กร			
3.2 การพัฒนาบุคลากร			
ด้านที่ 4 งานธุรการ การเงิน และพัสดุ			
4.1 งานสารบรรณ			
4.2 งานการเงิน			
4.3 งานพัสดุ			
4.4 งานการให้บริการต่างๆ			
4.5 งานรักษาความปลอดภัย			
ด้านที่ 5 งานอาคารสถานที่			
5.1 การดูแลรักษาอาคารต่างๆ			
5.2 การจัดอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนการ			

สอน			
ด้านที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับ ผู้ปกครองและชุมชน			
6.1 การออกไปให้บริการชุมชน			
6.2 การร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา			
6.3 การขอให้ชุมชนเข้าร่วมจัดการศึกษา			
ด้านที่ 7 การบริหารและการประกันคุณภาพ การศึกษา			
7.1 งานข้อมูลสารสนเทศ			
7. 2 งานประเมินคุณภาพภายในและภายนอก			

คำชี้แจงเรื่องการตอบแบบประเมิน

ประกอบการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยใน
จังหวัดปทุมธานี

ข้อ 1 แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และสภาพการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ในสถานศึกษาปฐมวัยว่า จะสามารถนำไปปฏิบัติได้มากน้อยแค่ไหนเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ข้อ 2 แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ตอน แต่ละตอนมีลักษณะและวิธีการเขียนตอบ ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพของผู้ประเมิน จะมีรายการด้านต่างๆ ให้ผู้ประเมินเติมคำในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในด้าน 1 ความเป็นไปได้ 2 ความเป็นประโยชน์ 3 ความเหมาะสม 4 ความถูกต้อง ของขอบข่ายการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ ตามรายการประเมินที่กำหนด โดยให้ท่านเขียนตอบ วิธีการประเมินขอบข่ายในแต่ละกลยุทธ์โดยขีด ใต้ตัวเลขที่แทนความรู้สึกของท่านในแต่ละเรื่อง ดังนี้

1 ถ้าเห็นว่าเป็นจริงกับความเห็นของท่าน

0 ถ้าเห็นว่าเป็นจริง

-1 ถ้าเห็นว่าเป็นจริงกับความเห็นของท่าน

ข้อ 3 ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง และไม่ต้องระบุชื่อในแบบประเมิน เพราะข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้จะถือเป็นความลับ และไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคล แต่จะนำไปวิเคราะห์โดยภาพรวม เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ข้อ 4 ผู้วิจัยขอขอบคุณ ที่ท่านกรุณาตอบแบบประเมินในแต่ละตอนอย่างสมบูรณ์

โชติ แยมแสง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการจัดการการศึกษา

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์			ความเหมาะสม			ความถูกต้อง		
	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1
2. การจัดทำวารสารที่จัดทำประชาสัมพันธ์ ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน												
3. การสำรวจความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างต่อเนื่อง												
4. การสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีหน้าที่ช่วยกัน ในการพัฒนาการศึกษา และดูแลช่วยเหลือ												
กลยุทธ์ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากรขอย้ายการดำเนินงาน												
1. การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน												
2. การพิจารณาจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเพื่อวางแผนการขยายเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต												
3. การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่ม/ลด จำนวนนักเรียน												
4. การเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็น Best Practice												
5. การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดลอมภายในสถานศึกษาให้ร่มรื่น สะอาดสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้												
กลยุทธ์ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กรขอย้ายการดำเนินงาน												
1. การปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเด็ก												
2. การปรับระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน												
3. การปรับเปลี่ยนระบบงานธุรการและการเงินให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย												

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอนปฐมวัย

สังกัดสพฐอปทสช

ประเด็นสัมภาษณ์

1 ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้

1.1 สภาพโดยรวม

1.2 สภาพแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมความเป็น
อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยกับกลุ่มเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 6 ปลุกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา และระดมสรรพกำลังมาพัฒนา
การศึกษา

กลยุทธ์ที่ 7 ยกเครื่องด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพภายในองค์กร

2 วิธีการส่งเสริมให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปใช้

3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้

4 เงื่อนไขในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูลครั้งนี้

โชติ แยมแสง 084-3224572, 02-9547300 ต่อ 647

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นเลิศในจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นเลิศ
2. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยประเด็นคำถาม 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ด้านอาคารสถานที่ ด้านประสานสัมพันธ์ชุมชน และด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา ในแต่ละด้านจะมีข้อย่อย เช่น ข้อ 1.1, 1.2, ... 2.1, 2.2, ... ๑๓๑ แต่ละข้อย่อยจะมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อย่อยเหล่านั้น
3. โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านว่าประเด็นเหล่านั้นสอดคล้องและเหมาะสมกับหัวข้อย่อยเพียงใด เช่น หัวข้อย่อยที่ 1.1 การพัฒนาหลักสูตร มีประเด็นคำถามที่ประเด็นดังกล่าว ถ้ามีความสอดคล้องเหมาะสมให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องเหมาะสม เป็นต้น

ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม	
1	ด้านวิชาการ				
	1.1 การพัฒนาหลักสูตร -วิธีการพัฒนาหลักสูตร -จุดเด่นในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน -ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาหลักสูตร -ข้อควรคำนึงในการพัฒนาหลักสูตรที่เกื้อหนุนต่อสภาพท้องถิ่น				
	1.2 การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน -หลักการในการจัดตารางสอน -คุณสมบัติของครูผู้สอน -ที่มาของสื่อประกอบการสอน -แหล่งเรียนภายนอกประกอบการสอน -ปัญหาที่พบในการจัดการเรียนการสอน				

ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม	
	1.3 การนิเทศ ติดตาม การวัดผล -ระบบการนิเทศของโรงเรียน -บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ -เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ -การเตรียมบุคลากรเพื่อการนิเทศ -การนำผลการนิเทศไปพัฒนา -การวัดและการประเมินผลการศึกษา				
	1.4 การรายงานผลการศึกษา -ระบบการรายงาน -ผู้รับผิดชอบในการรายงาน -การใช้ผลจากรายงาน -ปัญหาอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการรายงาน				
2	การบริหารกิจการนักเรียน				
	2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัย -ระเบียบการของโรงเรียนที่ว่าด้วย คุณลักษณะผู้เรียน -ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ -การร่วมกิจกรรมของนักเรียน -ความพึงพอใจของผู้ปกครอง				
	2.2 การพัฒนาความรู้ตามศักยภาพ -การจัดชมรม ชุมนุมของโรงเรียน -การจัดวิทยากรให้ความรู้ในแต่ละด้าน -การเข้าร่วมกิจกรรม -ความสอดคล้องของกิจกรรมกับคุณลักษณะความสนใจของผู้เรียน -ปัญหาในการจัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน				
	2.3 การส่งเสริมความประพฤติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมระเบียบวินัย -การกำหนดสาระสำคัญในตราสาร ระเบียบหรือข้อกำหนดของโรงเรียน -ความสนใจของผู้เรียนในการเข้าร่วมกิจกรรม -การปฏิบัติตนเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน -ความพึงพอใจของผู้ปกครอง				

ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม	
	2.4 การให้คำปรึกษาและ บริการแนะแนว -ระบบการให้คำปรึกษา แนะแนวของโรงเรียน -วิธีการการให้คำปรึกษา แนะแนว -ความสนใจของนักเรียนหรือผู้ปกครองต่อการแนะแนว -ผลที่ได้จากการแนะแนว				
3	บุคลากรและการบริหารงานบุคคล				
	3.1 การจัดองค์กร -โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน -การสรรหาบุคลากร -การสร้างขวัญ กำลังใจ -การให้คุณ ใให้โทษบุคลากร -ฐานข้อมูลบุคลากร				
	3.2 การพัฒนาบุคลากร -ระบบการพัฒนาบุคลากร -สถิติการพัฒนาในแต่ละด้าน -ความพึงพอใจของบุคลากร -อัตราการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของบุคลากร				
4	งานธุรการ การเงิน และพัสดุ				
	4.1 งานสารบรรณ -ระบบงานสารบรรณของโรงเรียน -ความเป็นปัจจุบัน -ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ				
	4.2 งานการเงิน -การลงทุน แหล่งทุน -การรับการอุดหนุน -ค่าใช้จ่ายต่างๆ -การสนับสนุนด้านแรงงาน ด้านการเงิน เพื่อนำมาเป็น ค่าใช้จ่าย -ค่าใช้จ่ายที่คิดว่าเหมาะสม -ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย -แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข				

ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม	
	4.3 งานพัสดุ -ระบบการจัดทำทะเบียนพัสดุ -การเบิกจ่ายพัสดุ -การซ่อมบำรุงพัสดุ -การดูแลความปลอดภัยในการใช้พัสดุและสิ่งที่เป็นอันตรายในโรงเรียน				
	4.4 งานการให้บริการต่างๆ -การให้บริการที่โรงเรียนจัด -คุณภาพของระบบการให้บริการในแต่ละเรื่อง -การตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของโรงเรียน				
	4.5 งานรักษาความปลอดภัย -ระบบการรักษาความปลอดภัย -การป้องกันอุบัติเหตุ -การบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับความปลอดภัย				
5	งานอาคารสถานที่				
	5.1 การดูแลรักษาอาคารต่างๆ -การวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ -การรักษาความสะอาด ร่มรื่นและปลอดภัย -การให้ความรู้แก่เด็กในการใช้อาคาร -การรักษาบริเวณให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย -ปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่				
	5.2 การจัดอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนการสอน -ความเพียงพอของอุปกรณ์และสถานที่ -ความทันสมัยของอุปกรณ์และสถานที่ -ความปลอดภัยในการใช้ -ความตระหนักของบุคลากรในการนำอุปกรณ์ไปใช้ อย่างเหมาะสม และถูกต้อง -การจัดพื้นที่และมุมประสบการณ์				

ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เหมาะสม	
6	ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน				
	6.1 การออกไปให้บริการชุมชน -นโยบายในการออกไปให้บริการชุมชน -ผู้เกี่ยวข้องในการออกไปให้บริการ -ความพึงพอใจของผู้รับบริการ -ปัญหาในการออกไปให้บริการ				
	6.2 การร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา -แนวทางในการให้ความร่วมมือกับชุมชน -การดำเนินงานที่ชุมชนมาร่วมเป็นกรรมการ -ปัญหาอุปสรรคในการทำงานในรูปกรรมการร่วมกับชุมชน -ทัศนคติของครูและชุมชนในการร่วมกิจกรรม				
7	การบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา				
	7.1 งานข้อมูลสารสนเทศ -การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา -การจัดทำและการดำเนินการตามแผน -การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ -การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน -การประเมินผลการดำเนินงาน				
	7.2 งานประเมินคุณภาพภายในและภายนอก -การนำผลการประเมินไปพัฒนา -การจัดทำรายงานการประเมิน -การเตรียมรับการประเมินภายในและภายนอก -ความเข้าใจของบุคลากรในการประกันคุณภาพการศึกษา				

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

โชติ แยมแสง

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิต

.....
(ลงชื่อ)

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล นายโชติ แยมแสง เกิดที่ อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ประวัติการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ) โรงเรียนฝึกหัดครูสงขลา
จังหวัดสงขลา
การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ, คณิต -ฟิสิกส์) วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน
จังหวัดชลบุรี
ครุศาสตรมหาบัณฑิต (คม, บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน ครูโรงเรียนเอกชน และครูโรงเรียนรัฐบาล
ประจำแผนกการเงิน ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด
ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการเขต
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน นักวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์