ชื่อเรื่อง : การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 : จากข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

Early Childhood Education Management in Surin Educational Service Area 1 : From Propose Policy to Practice by the Process of Participatory Action Research

ชื่อผู้วิจัย : นางคนึง สายแก้ว **ตำแหน่ง :** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วุฒิการศึกษา : ปริญญาเอก

สถานที่ติดต่อ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ 32000 โทร 044-521390

มือถือ 081-7256156 e-mail : kanoung_s@hotmail.com

ปีที่ทำการวิจัยเสร็จ : ตุลาคม 2553

ประเด็นการวิจัย : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ **ลักษณะงานวิจัย** : เป็นผลงานส่วนบุคคล

ประเภทการวิจัย : การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม **การนำเสนอเวทีวิชาการอื่น** : -

แหล่งทุน : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)

ความเป็นมาของการทำวิจัย

จากนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเด็กปฐมวัย 0-5 ปีระยะยาว พ.ศ. 2550 – 2559 พบสภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยหลายด้านของภาครัฐและเอกชน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีคุณภาพ เอกภาพ และเกิดประสิทธิภาพ (efficiency) ประสิทธิผล (effectiveness) ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 9 (2) และมาตรา 39ให้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และจากการที่ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ จากผลการวิจัยวิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) ผลการวิจัยได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ ภายในปี 2554 จังหวัดสุรินทร์จะเป็นจังหวัดชั้นนำในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างหลากหลายและทั่วถึง” ได้พันธกิจ 7 ประการ และได้ชุดของเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ทั้งการบริหารโดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียดหลายประการที่มุ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวยังไม่มีการนำสู่การปฏิบัติจริง และหากมีการนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาจะส่งผลต่อความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้หรือไม่เพียงใด และก่อให้เกิดองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ใดบ้างทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและระดับโรงเรียน สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาต่อยอดจากข้อค้นพบโดยยึดหลักการว่าข้อค้นพบจากการวิจัยในวิทยานิพนธ์เป็นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาที่ปรากฏอยู่จริงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยของจังหวัดสุรินทร์ และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ถือเป็นยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่มีหลักการสำคัญว่าจะทำ

http://dr-thongsook.com

อย่างไรให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยมีบทบาทในการกำหนดปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาอย่างเป็นระบบ ค้นหาแนวทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาได้จริงโดยระดมความร่วมมือทั้งภายใน ภายนอกชุมชน หน่วยงานและองค์การมาร่วมกันแก้ปัญหา ให้สถานศึกษาเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือแบบทำไปเรียนรู้ไป โดยผู้วิจัยเป็นผู้มีบทบาทในการกระตุ้น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างกระบวนการต่างๆให้เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผลและการมีผลสะท้อนกลับในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม ในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
3. เพื่อนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานอื่น

วิธีดำเนินการวิจัย

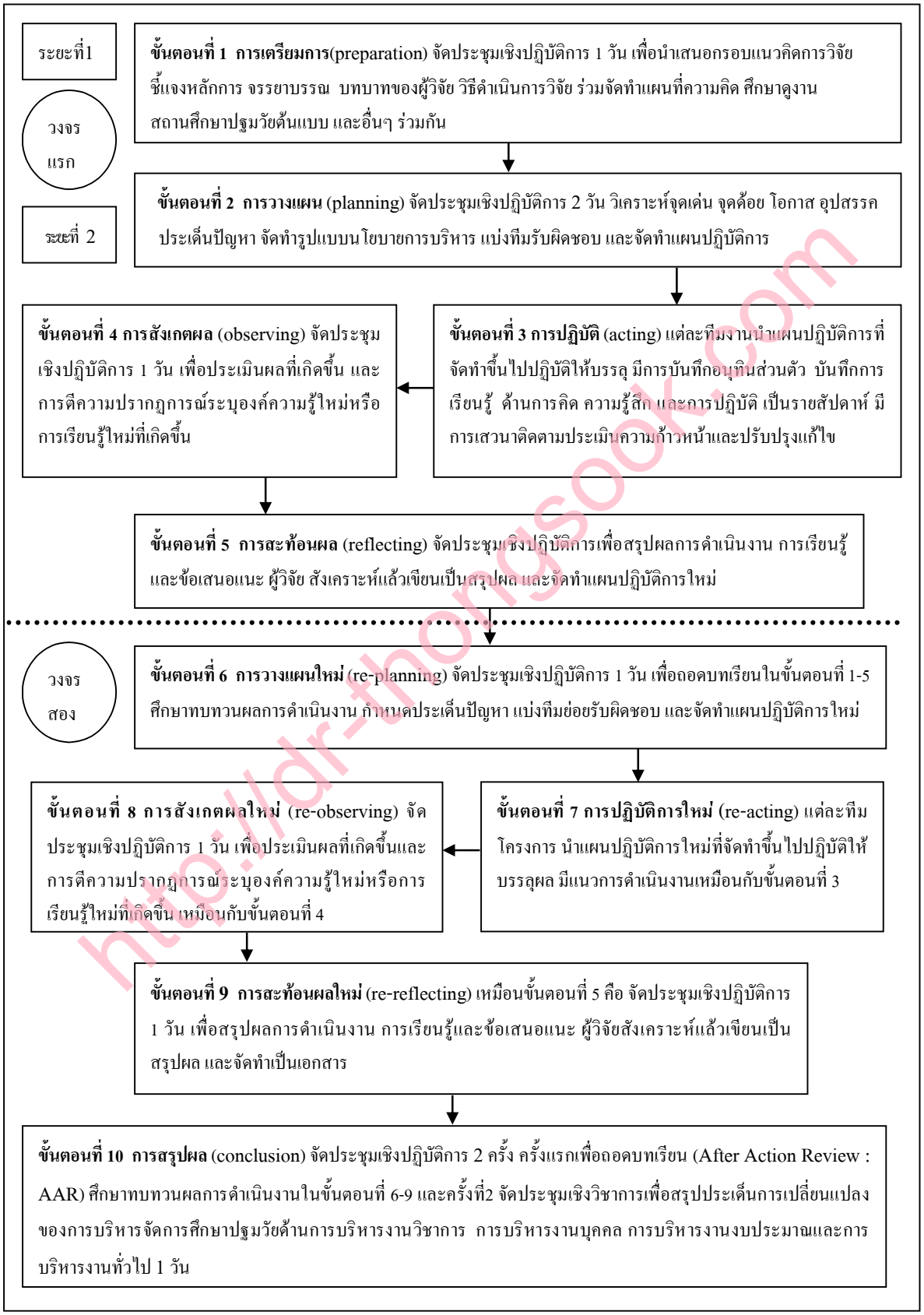
การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่เน้นความเป็นศาสตร์เชิงวิพากษ์ (critical science) ดำเนินการวิจัยสองวงจร ๆ ละ 1 ปีการศึกษา โดยยึดหลักการ 10 ประการ จรรยาบรรณ 10 ประการ และบทบาทนักวิจัย 10 ประการ และในขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Freeman (1998)

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยมี 2 ระยะ 2วงจร 10 ขั้นตอน **ระยะที่ 1** การเตรียมความพร้อมผู้ร่วมวิจัย ในการเตรียมการ (preparation) ได้ดำเนินกิจกรรม 2 กิจกรรม คือ1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างมิตรภาพแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความตระหนักความเข้าใจร่วมกัน สร้างแผนที่การทำงานเพื่อการวิจัย (road map) และการประเมินสรุปผล 2) ศึกษาดูงานสถานศึกษาปฐมวัยต้นแบบการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ 2 แห่ง **ระยะที่ 2** การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามวงจรแบบเกลียวสว่านของการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข จำนวนสองวงจร เมื่อสิ้นสุดมีการสรุปผล (conclusion) โดยจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อถอดบทเรียน (after action review) ทบทวนการดำเนินงานและประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมและหาข้อสรุปในประเด็นการประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไปและองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดจาก

http://dr-thongsook.com

การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อเป็นกรณีในการวิจัยหรือการปฏิบัติต่อยอดของบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย

http://dr-thongsook.com

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ 1) แบบสอบถามแบบปลายเปิด เป็นแบบสอบถามแบบมีส่วนร่วม 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม 3) แบบตรวจสอบหรือแบบบันทึก 4) แบบสำรวจ 5) แบบประเมินโครงการ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ราย เป็นการตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างของเครื่องมือ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่าเท่ากับ 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากกระบวนการวิจัยทั้ง 10 ขั้นตอน มาดำเนินการดังนี้ 1) จัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ความถี่ของปรากฏการณ์และพฤติกรรมการกระทำ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรม 2) จัดแบ่งข้อมูลจากการบันทึกภาคสนามพรรณนาเหตุการณ์ใน 10 ขั้นตอน 3) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการตีความ พรรณนาเหตุการณ์ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การสรุปและอภิปรายผลการวิจัย นำเสนอใน 3 ประเด็น 1) การดำเนินการงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับ 2) การประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม และ 3) การนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัย

1. **ผลการดำเนินงานร่วม**ในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการมีผลสะท้อนกลับเป็นผลที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมสังเกต และร่วมกันสะท้อนถึงการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยการสนทนากลุ่ม และการประชุมปฏิบัติการ พบว่า 1) **ผลการดำเนินงานร่วมในขั้นตอนการวางแผน** โดยภาพรวมควรนำเอาหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกระดับไปใช้ต้องปฏิรูประบบบริหารเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน **ด้านการบริหารงานวิชาการ** ควรจัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ควรมีคณะกรรมการติดตามประเมินพัฒนางานวิชาการที่เป็นระบบ ควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการให้กับเด็กปฐมวัย ควรจัดห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกชั้นเรียนเพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับเด็กปฐมวัย **ด้านการบริหารงานบุคคล** ส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ควรส่งเสริมให้ครูปฐมวัยมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรมีการนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาครู **ด้านการบริหารงานงบประมาณ** ควรมีการจัดทำแผนการเสนองบประมาณ มีระบบติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณที่เป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ควรมีการระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุน ควรเพิ่มงบรายหัวให้เพียงพอ งบประมาณต้องมุ่งเน้นผลงาน ตรวจสอบได้ และต้องสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ และ**ด้านการบริหารงานทั่วไป**ควรมีระบบเครือข่ายเพื่อการพัฒนาครู ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ ควรมีการปรับปรุง

http://dr-thongsook.com

สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ควรมีบริการต่างๆในหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้เพราะ หากสถานศึกษาเข้าใจ และเข้าถึงสภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารจัดการสถานศึกษาก็จะมองเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติจากสภาพปัจจุบันสู่อนาคตได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jansson (1994) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีทิศทางตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นการเข้าถึงปัญหาจะช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การพัฒนาต้องมีกรอบชี้นำการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน โครงการไปสู่การบรรลุผลของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิผล 2) จากการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ในเรื่อง กระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ การบริหารเชิงนโยบาย และแนวทางการพัฒนาสู่นโยบายคุณภาพทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.22 , S.D.=0.46) 3) หลังจากมีการประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้ได้แนวทางการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติในองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และได้ชุดโครงการ 4 ชุดมีกิจกรรมรองรับ 38 กิจกรรม ทั้งนี้นโยบายและการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยมีความสัมพันธ์กันนโยบายที่วางแผนไว้เป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการบริหาร การตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่าสถานศึกษาจะทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร และนโยบายที่กำหนดมีความชัดเจนส่งผลให้สถานศึกษาปฏิบัติงานต่างๆอย่างมั่นใจ รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จด้วย 2) **ผลการนำแผนสู่การปฏิบัติ** ผู้วิจัยได้ยึดหลักการที่สำคัญคือ “หลักการมุ่งความเปลี่ยนแปลงและมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” ดังนั้นในขั้นดำเนินการมีกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้แต่ละทีมเจ้าภาพมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และชุดของโครงการสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bartol et al. (1998) ที่ให้ทัศนะว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องอาศัยตัวการในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างความรู้สึกของการมีส่วนร่วม สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยให้มีคุณภาพ และคำนึงถึงปัจจัย 2 ด้านคือ ปัจจัยภายนอกได้แก่กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา และความร่วมมือจากผู้ปกครอง และปัจจัยภายในได้แก่บทบาทของผู้บริหาร ความร่วมมือของบุคลากร และหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย หลักความเป็นธรรม หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความพอเพียง หลักการกระจายอำนาจ หลักเสรีภาพในการเลือก หลักการปฏิบัติได้จริง หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม และหลักการพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ HOY and Miskel (2001) ; Yukl (1998) และ Sergiovanni (2001) ที่กล่าวถึงความมีประสิทธิผลหรือผลความสำเร็จของการปฏิบัติในองค์การพิจารณาได้จากความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุผลตามเป้าหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานที่ปรากฏของผู้นำ คุณภาพของกลุ่ม ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศทางบวก และการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนี้การส่งเสริมความสำเร็จด้วยหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหาร การวางแผน

http://dr-thongsook.com

มีความสอดคล้องกับจุดเน้นที่ตรงกับปัญหาหรือจุดเน้นที่เป็นปัจจุบัน เพื่อหามุมมองและวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุง พัฒนา ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและข้อเท็จจริงเพื่อแก้ปัญหา นอกจากนี้การเอื้ออำนาจ เป็นสิ่งสำคัญให้สมาชิกมีแรงขับอย่างเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความร่วมมือที่ดี จนทำให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานตามที่คาดหวังไว้ ดังข้อเสนอแนะการนำแผนสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางระบบการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารแต่ละระดับ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละระดับโดยยึดหลักการว่า “เมื่อเขาได้ร่วมคิด เขาก็จะร่วมทำ” และเมื่อมีการสื่อสารแผนปฏิบัติให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ ได้เข้าใจ และได้ตระหนักถึงความสำคัญ โดยผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกก็จะช่วยให้แต่ละกลุ่มทำงานเต็มศักยภาพส่งผลให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และ 3) **ด้านการประเมินผลและการมีผลสะท้อนกลับ** ผู้วิจัยยึดหลักการสำคัญคือหลักการสังเกตผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริงว่าส่งผลต่อความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ และการปฏิบัตินั้นก่อให้เกิดองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่อะไรบ้าง และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการมีการสะท้อนผลในลักษณะการสังเคราะห์ความรู้ นำเสนอรายงาน และสรุปผล พบว่าทุกชุดโครงการมีผลการประเมินระดับคุณภาพ “ ดี ” หรือ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ “ 3 ” ขึ้นไป ตามเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด โดยพบว่าด้านบริหารงานวิชาการ ($\bar{X}$ =4.39, S.D.=0.64) การบริหารงานบุคคล ($\bar{X}$ = 4.19, S.D=.0.73) การบริหารงานงบประมาณ ($\bar{X}$ =4.11, S.D.=0.77) และการบริหารงานทั่วไป ($\bar{X}$ =4.31, S.D.=0.69) และมีความพึงพอใจในระดับมากทุกตัวชี้วัด ดังคำกล่าวตอนหนึ่งของผู้บริหารที่กล่าวว่า “ ผมใช้การกำกับติดตามเพื่อกระตุ้นให้การปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์ หลักสำคัญอย่างหนึ่งคือการเปิดโอกาสให้มีปฏิกิริยาโต้ตอบ การสนทนา การประชุมกลุ่มย่อยจะช่วยให้ทีมงานมีความชัดเจนในการทำงาน และช่วยกลั่นกรองความผิดพลาดของผลการปฏิบัติงานด้วย” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่กล่าวว่าการประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่ดีต้องเป็นไปโดยให้ผู้ถูกประเมินได้รับการกระตุ้นและต้องสร้างระบบการประเมินที่ดีโดยประเมินเป็นระยะๆ ทั้งในด้านสำเร็จและไม่สำเร็จ และผู้ได้รับการประเมินต้องได้รับทราบวิธีการประเมินผลการประเมิน และมาตรฐานการประเมินต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. **การประเมินผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วม** ในการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัดของการบริหารงานงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ทั้ง 4 ชุดโครงการ 38 กิจกรรม ผู้วิจัยพบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมใน 3 ประเด็น คือ ผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผลสำเร็จตามเป้าหมาย และผลสำเร็จตามตัวชี้วัดดังนี้ 1) **ผลความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย** เป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมด้านความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมของชุดโครงการทั้ง 4 ชุด รวม 16 ข้อ ผลความสำเร็จตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้งสองรอบพบว่าบรรลุ

http://dr-thongsook.com

ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของชุดโครงการทุกข้อ ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายเหล่านี้มีความชัดเจนที่ทุกฝ่ายผู้รับผิดชอบเป็นผู้ร่วมกำหนดขึ้น จุดมุ่งหมายมีความสอดคล้องกับภารกิจของนโยบายที่สถานศึกษาต้องนำสู่การปฏิบัติ และสามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ (2545) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติต้องคำนึงถึงการตีความวัตถุประสงค์ของนโยบาย แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมายในนโยบาย ทำให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีขึ้น และจากการกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางการทำงาน จะเป็นแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน และจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ มีความท้าทาย และเกี่ยวพันกับภารกิจของสถานศึกษา กำหนดวันแห่งความสำเร็จ และสามารถทำให้บรรลุผลได้ 2) **ผลสำเร็จตามเป้าหมาย** พบว่าทุกชุดโครงการผ่านเกณฑ์การประเมินระดับคุณภาพ 3 ขึ้นไป 3) **ผลสำเร็จตามตัวชี้วัด** ทุกชุดโครงการบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับคุณภาพดี ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย 3.57 โดยผลการวิจัยทั้งสองรอบมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกตัว และตัวชี้วัดสะท้อนภาพการนำข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการประกันคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหากพิจารณาจากความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดจะสะท้อนภาพการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของสถานศึกษาและช่วยให้เห็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. **การนำเสนอองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัย** ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาและองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงาน ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ 1) **ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วย (1)**วิสัยทัศน์ร่วม** ส่งผลให้เกิดพลังแห่งการร่วมพัฒนาทำให้สถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่ชัดเจนขึ้น ดังคำกล่าวของ Barker (1992) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งจำเป็นก่อให้เกิดพลังแก่องค์การพลังนำไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จในทิศทางเดียวกัน (2) **การทำงานเป็นทีม** จากการร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกในทีมอย่างเต็มศักยภาพทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังที่ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545) กล่าวว่าเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ทุกคนมีความผูกพัน มีเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งการทุ่มเทพลังความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (3) **ความไว้วางใจ** ความเท่าเทียมกัน การให้เกียรติซึ่งกันและกันอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดการยอมรับ ส่งผลให้เกิดพลังอำนาจแห่งความร่วมมือตามมา ดังทฤษฎี y ที่เชื่อมั่นว่าบุคคลมีศักยภาพ มีความสามารถที่จะเรียนรู้และทำงานให้ประสบผลสำเร็จ (4) **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** ในลักษณะของการสื่อสารสองทางทั้งแนวตั้งจากระดับบนลงระดับล่างโดยสื่อสารนโยบาย และจากระดับล่างขึ้นระดับบน โดยการให้ข้อคิดเห็นต่างๆ และการสื่อสารในแนวราบทำให้เกิดการพัฒนาระบบการสื่อสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจส่งผลให้ทิศทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความถูกต้องชัดเจนขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Razik & Swanson(2001)

http://dr-thongsook.com

ที่กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้การเกาะเกี่ยวกันเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน (5) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ตลอดจนกิจกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม ทำให้สมาชิกเกิดทักษะทางวิชาการ ทักษะทางสังคม ทักษะการทำงาน กระบวนการคิด วิธีการปฏิบัติ และสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่ดี มีปฏิสัมพันธ์แบบพี่น้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญา โพธิวัฒน์(2548) ที่พบว่าการเรียนรู้แบบร่วมมือกันในทีมปฏิบัติ หากได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับงานของสมาชิกในทีมจะช่วยให้การพัฒนางานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะบุคลากรต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน (6)**ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ** ความทุ่มเทเสียสละ รับผิดชอบ ความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนให้กิจกรรมโครงการเป็นไปตามแผนปฏิบัติ และการที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทั้งในการพัฒนาคน พัฒนาองค์การก็จะเป็นแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังด้วย (Kouzes & Posner. 1995 cited in Black. 2007) (7) **ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ** ในแต่ละขั้นตอนมีการเปิดเผยข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาทั้งสองวงรอบอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเข้าใจในนโยบายและสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ถูกต้องชัดเจนขึ้นซึ่งสอดคล้องตามหลักการของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (8) **ความเป็นผู้นำ** ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทสำคัญในการนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติอย่างมีแบบแผนในแต่ละขั้นตอนส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Loveridge (1996) และ London (1996) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิผลด้วย ดังนั้นความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้(DuBrin.2002 ; Robbins.2005) 2. องค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงาน พบประเด็นที่น่าสนใจคือ (1) **ระดับบุคคล** ทำให้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้องค์ความรู้และข้อสรุปเกี่ยวกับหลักการ จรรยาบรรณ และบทบาท ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวิจัยครั้งนี้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และอุทิศตนให้กับงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ มีความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น จากองค์ความรู้ในตัวบุคคลที่แสดงออกส่งผลให้ การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน การวางแผนการพัฒนาตนเองและการพัฒนางานเพื่อสร้างคุณประโยชน์เพื่อสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (2) **ระดับกลุ่ม** สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้แสดงถึงความรักความสามัคคี การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน ทำให้มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น มีการเรียนรู้แบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ ร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ และร่วมกันแก้ปัญหา มีการขจัดความขัดแย้ง นำข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาร่วมคิดและปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถเรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (3) **ระดับหน่วยงาน** ทำให้ได้

http://dr-thongsook.com

นวัตกรรมนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่เน้นคุณภาพ สถานศึกษามีบรรยากาศการบริหารจัดการแบบไว้วางใจ ไวต่อความเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนของนโยบายที่เกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบยิ่งขึ้น

ดังนั้นองค์ความรู้หรือการเรียนรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับหน่วยงานจากผลการวิจัยการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการนำนโยบายและแผนงานโครงการไปปฏิบัติเพื่อมุ่งการบรรลุตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการสู่ความสำเร็จ 4 ประการคือ 1) หลักการเรียนรู้ร่วมกัน 2) หลักการรวมพลังเต็มศักยภาพ 3) หลักการพิจารณาตามพื้นที่ 4) หลักการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

1. **ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้** 1) การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้สถานศึกษาได้คู่มือแนวปฏิบัติ ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาระดับปฐมวัย ดังนั้นควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรและสร้างความตระหนักร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีทิศทาง และควรคำนึงถึงหลักความเป็นประชาธิปไตย หลักการเสริมพลัง และหลักการตรวจสอบได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับสถานศึกษา 2) การนำการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยไปใช้ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการสำคัญสู่ความสำเร็จคือ หลักการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการรวมพลังเต็มศักยภาพ หลักการพิจารณาพื้นที่ และหลักการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จด้วย 3) การนำผลการวิจัยไปใช้ควรคำนึงถึงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการร่วมกันคิด ร่วมกันออกแบบ ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันประเมิน มีความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ใช้การสื่อสารสองทางอย่างทั่วถึง สร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามประเมินผลด้วยวิธีการวิจัยเชิงประเมินผลหลังจากนำข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในระยะเวลาหนึ่ง 2) ควรมีการนำระบบการประกันคุณภาพบูรณาการในระบบบริหารงานแผนของสถานศึกษาทั้งด้านการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น 3) ควรมีการศึกษาปัจจัยความคาดหวัง ความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยและแผนโครงการไปปฏิบัติในสถานศึกษา 3 มิติ คือ 1) มิติผล

http://dr-thongsook.com

ของโครงการ (ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์สุดท้าย) 2) มิติผลรวมความสำเร็จ และ 3) มิติผลรวมของโครงการที่ต้องพัฒนาทั้งหมด

บรรณานุกรม

กัญญา โพธิวัฒน์.(2548).**ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา:การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.** ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แผนการศึกษาชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559).** กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ. (2545). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ทจำกัด.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). **นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์จำกัด.

วิโรจน์ สารรัตนะ.(2548). **นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy and Policy research).** ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (เอกสารอัดสำเนา).

_____. (2553). **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา:แนวคิดและกรณีศึกษา**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

Bartol, K. Marten. D. Tein. M.& Mayyhews. G. (1998). **Management : A pacific rim focus**. 2nd edition. Roseville NSW: Mc Graw – Hill.

Black. Glenda Lee. (2007). **A correlational analysis of servant leadership and school** climate. Ed.D. dissertation. University of Phoenix. United States – Arizona. Retrieved January 31,2009. from Dissertations & Theses : A&I database. (Publicatation No. AAT 3309254).

Dubrin, A.J. (2002). **Leadership : Research Findings, Practice, and Skills.** 4 nd ed. Boston M.A : Houghton Mifflin.

Jamson, Bruce S. (1994). **Social Policy : Erom Theory Policy Practice** . 2nd edition. Ed. Belmont , California: Wadsworth, Inc.

Lasswell, Harold., and Abraham Kaplan. (1970). **Power and Society.** New Haven: Yale University Press.

London, K.C.,& Laudon, J.P. (1996**). Management information systems**. 3th ed. New York : Macmillan.

Loveridge, C.E. (1996). **Nursing Management in the New Paradigm.** Gaithersburg : Aspen.

HOY , W.K. and Miskel. (2001). **Education Administration : Theory, Research, and Practice.** 6th ed. New York:McGraw Hill. 2001.

Razik, T.A. & Swanson. A.D. (2001). **Fundamental concepts of educational leadership**. 2nd edition. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. (2005). **Organizational Behavior.** 11 th ed. Upper Saddle River. NJ: Pearson. Preutice Hall.

http://dr-thongsook.com

Sergiovanni, T.J. (2001).**The Principalship : A Reflective Practice Perspective**.4 thed. Boston : Allyn and Bacon.

Yukl , G. (1998). **Leadership in Organization**.4 th ed. New Jersey : Prentice – Hall.

http://dr-thongsook.com