



การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วิทยานิพนธ์
ของ
ดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
สิงหาคม 2556
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วิทยานิพนธ์
ของ
ดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
สิงหาคม 2556
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR ADMINISTRATION
OF SCHOOLS UNDER THE PROVINCIAL
ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS

BY

DITCHAI KAENTHAO

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
and Development

At Sakon Nakhon Rajabhat University

August 2013

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบกรรมการสอบและประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ สามสุโพธิ์) วิทยานิพนธ์ (รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร) ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบและกรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสีนนท์) ที่ปรึกษา (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบง) ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ) ผู้ทรงคุณวุฒิ

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรวิชาการรับรองแล้ว

.....
(ดร.กิตติชัย โสพนนา)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร)
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 6 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2556
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดีจากความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วัฒนินท์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการดำเนินงานวิจัย จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ และประสบการณ์ในการศึกษา ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 25 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร ปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ที่กรุณาให้ความสะดวกช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา วงษ์สวัสดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลำราญ กำจัดภัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไหล ที่ให้คำแนะนำการออกแบบเครื่องมือวิจัยและปรับปรุงตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ สอดคล้องที่สุด ขอขอบพระคุณ ดร.ไพสิฐ บริบูรณ์ ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานวิจัยต่างประเทศ

สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาทุกคน ที่ให้กำลังใจ ตลอดจนผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครทุกท่าน และ ดร.ปารณทัตต์ แสนวิเศษ ที่ร่วมสนทนากลุ่ม วิพากษ์ เติบโตเติมงานวิจัยสำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แต่ คนในครอบครัวทุกคน ที่มีความอดทน ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนมาโดยตลอด

ดิษย์ชัย แก่นท้าว

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ผู้วิจัย	นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา นลากบาง รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์
ปริญญา	ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	พ.ศ. 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีควมมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 4) ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธีทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 พัฒนารอบแนวคิดและร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณาและเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) และระยะที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านและน้อย 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียนด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน ปัญหาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครได้แก่ ด้านผู้บริหาร

โรงเรียน ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน ส่วนความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) โครงสร้างขององค์กร 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) ธรรมชาติของ 5) การพัฒนาบุคลากร และ 6) บรรยากาศขององค์กร ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ซึ่งส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงกับความต้องการของชุมชน

4. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่าองค์ประกอบทั้งหมดมีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้อง

TITLE Development of a Model for Administration of Schools
under the Provincial Administrative Organizations

AUTHOR Ditchai Kaenthao

ADVISORS Assoc. Prof. Dr. Sakthai Surakitbowon
Asst. Prof. Dr. Wannika Chalakbang
Assoc. Prof. Dr. Chanin Vaseenonta

DEGREE Ph.D. (Educational Administration and Development)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2013

ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to investigate states, problems and needs of administration in schools under the Provincial Administrative Organizations, 2) to examine components of administration in schools under the Provincial Administrative Organizations, 3) to develop a model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations, and 4) to verify the model and produce a manual on how to use the model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations. A mixed methods of both qualitative and quantitative was employed. The study was conducted into 3 stages: Stage 1 – Developing a conceptual framework and drafting a model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations, Stage 2 – Developing a model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations using Ethnographic Delphi future research, and Stage 3 – Verifying the model and producing a manual on how to use the model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations.

The findings revealed as follows:

1. The overall state of administration in schools under the Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization was found at the low level. Considering it by each aspect, 2 aspects were found at the medium level and 4 aspects at the low level

as placed in ranking order from lower to higher levels like those aspects of school administrators, budget administration, personnel administration, general administration, academic administration, and students. The overall and each aspect problems and needs of administration in schools under the Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization were found at the highest level as placed in ranking order from higher to lower levels like those aspects of school administrators, budget administration, academic administration, students, personnel administration, and general administration.

2. Administration of schools under the supervision of the Provincial Administrative Organizations comprised 9 components of strategic school administration. They were: 1) analysis of the school environment state, 2) determination of vision, 3) determination of mission, 4) determination of strategic issues, 5) determination of objectives, 6) determination of key performance indicators, 7) determination of school strategies, 8) implementation of the strategies, and 9) assessment and control of the strategies. Effective school administration comprised 6 components. They were: 1) administrator's leadership, 2) organizational structure, 3) educational quality assurance, 4) good governance, 5) personnel development, and 6) organizational climate. The scope and tasks of school administration comprised 4 components like: 1) academic administration, 2) budget administration, 3) personnel administration, and 4) general management.

3. The model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations was one which shows the relationship between the components of strategic school administration and of effective school administration which result in changes of the aspects of school administration according to the set standard criteria and the needs met by the community.

4. From the verification of the model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations, it was found that all the components are appropriate, feasible, useful and correct.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน	17
กระบวนการบริหารการศึกษา	17
ความหมายของการบริหาร	17
ขอบข่ายของการบริหาร	19
การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	20
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	20
ขอบข่ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	24
แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	30
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	31
ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	31
ขอบข่ายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	32
ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

การกำหนดวิสัยทัศน์	36
ความหมายของวิสัยทัศน์	36
ขอบข่ายของวิสัยทัศน์	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์	39
การกำหนดพันธกิจ	42
ความหมายของพันธกิจ	42
ขอบข่ายของพันธกิจ	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ	44
ประเด็นยุทธศาสตร์	46
ความหมายของประเด็นยุทธศาสตร์	46
ขอบข่ายของประเด็นยุทธศาสตร์	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	46
เป้าประสงค์	48
ความหมายของเป้าประสงค์	48
ขอบข่ายของเป้าประสงค์	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์	49
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	51
ความหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ	51
ขอบข่ายของตัวชี้วัดความสำเร็จ	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จ	54
การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	56
ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์องค์กร	56
ขอบข่ายของการกำหนดกลยุทธ์องค์กร	56
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	58
ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขอขยายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	62
การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	64
ความหมายการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	64
ขอขยายการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	66
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล	70
ความหมายของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล	70
ขอขยายของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล	71
ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	78
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	78
ความหมายของภาวะผู้นำ	78
ขอขยายภาวะผู้นำของผู้บริหาร	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	84
โครงสร้างขององค์กร	97
ความหมายโครงสร้างขององค์กร	97
ขอขยายของโครงสร้างขององค์กร	97
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร	101
การประกันคุณภาพการศึกษา	103
ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา	103
ขอขยายการประกันคุณภาพการศึกษา	105
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา	106
ธรรมาภิบาล	114
ความหมายของธรรมาภิบาล	114
ขอขยายของหลักธรรมาภิบาล	114

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล	116
การพัฒนาบุคลากร	118
ความหมายการพัฒนาบุคลากร	118
ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร	121
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร	127
บรรยากาศองค์กร	127
ความหมายบรรยากาศองค์กร	127
ขอบข่ายบรรยากาศองค์กร	128
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร	129
ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา	131
ด้านการบริหารงานวิชาการ	131
ความหมายการบริหารงานวิชาการ	131
ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ	132
ด้านการบริหารงบประมาณ	137
ความหมายการบริหารงบประมาณ	137
ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ	137
ด้านการบริหารงานบุคคล	140
ความหมายการบริหารงานบุคคล	140
ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	140
ด้านการบริหารทั่วไป	142
ความหมายการบริหารทั่วไป	142
ขอบข่ายการบริหารทั่วไป	142
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา	145

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR)	
ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	148
รายงานการประกันคุณภาพภายนอกรอบสามของ	
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	155
โรงเรียนภูดินแดงวิทยา	155
โรงเรียนคำยางพิทยาคม	158
โรงเรียนสกลทวาปี	161
การวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง สภาพปัญหาและความต้องการการบริหาร	
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	164
กรณีศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ..	174
การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	177
เทคนิคสำคัญที่ใช้ประกอบการวิจัย	180
เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา	180
เทคนิควิธีวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR	183
ลักษณะปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิค EDFR	183
จุดมุ่งหมายของการวิจัย EDFR	184
ลักษณะของการวิจัย EDFR	184
เทคนิคการวิจัย EFR	186
ขั้นตอนการทำ EDFR	188
ลักษณะเด่นเทคนิค EDFR	191
จุดอ่อนของเทคนิค EDFR	192
การประยุกต์ใช้การวิจัยแบบ EDFR	192
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	192
ความหมายของรูปแบบ	192

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขอบข่ายของรูปแบบ	194
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ	199
3 วิธีดำเนินการวิจัย	205
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	205
ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	209
ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	216
สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	218
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	221
ผลการวิจัยตอนที่ 1	221
ผลการวิจัยตอนที่ 2	231
ผลการวิจัยตอนที่ 3	233
ผลการวิจัยตอนที่ 4	273
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	305
คำถามการวิจัย	305
ความมุ่งหมายของการวิจัย	306
ขั้นตอนการวิจัย	306
แหล่งข้อมูลการวิจัย	307
สรุปผลการวิจัย	307
อภิปรายผลการวิจัย	316

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะ	386
บรรณานุกรม	395
ภาคผนวก	421
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัยการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	423
ภาคผนวก ข แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	439
ภาคผนวก ค ผลการศึกษาสภาพ และความต้องการการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	453
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน	477
ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR รอบที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด	483
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2	493
ภาคผนวก ช แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3	513
ภาคผนวก ซ แบบสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	535
ภาคผนวก ฌ แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	545
ภาคผนวก ญ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	553
ภาคผนวก ฎ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ	561

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ภาคผนวก ก	คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด	569
ภาคผนวก ข	ประวัติย่อผู้วิจัย	617

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์สภาพแวดล้อม	36
2 การสังเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์	41
3 การสังเคราะห์การกำหนดพันธกิจ	45
4 การสังเคราะห์การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	47
5 การสังเคราะห์การกำหนดเป้าประสงค์	50
6 การสังเคราะห์การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	55
7 การสังเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	57
8 การสังเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	63
9 การสังเคราะห์การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	66
10 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	68
11 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	74
12 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	86
13 การสังเคราะห์โครงสร้างขององค์กร	102
14 การสังเคราะห์การประกันคุณภาพทางการศึกษา	110
15 การสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาล	117
16 การสังเคราะห์การพัฒนาศักยภาพ	123
17 สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	126
18 การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการ	136
19 การสังเคราะห์การบริหารงบประมาณ	139
20 การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคล	141
21 การสังเคราะห์การบริหารทั่วไป	143
22 การสังเคราะห์องค์ประกอบขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา	147
23 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับคุณภาพทางด้านปัจจัยทางด้านการศึกษาของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	148

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

24	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับคุณภาพทางด้านปัจจัยทางด้าน กระบวนการทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	149
25	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับคุณภาพด้านปัจจัยทางด้านผลผลิต (ผู้เรียนและชุมชน)ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	151
26	สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	153
27	สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	154
28	สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สามของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา ...	156
29	สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สามของโรงเรียนคำยางพิทยาคม ...	159
30	สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สามของโรงเรียนสกลทวาปี	161
31	แสดงองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	177
32	สรุปหลักเกณฑ์การสรุปพันทามติจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	214
33	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ ดำเนินการในปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน	222
34	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รอบที่ 2 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	254
35	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รอบที่ 2 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านองค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนเชิงประสิทธิผล	260

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
36 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รอบที่ 2 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านขอบข่ายและภารกิจ บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน	268
37 ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายด้าน	292
38 ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความเหมาะสมโดยรวม และรายข้อ	293
39 ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านความเป็นไปได้โดยรวม และรายข้อ	294
40 ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความถูกต้องโดยรวมและรายข้อ	296
41 ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านประโยชน์โดยรวมและ รายข้อ	298
42 สรุปการประเมินคุณภาพแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการ การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	449
43 แสดงความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบ	455
44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพ และ ความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร โดยรวมและรายด้าน	456

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ บริหารวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	457
46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ บริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	459
47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ บริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	460
48 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ บริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	462
49 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ บริหารด้านผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร	464
50 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการ บริหารด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร	466
51 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความ ต้องการในการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	467
52 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความ ต้องการในการบริหารด้านงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสกลนคร	469
53 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความ ต้องการในด้านการบริหารบุคคลของ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	470

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
54 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความ ต้องการในด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	472
55 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความ ต้องการในการบริหารด้านผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	474
56 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความ ต้องการในการบริหารด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	475

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	ร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย	11
2	แผนผังขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546	100
3	ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน	145
4	แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบ EDR	190
5	รูปแบบที่มีลักษณะของระบบ	195
6	วงจร PDCA กับการบริหารจัดการเพื่อการเพิ่มผลผลิต	196
7	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	197
8	กรอบแนวคิดในการวิจัย	204
9	ขั้นตอนการวิจัย	219
10	สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด	231
11	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	233
12	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	273
13	ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม	291

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดนทำให้สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง และกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและการบริหารด้านต่าง ๆ ไปทั่วโลก ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารแบบองค์รวมซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนและผลักดันไปสู่เป้าหมายตลอดจนติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์, 2552, หน้า 12) ด้วยเหตุที่การบริหาร คือ การดูแลรักษาปกครอง (พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตฺโต, 2551, หน้า 176) ผู้บริหารจึงต้องชำนาญล่องรู้สถานการณ์ รู้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร รู้สภาพแวดล้อม วางแผนอย่างรัดกุมและปกครองคนให้มีความสามัคคีรวมเป็นหนึ่ง (ขงเบ้ง อ้างถึงใน อมร ทองสุก, 2554, หน้า 27) การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพซึ่งมีกระบวนการบริหารที่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 98) ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพ(มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545, หน้า 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาโดยยึดหลักการจัดระบบโครงสร้างให้เป็นเอกภาพในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาที่จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) จากเจตนารมณ์ดังกล่าว ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจให้องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้จัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท โดยมุ่งหวังให้เกิดความเสมอภาคของการให้บริการแก่เด็กไทย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชุมชนการวางรากฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (เสาวณี ตรีพุทธรัตน์, 2551, หน้า 8, และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 4-7)

กระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารการปกครองท้องถิ่น จึงมีนโยบายให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดการศึกษาให้เหมาะสมและตรงตามความต้องการ โดยกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง ส่งเสริมกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลและประกันคุณภาพการศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, หน้า 5) ตั้งแต่ปีการศึกษา 2549-2553 มีโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วทั้งสิ้น 1,155 โรงเรียน สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครมีโรงเรียนที่ถ่ายโอนมาสังกัด จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนร่มไทรวิทยา โรงเรียนสกล-ทวาปี โรงเรียนเคือศรีโพธิ์วัลย์ โรงเรียนภูดินแดงวิทยา โรงเรียนธาตุทองอำนวยวิทย และโรงเรียนคำยางพิทยาคม

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปี 2554 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครประจำปีการศึกษา 2553 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ 8 กลุ่มเป็นดังนี้ ภาพรวมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.36 และภาพรวมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 49.61 เห็นได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม, 2554, หน้า 59-60) นอกจากนี้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 3 ในปีการศึกษา 2554 ของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา พบว่า ด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุด คือ ด้านนักเรียน เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน รองลงมาคือด้านครูและผู้บริหารโรงเรียนตามลำดับ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554, หน้า 2)

จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครพบว่าความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตาม ลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านผู้บริหารโรงเรียน 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ 4) ด้านนักเรียน 5) ด้านบริหารงานบุคคล และ 6) ด้านการบริหารทั่วไป โดย

ด้านการบริหารงานวิชาการ ต้องการให้มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยใช้แหล่งเรียนรู้และวิทยากรในชุมชน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจระบบประกันคุณภาพ มีการจัดการ ศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีวัสดุ อุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมตรงกับความต้องการในการจัดการเรียน การสอนมีระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผล มีการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อ พัฒนาคณะเอง มีการแนะแนวการศึกษาที่เป็นระบบ เป็นต้น

ด้านการบริหารงบประมาณ ต้องการให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มี คุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วน จังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีการจัดสรรงบประมาณในด้านการเรียนการสอนและ การจัดกิจกรรมพิเศษและการสร้างอาคารสถานที่อย่างเพียงพอ มีการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจตาม นโยบายและความต้องการของชุมชน การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็น ระบบและโปร่งใส มีการตรวจสอบ กำกับ ดูแล ควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุ ประจำปี จัดทำบัญชีและทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบันและถูกต้อง ตามระเบียบ เป็นต้น

ด้านบริหารงานบุคคล ต้องการให้มีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการ วางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การจัดทำแผนและพัฒนาบุคลากร ครูมีวุฒิตรงกับสาย งานที่รับผิดชอบและมีจำนวนเพียงพอ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมาย ให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาครูและบุคลากร สร้างขวัญและ กำลังใจอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักสากลและเป็นธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นต้น

ด้านการบริหารทั่วไป ต้องการให้มีระบบงานสารบรรณรับส่งหนังสือผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต ปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนให้มีอิสระในการบริหาร การแบ่งอำนาจหน้าที่

ภายในอย่างเป็นระบบและครบวงจรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการประสานความร่วมมือกันในโรงเรียนที่ชัดเจน จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยและสะดวกต่อการใช้งานอยู่เสมอ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน มีการกำกับดูแล จัดเก็บบำรุงรักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้อยู่เสมอ มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ บริเวณโรงเรียนสวยงามสะอาด ร่มรื่น เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง เป็นต้น

ด้านผู้บริหารโรงเรียน ต้องการให้จัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยสร้างพลังความร่วมมือทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีการอุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจบริหารด้วยความโปร่งใส เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหารครูและบุคลากรให้เกิดความปรองดอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น และ

ด้านนักเรียน ต้องการส่งเสริมให้มีระเบียบวินัยความประพฤติเรียบร้อย มีมาตรฐานในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีความพฤติกรรมไม่เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่องส่งเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีทักษะในการทำงาน มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์คิดไตร่ตรองและคิดแบบองค์รวม ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีและปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นต้น

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาและต้องเป็นมืออาชีพที่ใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียน มีการจัดการหลักสูตรที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยให้ความสำคัญในการสร้างมาตรฐาน โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อป้องกันทิศทางของพันธกิจและเป้าประสงค์ตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง มีผลลัพธ์ที่วัดได้ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่เท่าที่ปรากฏในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยยังขาดคุณลักษณะดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากการวิพากษ์วิจารณ์ของสื่อมวลชน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนทำงานที่โรงเรียนน้อยมากส่วนใหญ่มักออกไปนอกโรงเรียน เดินตามผู้บังคับบัญชาหรือนักการเมืองสนใจงานวิชาการน้อย ไม่โปร่งใส คอร์รัปชั่นทั้งเวลาและทรัพยากรอื่นของโรงเรียน เบียดบังชมเชงครูอาจารย์ เป็นต้น (ธีระ รุญเจริญ, 2545, หน้า ฉ-ช)

โรงเรียนเป็นหน่วยงานรากฐานของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นกระบวนการบริหารจึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวและส่งผลถึงคุณภาพของสถานศึกษา (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550, หน้า 5) การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเทคนิควิธีการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงเช่นในปัจจุบัน แม้กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างซับซ้อน แต่ก็ป็นวิธีการที่จะช่วยให้สามารถดำเนินงานและพัฒนาได้อย่างรอบคอบ สามารถระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อนำมากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน เมื่อทุกคนมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายตรงกันก็จะเกิดการทำงานที่สอดประสานกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ มากขึ้น และเมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่จะถูกนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบด้วยอะไร แต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอะไร
3. รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความสำคัญ ดังนี้

1. ได้รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการส่งเสริมการบริหารให้มีประสิทธิภาพ
2. ได้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีกว่า เพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน

3. เป็นแนวทางให้กับองค์การทางการศึกษาในสังกัดอื่น ๆ นำไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้หน่วยงานระดับสูงได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาโดยศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการแนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 9) การควบคุมกลยุทธ์ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) โครงสร้างขององค์กร 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) ธรรมชาติของ 5) การพัฒนาบุคลากร และ 6) บรรยากาศองค์กร และขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ ดังนี้

2.1 ศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนร่มไทรวิทยา โรงเรียนสกลทวาปี โรงเรียนเดื่อศรีโพธิ์วัณ โรงเรียนภูดินแดงวิทยา โรงเรียนธาตุทองอำนวยวิทย์ และโรงเรียนคำยางพิทยาคม โดยศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554 ศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา(SAR) และศึกษารายงานการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554 – 2555

2.2 โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เพื่อแสวงหากรอบแนวคิดการวิจัย ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ 25 คน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) และศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เหมาะสม

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนของการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554 จำนวน 150 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 12 คน ครู 102 คน และกรรมการสถานศึกษา 36 คน (จากประชากรทั้งหมด 212 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 18 คน ครู 122 คน และกรรมการสถานศึกษา 72 คน)

3.2 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการศึกษารายการณโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองโน - ประชาสรรค์ อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น

3.3 ประชากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้แนวคิดและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การหรือการบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนดนโยบายระดับการบริหารเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 1 คน และ 3) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวัดผลและการประเมินผล จำนวน 1 คน

3.4 ประชากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR จำนวน

25 คน ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีความสามารถทางการบริหารการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 9 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 13 คน และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับเชี่ยวชาญที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 3 คน

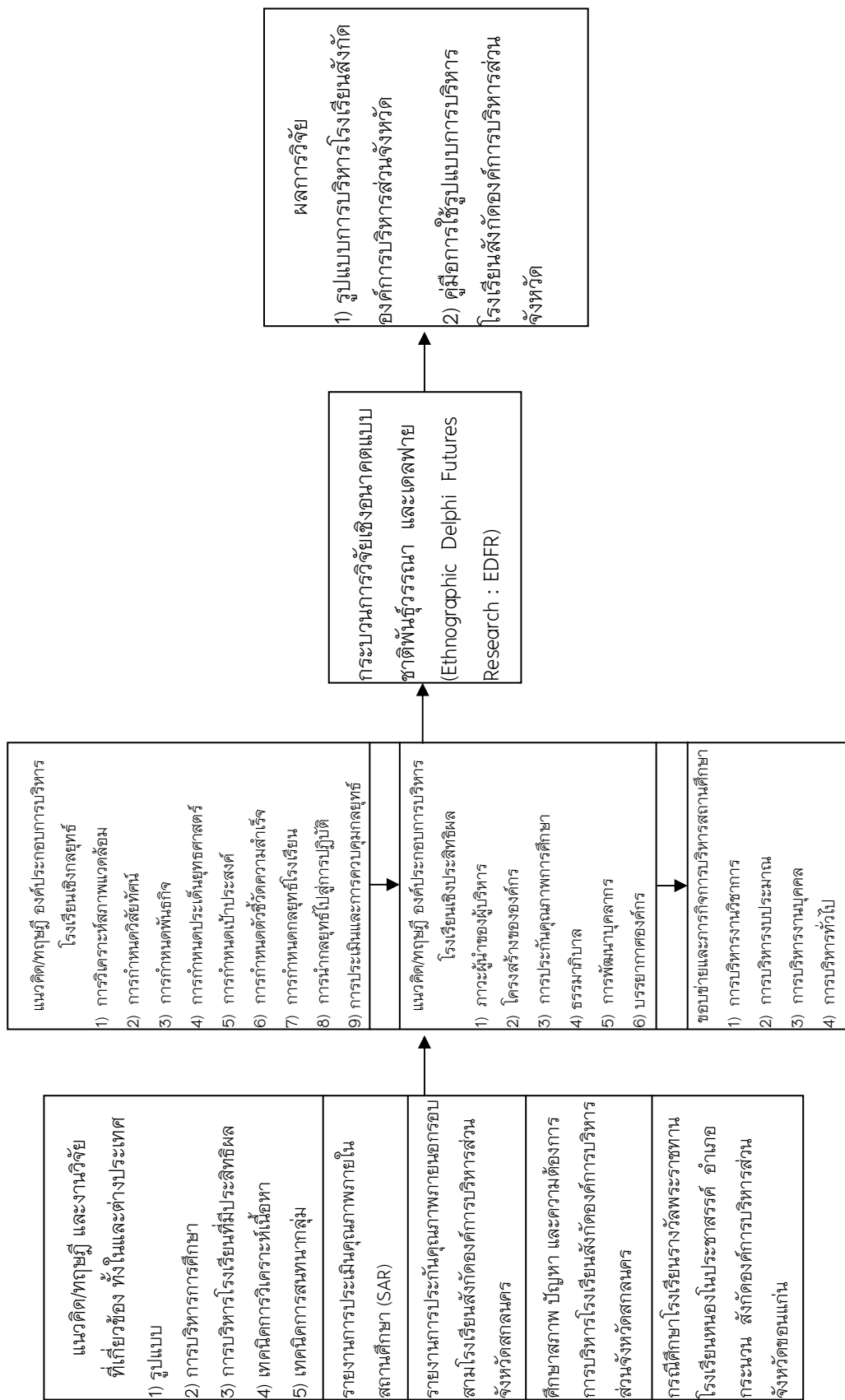
3.5 ประชากรที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน หัวหน้าฝ่าย 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และ กรรมการสถานศึกษา 2 คน

3.6 ประชากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้แนวคิดและตรวจสอบคุณภาพของคู่มือการใช้รูปแบบ จำนวน 6 คน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 และศึกษาภาระงานของกฎกระทรวงศึกษาธิการ ศึกษาหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนของนักวิจัยหลาย ๆ ท่านดังนี้ Seake Harry Rampa (2004) ณัฐรัฐ ธนิตติกร (2549) มณฑาญจน์ ทองใย (2549) วาโร เฟิงส์สวัสดิ์ (2549) สมุทรร ชำนาญ (2549) พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550) ศิริพร ดันตียมาศ (2550) ศุภลักษณ์ เศษระภาณิช (2550) สุกิจ ศรพรหม (2550) สำเริง อ่อนล้มพันธ์ (2550) อภิญา แก้วชื่น (2550) เจตนา เมืองมูล (2551) ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551) สุวพัศตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551) ส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น (2551) กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ชัดติยา ด้วงสำราญ (2552) จำนงค์ แจ่มจันทร์วงศ์ (2552) ชัยพร สุกุลพนารักษ์ (2552) ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552) นฤทธิ แสงสุขสว่าง (2552) ปรีชา กันธิยะ (2552) ทวีวรรณ อินคา (2552) ทรงพล เจริญคำ (2552) พรศรี นิยมแก้ว (2552) สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) สิทธิชัย เจริญพิวัฒนพงษ์ (2552) ชไมพร เทือกสุบรรณ

(2553) พัชรกฤษฎี พวงนิล (2553) นำมาสังเคราะห์ได้องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน
 เริงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์
 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์
 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่
 การปฏิบัติ และ 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน
 เริงประสิทธิผลจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) โครงสร้างของ
 องค์การ 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) ธรรมชาติของ 5) การพัฒนาบุคลากร และ
 6) บรรยากาศองค์กร และขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่
 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ
 4) การบริหารทั่วไป จากแนวทางดังกล่าวผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นร่างกรอบแนวคิดได้
 ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ร่างกรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. **รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น
2. **การพัฒนาารูปแบบ** หมายถึง การสร้างแบบจำลองโดยมีแนวคิด ทฤษฎีรองรับมีการประเมินตรวจสอบเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยผู้เชี่ยวชาญ ตามหลักของประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง
3. **การบริหาร** หมายถึง การร่วมมือกันวางแผนและดำเนินการต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยปัจจัย ได้แก่ คน เงิน สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม
4. **การบริหารโรงเรียน** หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการทำงานของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ร่วมมือดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์ในการนำทรัพยากรอันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
5. **การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการบริหารที่มีการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามด้วยขั้นเชิงที่เหนือกว่า เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
6. **การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล** หมายถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยสมาชิก / ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ และโรงเรียนสามารถปรับตัวและพัฒนาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้
7. **รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด** หมายถึง แบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงาน

บุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงกับความต้องการของชุมชน

7.1 แผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการปฏิบัติเอาไว้อย่างเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน ได้แก่

7.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนที่มีความชัดเจน จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จุดแข็ง คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ทำได้ดี จุดอ่อน คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ยังทำได้ไม่ดี โอกาส คือ ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุปสรรค คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

7.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นในอนาคตโดยเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน

7.1.3 การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดกรอบ ขอบเขตการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อดำเนินการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

7.1.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ความมุ่งหมายหลักของการนำพันธกิจมาพิจารณาว่าต้องมุ่งเน้นคำนึงถึงหรือพัฒนาโรงเรียนในประเด็นใดเป็นพิเศษเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ

7.1.5 การกำหนดเป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังหรือผลงานที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ

7.1.6 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

7.1.7 การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน หมายถึง กระบวนการออกแบบตัดสินใจที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพแวดล้อมและทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

7.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง มาตรการหรือกระบวนการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการ

ดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ แก่ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากรและระบบตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่

7.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารเชิงรุก สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดจิตสำนึกความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชนได้ดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบายเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำพาโรงเรียนไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

7.2.2 โครงสร้างขององค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาที่กำหนดตามบทบาทและหน้าที่ การแบ่งงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จัดการบริหารในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดย แต่ละทีมจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง เพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

7.2.3 การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรม หรือการปฏิบัติภารกิจอย่างมีระบบตามแบบแผน โดยมีการควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพจนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของดัชนีชี้วัด ระบบ กระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ

7.2.4 ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารเพื่อให้บุคลากรอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของบุคลากร เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

7.2.5 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักมุ่งมั่น ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดี

7.2.6 บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และนักเรียนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

7.3 ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนอันเป็นผลร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู อย่างมีกลยุทธ์จนทำให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้แก่

7.3.1 การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนางานวิชาการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ และใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

7.3.2 การบริหารงบประมาณ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน/บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด

7.3.3 การบริหารงานบุคคล หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

7.3.4 การบริหารทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และต่อการนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเอกชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน พร้อมทั้งมีระบบการกำกับติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน

8. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำกับติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบและประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นทุกระบวนการและทุกขั้นตอน

9. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลายที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในปีการศึกษา 2555

10. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และรักษาการรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในปีการศึกษา 2555

11. นักเรียน หมายถึง ผู้ที่ศึกษาเล่าเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในปีการศึกษา 2555

12. ผู้ปกครอง หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการปกครองดูแลเลี้ยงดูเอาใจใส่อบรมสั่งสอนนักเรียนอย่างใกล้ชิด เช่น บิดามารดาหรือญาติพี่น้องของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในปีการศึกษา 2555

13. ชุมชน หมายถึง บริเวณที่คนอยู่ร่วมกันในขอบเขตที่ชัดเจน เช่น นิคมหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด ในพื้นที่ให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครรายงานการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร การวิจัยเชิงสำรวจเรื่องการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร กรณีศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เทคนิคสำคัญที่ใช้ประกอบการวิจัย และรูปแบบเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. กระบวนการบริหารการศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร มี 2 คำที่ใช้ทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร และการจัด การในความหมายที่แท้จริงการบริหารจะเน้นในเรื่องการจัดการที่เกี่ยวข้องนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ มักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดเกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการมักจะใช้ในงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น การบริหารเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพื่อช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก เป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้ทราบถึง

ความก้าวหน้าและความเสื่อมของสังคมด้วย ในทางทฤษฎีมีผู้ให้ความหมายของคำว่า บริหาร ไว้ดังนี้

Herbert, A. Simon, (1961, p. 40) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับ Peter, F. Drucker, (1989, p. 55) ได้ให้ความหมายเชิงพฤติกรรมว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ในทางเดียวกัน Stoner, J. A. F., and Freeman, R. E., (1992, p. 8) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็น กระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำและควบคุมโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่

ดังนั้น คำว่า บริหารจึงเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการบริหารและ ทรัพยากรที่เหมาะสม สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 8) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งคน วัตถุ และสภาพแวดล้อมภายในภายนอกให้สัมพันธ์ ประสานเข้าด้วยกันเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมาน รังสิโยภิญช์ และคณะ (2542, หน้า 1) ได้ให้ ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยในการดำเนินงาน วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 3) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม สอดคล้องกับ หวน พิณบุรินทร์ (2548, หน้า 1-2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า การบริหารในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การวางแผนดำเนินการต่าง ๆ ที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน โดยใช้ ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยปัจจัย ได้แก่ คน เงิน สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

1.2 ขอบข่ายของการบริหาร

การบริหารมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งจากการศึกษานักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงการบริหาร ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ภายในองค์การ และ 2) ภายนอกองค์การ โดยปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 22-24) กล่าวว่า หลักการบริหารที่สำคัญ คือ 1) ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะไปในทิศทางใด จะจัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์อย่างไรจึงจะเหมาะสม 2) มีการบริหารงานโดยใช้เทคนิควิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ มีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี และ 3) มีการประเมินผลเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

การบริหารเป็นเรื่องที่มีจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงออกในรูปของวัตถุประสงค์ โดยความพยายามของกลุ่มบุคคล การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่อาจมองเห็นหรือวัดได้โดยตรง แต่ก็อาจเห็นได้จากผลงานที่พึงพอใจและผลผลิตของงานทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดีขึ้น และยังกล่าวอีกว่า การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสำเร็จของเป้าหมายที่อาศัยความพยายามของผู้อื่นในการปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ให้ดีที่สุด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ว่าบุคคลเหล่านั้นควรจะทำอะไร ทำอย่างไร ด้วยความพยายามอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารมีลักษณะสำคัญ ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหาร 1) เป็นศาสตร์ เพราะมีองค์ความรู้ซึ่งอธิบายโดยการอ้างอิงถึงหลักความจริงทั่ว ๆ ไป ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ และเป็นหลักการนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง แต่ยังจำเป็นต้องมีการวิจัยปรับปรุงให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2) เป็นศิลปะเพราะการรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เป็นทักษะที่ได้จากประสบการณ์ การสังเกต การศึกษา และการประยุกต์ใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มซึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจในศาสตร์ทางการบริหาร

ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น นักวิชาการได้จัดแบ่งกระบวนการบริหารแตกต่างกันออกไป เช่น Gulick, Luther และ Lyndall Urwick. (1973, p. 86) แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงานและการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน

เป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ 3) การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน 4) การอำนวยการ หมายถึง การประสานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน 5) การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมาย 6) การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ และ 7) การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

2. การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารต้องมีชั้นเชิง การวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแผนปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหาร ซึ่ง ชนิษฐ์ ชุณหพันธ์ุรักษ์ (2544, หน้า 36) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มาจากกลยุทธ์ทางทหารที่เอามาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและองค์กรของรัฐ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินหรือการควบคุมกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นคำที่มีความหมายกว้างและแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่จะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

Ireland และ HosKisson, (2005, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง จินตนา บุญบงการ (2544,

หน้า 44) กล่าวว่าการบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจวางแผนทางดำเนินงานและการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ มีพัฒนาการและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในทำนองเดียวกัน ไพอโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545, หน้า 8) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียด้วย สอดคล้องกับ เสนาะ ดีเยาว์ (2546, หน้า 1) ให้ความหมายว่ากลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทางทหาร เป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจกลยุทธ์มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ ในขณะเดียวกัน สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 3) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

Henry Mintzberg., (1994, pp. 23-24) กล่าวถึงหลักในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ คือ แผน เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งจะเห็นว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น 2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการ ความสามารถขององค์กรและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในเจตนารมณ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำอาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญปรับกลยุทธ์จนแปรเปลี่ยนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงได้ 3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดสถานะหรือตำแหน่ง เน้นที่ความสำคัญของสถานะหรือตำแหน่งในการแข่งขัน ดังนั้นการขาดความเข้าใจในสถานะหรือตำแหน่ง การขาดความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ 4) กลยุทธ์ คือ ทศณภาพหรือมุมมอง เน้นที่ความเข้าใจและมุมมองตรงกันของคนในองค์กร หรือวิธีการดำเนินงานที่ให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน 5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือการเอาชนะ จึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุปายในการดำเนินงาน หรือยุทธวิธีเพื่อเอาชนะ

2.2 ขอบข่ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีวิธีที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 12) กล่าวว่า 1) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจว่าองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในระดับใด อย่างไร 2) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรทั้งระยะยาวและระยะสั้น 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ชรินทร์ ชุนพันธ์ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า 1) การวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแผนล่วงหน้าให้ทันต่อเหตุการณ์ และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับมีทิศทางร่วมกัน ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 24) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ 1) ช่วยให้หน่วยงานมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน 2) ช่วยปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร 3) ช่วยสนับสนุนความผูกพันเนื่องจากการมีส่วนร่วมเท่านั้น ลดการต่อต้าน และยอมรับการตัดสินใจในปัจจุบันที่มีอยู่อย่างจำกัดและในทางเลือกที่จะเป็นไปได้

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2544, หน้า 4) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นทำให้ปรับตัวได้ดีสามารถใช้โอกาสและจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) ช่วยให้มีทิศทางที่ชัดเจนทำให้องค์กรแข็งแกร่งประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น 4) ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้ปรับตัวได้ดีกว่า และ 5) ช่วยให้ผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ บุญเลิศ เอ็นคงคา (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ 1) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้

อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้สมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

สำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ คือ Thompson, Arthur, และ Strickland A.J., (1995, p. 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ในทำนองเดียวกัน จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน 2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาประมวลเพื่อกำหนดทิศทาง ภารกิจ และการตั้งเป้าหมาย 3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมประเมิน ติดตามและตรวจสอบวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และฉันทวิสัยทัศน์ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยต่าง ๆ มาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่เหมาะสม 2) นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอน 3) กำกับติดตามควบคุม และปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545, หน้า 10-12) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม และ 4) การตรวจสอบ ประเมิน และควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ พสุ เตชะรินทร์ (2548, หน้า 15-17) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และ

สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2544, หน้า 7) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา คือ 1) การศึกษาสถานภาพ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตหลัก 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

Seake Harry Rampa, (2004, p. 165) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพโดยรวมและการปรับปรุงสถานศึกษา ผลการ ศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ / พันธกิจ 2) เป้าประสงค์ และ 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) เครื่องมือ 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) ความมุ่งมั่น ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ณัฐรัฐ ธนนิติกร (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ปัจจัยผลผลิต และ 4) ปัจจัยผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียน การกำกับของรัฐ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน บุคลากร และเครือข่าย 2) กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์วางแผน การกำหนดมุมมองวัตถุประสงค์ การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผล 3) ปัจจัยการผลิต ได้แก่ สภาพโรงเรียนเหมาะสม บุคลากร หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และโรงเรียนมีฐานะการเงินมั่นคง และ 4) ปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ นักเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนมีคุณภาพและเติบโตอย่างมั่นคง ส่วนการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับมากทุกองค์ประกอบ

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษา

ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการโดยแบ่งเป็น 4 มุมมองได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านผู้เรียน โดยมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การมุ่งใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศ

ศุภลักษณ์ เศษระภาณิช (2550, หน้า 295-309) ได้ศึกษาการพัฒนา ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน มี 9 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย 2) การวางแผน กลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มี 3 องค์ประกอบย่อย 4) โครงสร้างองค์กร มี 2 องค์ประกอบย่อย 5) การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย 6) การบริหารงานวิชาการ มี 6 องค์ประกอบย่อย 7) การบริหารการเงิน มี 3 องค์ประกอบย่อย 8) การบริหารทั่วไป มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย

สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการควบคุม ทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา สภาพและปัญหาของระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน 2) เพื่อสร้างระบบการ ควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน และ 3) เพื่อตรวจสอบระบบการควบคุมการบริหาร โรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม 3 แบบ คือ 1) การควบคุม ก่อนดำเนินการ 2) การควบคุมขณะดำเนินการ และ 3) การควบคุมหลังการดำเนินการ ระบบควบคุมการบริหารโรงเรียนในฝันใช้การบริหารแบบสมดุล มี 4 ด้าน คือ 1) ด้าน นักเรียน 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน 3) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร

สุวพัทตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบ การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยมี

วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมอยู่ในระดับสูง

ชัตติยา ดั่งงำราญ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 2) เพื่อทราบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

ทรงพล เจริญคำ (2552, หน้า 10) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) สภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) ผลการตรวจสอบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารงานของโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4) นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์ของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ การบริหารงานของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และการตรวจสอบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ปัจจัย มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์

ทวีวรรณ อินคา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) เพื่อเสนอ รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถขององค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ 8) การจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบวิจัย

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารของสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล คือ กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ ระดับนโยบาย ระดับโครงการ และระดับกิจกรรม

พัชรกฤษฎี พวงนิล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านเงินทุน หรืองบประมาณ 2) ด้านบุคคล 3) ด้านวัสดุและเทคโนโลยี 4) ด้านที่ดิน

และสิ่งปลูกสร้าง และ 5) ด้านแหล่งเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษทั้งปัจจัยลบ และปัจจัยบวกของสภาวะแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของการดำเนินงานที่ชัดเจน

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

1.4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

1.5 การควบคุมกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษา โดยเรียกการวิเคราะห์เหล่านี้ว่า “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา การพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษา ได้แก่

2.1.1 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ อาชีพ ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน และการมีงานทำ

2.1.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และปัญหาสังคมต่าง ๆ

2.1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.1.4 สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา ได้แก่ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักสูตร มาตรฐานการศึกษา แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มการจัดการศึกษาระดับชาติหรือนานาชาติ บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล ควบคุมของรัฐ เป็นต้น

2.1.5 สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และการแทรกแซงทางการเมือง

2.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เฉพาะเจาะจง ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นั้นสถานศึกษาต้องการข้อมูลที่เป็นรายละเอียดเฉพาะเจาะจงกับการจัดการศึกษามากขึ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดเน้นเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย

2.2.1.1 วิเคราะห์โครงสร้างของสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

2.2.1.2 ผลผลิตและการให้บริการ ได้แก่ ประสิทธิภาพการให้บริการทางการศึกษา

2.2.1.3 วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณคุณภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บุคลากรของชุมชน

2.2.1.4 วิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพด้านการเงิน ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การระดมทรัพยากร

2.2.1.5 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพ ของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.2.1.6 วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการประชาสัมพันธ์

3. การวิเคราะห์ภารกิจ ผลผลิตและบริการของสถานศึกษา

ภารกิจหลักของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาให้กับผู้เรียนในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กปกติ เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นภารกิจหลักตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

4. การวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.1 ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในการมุ่งหวังความสำเร็จ ได้แก่ การเตรียมการดำเนินงาน การมีเป้าหมายพัฒนาให้การทำงานก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ มีขั้นตอนและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

4.2 ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้เรียนมีความพึงพอใจและมีความสุขได้รับความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ผู้เรียนมีความประพฤติดีไม่ทะเลาะวิวาทข่มเหงรังแกกัน มีการจัดการศึกษาได้มาตรฐานมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ดี การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีมีคุณภาพ ทรัพยากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนรู้ มีห้องเรียนและครูเพียงพอ มีการส่งเสริมให้อนุรักษ์ประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น มีหลักสูตร/กิจกรรมเสริมหลักสูตรพิเศษหลากหลาย เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาองค์การให้สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึง

วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่สอดคล้อง แล้วสรุปการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้องค์ประกอบการบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ ที่มีความถี่ ตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์
3. การกำหนดพันธกิจ
4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
5. การกำหนดเป้าประสงค์
6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
7. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน
8. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
9. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 30) กล่าวว่า SWOT เป็นคำย่อมาจาก Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะเดียวกันธัญญา วรินทร์เวช (2550, หน้า 8) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร สอดคล้องกับพัชรกฤษฎี พวงนิล (2553, หน้า 51) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และอาทิตย์ วงษ์สง่า (2555, Online) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า SWOT Analysis หมายถึง การวิเคราะห์

และประเมินว่าองค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อย่างไรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

1.2 ขอบข่ายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไว้ ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาควรเก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แห่ง เช่น จากระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และนักเรียน สำหรับประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัยและกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับ (1) Man มีครูและบุคลากรอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ (2) Money มีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3) Materials มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งาน (4) Management หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา มีประเด็นที่นำมาพิจารณา คือ (1) โครงสร้าง ได้แก่ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน (2) วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของคนในหน่วยงาน (3) การบริการ ได้แก่ การให้บริการความสะดวกของหน่วยงาน (4) ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา 2) การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย (1) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากรภาวะเงินเฟ้อ การมีงานทำ (2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม (3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ (4) ด้านการเมือง กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT

1) เป็นการสำรวจถึงปัจจัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่จะต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน คือ (1) ศึกษาปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน (2) วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน (3) วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการ ศึกษาของโรงเรียน

(4) ศึกษาแนวทางที่ดีในการปรับปรุงการบริหารงาน (5) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน
 (6) ประสานการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดยวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 (7) กำกับดูแล ตรวจสอบติดตามประเมินผลงานโครงการ 2) เป็นความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน คือ
 (1) การเตรียมการดำเนินงาน การพัฒนาและแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้การกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (2) การปฏิบัติงานที่มีแผน ระบบ ขั้นตอน ระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน (3) กรณีเกิดปัญหาหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที (4) เป็นเครื่องมือให้ผู้เกี่ยวข้องวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง (5) ทำให้รู้อดีต ปัจจุบันและอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนา (6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า (7) ก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว

1.3 ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ ในขณะที่เดียวกันทวิวรรณ อินคา (2552, หน้า 59) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายบนจุดแข็งและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ และสอดคล้องกับนิสรารัตน์ คงสวัสดิ์ (2554, หน้า 8) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถค้นหา (1) โอกาสและอุปสรรคที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราการขยายทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะของชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกามติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธี

ใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และให้บริการ (2) โอกาสทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผล กระทบในมหภาคอันจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้อง หลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2) การประเมินสภาพ แวดล้อมภายในองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณา ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ ด้วย จุดแข็งขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือ จุดเด่นควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดด้อย ข้อเสียเปรียบที่ควรปรับปรุงให้ ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลแล้วให้นำ จุดแข็ง - จุดอ่อนภายในมาเปรียบ เทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่า องค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ คือ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ ให้โอกาสแก่องค์กร ดังนั้นควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อดึงเอาจุดแข็งมาเสริมสร้างและ ปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากกำลังเผชิญกับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายใน ดังนั้นทางเลือก ที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว เพื่อพยายามหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้ง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ภายในด้วย

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) องค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้ เปรียบแต่ ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่เช่นกัน ดังนั้นทางออกคือ กลยุทธ์การ พลิกตัว เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้ และ

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) เกิดจากสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การแตกตัวเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวแทน

1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

อรุณญา ศรีเคน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาของความบกพร่องทางภาษาไทยของนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม สาเหตุ และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความบกพร่องทางภาษาไทยด้านการอ่านและการเขียน ของนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องได้แก่ ชุมชน โรงเรียนและครอบครัว สาเหตุของความบกพร่องได้แก่ ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน

นิศารัตน์ คงสวัสดิ์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียนอัสสัมชัญ และโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม ปีการศึกษา 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอัสสัมชัญ และโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม ปีการศึกษา 2554 พบว่า จุดแข็งได้แก่ 1) มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการครบครัน 2) บุคลากร ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน / สาขาวิชา 3) การจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการและภาษาอังกฤษ 4) อาคารสถานที่ สะอาด สวยงาม และ 5) หลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสม จุดอ่อนได้แก่ 1) ระเบียบวินัยของเด็กที่อ่อนลง ขาดความรับผิดชอบ และคุณภาพด้อยลง 2) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากเกินไปส่งผลต่อกระบวนการฝึกนักเรียน 3) ขนาดของพื้นที่ไม่เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน 4) การพัฒนาครูภาษาอังกฤษไม่ต่อเนื่อง 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 75 โอกาสได้แก่ 1) ผู้ปกครอง และศิษย์เก่าช่วยสนับสนุนโรงเรียน 2) ความพร้อมด้านเศรษฐกิจและปัจจัยสนับสนุนของโรงเรียน และอุปสรรคได้แก่ 1) ข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้โรงเรียนขาดอิสระในการจัดการศึกษา และ 2) ค่านิยมของศิษย์เก่า/ผู้ปกครองที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ลำดับ ที่	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1. บุญเลี้ยง คำชู (2544)	2. ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546)	3. สมยศ นาวิกการ (2548)	4. รังสรรค์ มณีเล็ก (2549)	5. ธัญญา วรินทร์เวช (2550)	6. ทวีวรรณ อินคา (2552)	7. อรัญญา ศรีเคน (2552)	8. พัทธกัญญา พวงนิล (2553)	9. นิศารัตน์ คงสวัสดิ์ (2554)	10. อาทิตย์ วงษ์สง่า (2555)	รวม
1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	การวิเคราะห์จุดแข็ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	การวิเคราะห์จุดอ่อน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	การวิเคราะห์โอกาส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6	การวิเคราะห์อุปสรรค	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สรุปเป็นความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียน ที่มีความชัดเจนจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก จุดแข็งคือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ทำได้ดี จุดอ่อนคือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ยังทำได้ไม่ดี โอกาสคือ ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุปสรรค คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. การกำหนดวิสัยทัศน์

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ดังนี้

2.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

Blumberg และ Greenfield (1986, p. 12) ใช้คำว่า Moral Imagination ส่วน Hickman และ Silva, (1984, p. 151) ใช้คำว่า Mental Journey สอดคล้องกับ บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 45) ให้ความหมายว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้สามารถตั้งรับ ปรับตัว เตรียมพร้อม และหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระตุ้นให้คนในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ

ซึ่งเป็นความต้องการโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน

2.2 ขอบข่ายของวิสัยทัศน์

การจัดทำวิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมอง พยายามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนและระดมสมอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญชี้นำ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ SWOT จากการศึกษาที่มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์สอดคล้องกัน ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545, หน้า 22) กล่าวว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การจินตนาการ หรือวาดฝันไว้ก่อนว่าจะเป็นผู้นำหรือจะเป็นเลิศ หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) ขั้นเตรียมการ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย การให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิก 2) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนคือ (1) รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการ ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น (2) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจและตระหนักในศักยภาพของหน่วยงาน (3) ผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝัน จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม (4) นำมุมมองมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ (5) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตที่เป็นความฝันของทุกคน (6) ชัดเจนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้าทำท่ายสร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมวิสัยทัศน์ 3) ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนแล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกันจึงนำไปปฏิบัติ 4) ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

Bryson, John M. (1995, p. 8) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์สามารถเริ่มทำได้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งต่อไปนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยเน้นภารกิจหลัก กรณีนี้มักจะกำหนดวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการ หรือวาดฝันไว้ก่อนว่าองค์กรจะเป็นผู้นำประเภทใด หรือจะเป็นเลิศในด้านใด 2) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรแล้ว กรณีนี้มักจะกำหนดภายใต้การวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในช่วงระยะเวลา

ที่กำหนด เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด

3) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้จัดวางทิศทางขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการเท่าที่มีอยู่ เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง 4) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้ทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในช่วงระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านมาแล้ว สภาพแวดล้อมขององค์กรมีศักยภาพและเอื้ออำนวยน้อยเพียงใด วิสัยทัศน์จะต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่ และนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรนี้จะเป็นผู้นำในระดับใดในอีก 5 ปีข้างหน้า

Bryson, John M. (1995, pp. 161-164) ยังได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) เน้นอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีตที่ผ่านมา 2) ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน 3) ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาขององค์กรและคุณค่าที่กำหนดในอดีตและที่จะเป็นในอนาคต 4) สร้างความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรจากการทบทวนร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย 5) ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 6) เน้นลักษณะพิเศษขององค์กรหรือลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น 7) เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพได้ สามารถสื่อให้เกิดศรัทธา จุดประกาย ปลุกเร้า หรือสนับสนุนให้เกิดพันธะและการอุทิศตนได้

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, หน้า 178-179) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มุมมองแห่งอนาคตสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ 2) ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน 3) มีสาระครบถ้วนและชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่เข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย 4) ให้ความฝันและพลังจิตใจ ท้าทาย ทะเยอทะยาน ปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ 5) มีแผนปฏิบัติที่แสดงถึงวิธีการที่ชัดเจนเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่า และพัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 56) กล่าวว่าคล้ายคลึงกันว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี คือ กระชับ เข้าใจง่าย สามารถจดจำและบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมคุณธรรม กระตุ้นคนให้อยากบรรลุถึงจุดหมาย สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

ค่านิยมขององค์กรและสังคม ไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ช่วยชี้นำใน
องค์กรดำเนินการไปในทางเดียวกัน มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนใคร

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, หน้า 180) กล่าวถึงความ สำคัญของ
วิสัยทัศน์ว่า 1) ช่วยกำหนดทิศทางหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) ช่วยให้
สมาชิกรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญ และรู้ว่าทำอะไร ทำไมต้องทำ ทำอย่างไร และทำ
เมื่อใด 3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกน่าสนใจ ผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความ
เต็มใจ มีความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของงาน 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานขององค์กร
แสดงถึงการมีคุณภาพและเจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน อนึ่งองค์ประกอบ
สำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน
มีระบบ และประสานประโยชน์อย่างจริงจัง 2) ปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับ
ภาคเอกชนในกรณีที่บริหารงานผิดพลาดหรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า 3) ใช้เครื่องมือ
เทคนิคการปรับปรุงงานเช่นเดียวกับภาคเอกชนเพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอน
4) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทัศนคติ
ที่ดีตลอดจนการปรับทัศนคติและให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบ 5) การใช้เทคนิคการบริหารและ
การใช้ความรู้เฉพาะสาขาช่วยในการบริหารให้สำเร็จ 6) การปรับโครงสร้างองค์กรและกำลัง
คนให้กะทัดรัดคล่องตัวเหมาะสมกับภาระหน้าที่และสภาพปัจจุบัน 7) การปรับปรุงกฎหมาย
และระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและรวดเร็ว 8) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม
ในการบริหาร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์

สมัยสุข สุจริต (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์
ระหว่างองค์การและวิสัยทัศน์ของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในพื้นที่
การศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะองค์การของโรงเรียนและ
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร
พบว่า ลักษณะขององค์การ วิสัยทัศน์ของบุคลากรและประสิทธิภาพสถานศึกษา
เป็นลักษณะองค์การระบบเปิดมาก และวิสัยทัศน์ของบุคลากรอยู่ในระดับสูง

แคทรียา หน่อม้อก (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเมืองน่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเมืองน่าน พบว่า ภาพรวมส่วนใหญ่เห็นว่า
ผู้บริหารได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสถานศึกษา และรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเป็น

ระบบ รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู พูดถึงความสำเร็จของครูและนักเรียน
กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ตระหนักถึงความสำคัญในภาระหน้าที่ของตน

ชลาลัย นิมิบุตร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
ศึกษาวิสัยทัศน์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัย
ภายในโรงเรียนและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่
เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ระดับสูงทั้งสามมิติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตรลดา บุญพวงสัมฤทธิ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่
วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์
และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูงทั้งในภาพรวมและรายมิติ

วิจิตร นิลฉวี (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วม
ร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วม
กำหนดวิสัยทัศน์ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ากรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วม
ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ณัฐกิตติ์ นาคแดง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษา
วิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับวิสัยทัศน์ในการ
บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 3 ด้าน คือ
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อยู่ใน
ระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถ
สังเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์

ลำดับ ที่	การกำหนดวิสัยทัศน์	1. Bryson, John M. (1995)	2. สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545)	3. วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546)	4. แคทรียา หน่อหมอก (2548)	5. จิตราลดา บุญพวงสัมฤทธิ์ (2549)	6. สมัยสุข สุจริต (2549)	7. ชลาลัย นิธิบุตร (2550)	8. ณัฐกิตติ์ นาคแดง (2551)	9. สุกัญญา แซ่มชัย (2552)	ความถี่
1	การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย การเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้าง วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2	รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3	วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจและตระหนัก ในศักยภาพของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4	ผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต ลักษณะของการ สร้างฝัน ให้ได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5	นำมุมมองมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6	คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตที่เป็นความฝันของทุกคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
7	ขีดเส้นให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้าท้าทายสร้าง พลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
8	การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติโดยสื่อสารให้ทุกคนรับทราบ และเข้าใจตรงกันจึงนำไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
9	การประเมินวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทราบว่ามีประสิทธิภาพ เพียงใด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สรุปเป็นความหมายการกำหนดวิสัยทัศน์ในการวิจัยครั้งนี้
หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นในอนาคตโดย
เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน

3. การกำหนดพันธกิจ

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงพันธกิจ ดังนี้

3.1 ความหมายของพันธกิจ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545, หน้า 20) ให้ความหมายว่า พันธกิจ (Mission) คือ การประกาศเจตจำนงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทั่วไปและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างแจ่มชัด แน่นนอน และเป็นลายลักษณ์อักษร ขณะเดียวกัน บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 45) ได้กล่าวว่า พันธกิจเป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับแผนกลยุทธ์ และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้ และสอดคล้องกับ อุดุลย์ วิริยเวชกุล (2548, หน้า 25) กล่าวว่า พันธกิจคือ การทำให้ชัดเจน บอกให้แน่ ๆ ไปเลยว่าสิ่งที่เราอยากได้อะไรบ้าง แต่ยังไม่ได้นั้นเป็นอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ในทำนองเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 30) กล่าวว่า พันธกิจเป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ขององค์กรที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและ เป็นรูปธรรมมากขึ้นเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จ เป็นตัว กระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึงค่านิยม และอนาคตขององค์กรจากบุคคลภายนอก

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 20) ได้กล่าวว่าพันธกิจ หรือ ภารกิจหมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานของที่ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พันธกิจจึงให้ความกระจ่างของแนวทางการปฏิบัติที่ต้องบูรณาการกับภารกิจหลัก ๆ ขององค์กรเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ และกึ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 19) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงหน้าที่ที่ต้องทำ ลักษณะของการดำเนินงาน และปรัชญาการบริหารองค์กร ในทำนองเดียวกัน ธเนศ ขำเกิด (2549, หน้า 39) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549, หน้า 32) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจน ทั้งนี้หลังจากประเมินสถานการณ์และกำหนด วิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร ซึ่งต้องทำให้กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่งและยุทธศาสตร์ในการแข่งขันต่อไป สอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 23) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กรในการกำหนดภารกิจ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550, หน้า 44) กล่าวว่า พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักหรือแนวทางหลักของธุรกิจโดยจะเป็นการประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหากองค์กรใดไม่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอาจทำให้เกิดความคลุมเครือและรับรู้ถึงภารกิจที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร

3.2 ขอบข่ายของพันธกิจ

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 48) กล่าวว่า พันธกิจ จะแสดงสิ่งต่อไปนี้

- 1) เหตุผลที่องค์กรทำธุรกิจนั้นและวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร
- 2) ลักษณะพิเศษที่องค์กรนั้นไม่เหมือนใคร
- 3) แนวทางการดำเนินงานในระยะยาวแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร
- 4) ใครคือลูกค้าที่สำคัญหรือตลาดหลักอยู่ที่ไหน
- 5) สินค้าและ บริการที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร
- 6) องค์กรมุ่งเศรษฐกิจที่สำคัญส่วนไหน
- 7) ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 23) กล่าวว่า การกำหนด พันธกิจ สามารถทำได้ดังนี้

- 1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- 2) เมื่อกำหนดบทบาทเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญ ๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำ ซ้อนกัน ถ้าไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้พิจารณาว่าควรลด ตัดทอนหรือคงไว้
- 3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากขึ้นน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

การเขียนข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคต และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

ส่วนองค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ประกอบด้วยการเขียนข้อความพันธกิจของสถานศึกษาครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ผู้รับผล ประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ ผู้เรียน วิธีการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่เน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนจะได้รับจากสถานศึกษา และ

ลักษณะของพันธกิจที่ดี มีดังนี้ 1) ป่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร 2) ป่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ

พิศุทธิ์ ครองยุติ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติของส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในเขตจังหวัดยโสธร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติพันธกิจ 2) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามพันธกิจ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนางานตามพันธกิจ พบว่า สภาพการปฏิบัติพันธกิจของนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอ ในเขตจังหวัดยโสธร มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ด้านการอำนวยความสะดวกแก่นายอำเภอในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) ด้านการประสานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานตามพันธกิจ พบว่า 1) ปัญหาด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ปัญหาด้านการอำนวยความสะดวกแก่นายอำเภอในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ปัญหาด้านการประสานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การกำหนดพันธกิจ ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์การกำหนดพันธกิจ

ลำดับ ที่	การกำหนดพันธกิจ	1. บุญเลี้ยง คำชู (2544)	2. ไพโรจน์ บิยะวงศ์วัฒนา (2545)	3. เสนาะ ดิยาวร (2546)	4. อุดลย์ วิริยะเวชกุล (2548)	5. กีโรจน์ สารรัตน์ (2548)	6. ญัฐพนธ์ เขจรนันท์ (2549)	7. บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549)	8. ศิริชัย กาญจนวาสี (2550)	รวม
1	พันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายทั่วไปและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร อย่างแจ่มชัด แน่นนอน และเป็นลายลักษณ์อักษร		✓							1
2	พันธกิจเป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์แผน และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน	✓			✓	✓		✓		4
3	พันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งแยก องค์กรออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร			✓			✓		✓	3
4	พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์							✓		1
5	นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจในยกร่างพันธกิจ								✓	1
6	พันธกิจของสถานศึกษา ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา								✓	1
7	พันธกิจที่ดีบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานว่ามีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร								✓	1
8	พันธกิจที่ดีบ่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์								✓	1

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้สรุปเป็นความหมายการกำหนดพันธกิจในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การกำหนดกรอบ ขอบเขตการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อดำเนินการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

4. ประเด็นยุทธศาสตร์

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

4.1 ความหมายของประเด็นยุทธศาสตร์

อุทิศ ขาวเขียว (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีที่มาจาก 1) แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ 2) นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ต้องสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว สอดคล้องกับ ทวีวรรณ อินคา (2552, หน้า 46) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ (หลักการเขียน : ต้องทำอะไร เน้นที่จุดไหน มีความโดดเด่นจากคนอื่นอย่างไร) และสอดคล้องกับ พชรกฤษฎี พวงนิล (2553, หน้า 57) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือ ประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4.2 ขอบข่ายของประเด็นยุทธศาสตร์

ชนินทร์ วะสินนท์ (2551, Online) กล่าวว่าแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้ 1) ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ 2) การตั้งคำถาม อะไรคือปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ จะแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร 3) เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น 4) การกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ ๆ ที่จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนางานที่ดำเนินการตามพันธกิจการพัฒนาองค์กร 5) การกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์

สุรางค์รัตน์ พันแสง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการความรู้และประเมินผลการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ โดยมีเป้าประสงค์ คือ งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของชุมชนของคนไทยและประเทศชาติ เป้าหมายของตัวชี้วัด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโครงการวิจัยเพื่อ

สร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น ได้แก่ 1) องค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาในการผลิต
กลอยของชุมชน 2) การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์กลอยที่ทันสมัย 3) เกิดการรวมกลุ่ม
ของผู้ผลิตกลอยอย่างน้อย 1 กลุ่ม 4) เกิดเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่าง
ต่อเนื่อง องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามประเด็นยุทธศาสตร์ 1) บริบทชุมชนและ
ภูมิปัญญาในการผลิตกลอย 2) กรรมวิธีการแปรรูปผลิตภัณฑ์กลอยที่ทันสมัย
3) ความรู้ในการจัดตั้งกลุ่ม 4) การสร้างเครือข่าย ผลการจัดการความรู้ของคณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์
การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ลำดับ ที่	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	1.อุทิศ ขาวเขียว (2549)	2.ทวีวรรณ อินคา (2552)	3.พัชรกฤษฎี พวงนิล (2553)	4.ชินทร์ วะสินทร์ (2551)	ความถี่
1	ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นแนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	4
2	ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นนโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจาก ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	✓				1
3	ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓				1

จากตาราง 4 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความมุ่งหมายหลักของการนำพันธกิจมาพิจารณาว่าต้อง
มุ่งเน้นค่านึงถึงหรือพัฒนาโรงเรียนในประเด็นใดเป็นพิเศษเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ในทิศทางที่ต้องการ

5. เป้าประสงค์

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเป้าประสงค์ ดังนี้

5.1 ความหมายของเป้าประสงค์

อุทิศ ขาวเขียว (2549, หน้า 12) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์หลักที่จะต้องบรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้ วัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องพิจารณา ถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเงื่อนไขที่ต้องรักษาไว้ วัตถุประสงค์จะเป็นเป้าหมาย ในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจวัดได้ ในทำนองเดียวกันพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2543, หน้า 25) กล่าวว่าเป้าประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จระยะยาวที่มีความ เจาะจงและสามารถวัดได้ สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548, หน้า 35) ได้ให้ ความหมายว่า เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่ สามารถวัดได้ ในขณะเดียวกัน ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน ในขณะที่ จินตนา บุญบงการ (2548, หน้า 40) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่องค์การต้องการ บรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน

5.2 ขอบข่ายของเป้าประสงค์

Macmillan และ Mahen (2000, p. 54-79) กล่าวว่าความสำคัญของ เป้าประสงค์มีดังนี้ 1) องค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้องกำหนดลำดับชั้น เป้าประสงค์เช่นระยะสั้น ระยะยาว การกำหนดเป็นเป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง เป้าประสงค์ของแต่ละแผนกหรือแต่ละบุคคล ให้เชื่อมโยงกัน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความ ชัดเจนว่าองค์การคาดหวังอะไรจากตน และจะทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ 2) บทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์องค์กร มี 6 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อแสดงหลักการและ เหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง 2) เพื่อชี้แนะ แนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการและวิธีการดำเนินกิจกรรม 3) เพื่อเชื่อมโยง เป้าประสงค์ระดับสูงสุดลงมาถึงระดับล่างสุด 4) เพื่อประสานการตัดสินใจของหัวหน้า หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและไม่ขัดแย้งกัน 5) เพื่อการปรับตัวต่อ

ข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และ 6) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร และการประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนปฏิบัติการ และยังกล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ คือ 1) ความพยายามที่จะให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งอยู่ภายใต้ความรู้ความสามารถของบุคลากร 2) ความยืดหยุ่นในการปรับตัวชี้วัดความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้โดยกำหนดตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 4) ความสนใจโดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะร่วมกันบรรลุ 5) ความเหมาะสมหรือความสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 6) ความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจนเกี่ยวกับผล ประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงาน 7) ความสำเร็จที่พยายามไปถึงได้จริงในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรในองค์กรที่สามารถจัดหาได้

Certo, S. C. และ Peter, J. P.(1991, pp. 76-77) กล่าวถึงการระบุบทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์องค์กรว่าสามารถระบุได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การระบุระดับของสถานภาพและบทบาทขององค์กรในสาขารณเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายกัน 2) การระบุถึงประสิทธิผลที่ได้ 3) การระบุประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ 4) การระบุปริมาณของทรัพยากรทั้งบุคคลและทรัพย์สิน รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ 5) การระบุประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์

ปณิธาน สุวรรณเพ็ชร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบลสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ผลการศึกษา พบว่า วิธีการทบทวนวัตถุประสงค์ คือ ประชุมผู้บริหาร พนักงาน และเจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนเพื่อทบทวนนโยบาย ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนหรือชุมชนเป็นหลัก รวมถึงบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน โดยประชาชนและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบประเมิน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การกำหนดเป้าประสงค์ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์การกำหนดเป้าประสงค์

ลำดับ ที่	การกำหนดเป้าประสงค์	1. Certo, S. C. and Peter, J. P. (1991)	2. Macmillan and Mahen (2000)	3. พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2543)	4. ประชุม รอดประเสริฐ (2545)	5. จินตนา บุญบงการ (2548)	6. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548)	7. อุทิศ ขาวเขียว (2549)	ความถี่
1	การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือ เจอนไขขององค์กร เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและตรวจวัดได้							✓	1
2	เป็นจุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จระยะยาวที่มีความเจาะจงและสามารถวัดได้			✓					1
3	เป็นความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน				✓				1
4	เป็นสิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน					✓			1
5	เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมโดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการในรูปตัวเลข หรือ เป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้						✓		1
6	เป้าประสงค์มีบทบาทแสดงหลักการและเหตุผลที่สามารถบรรลุผลได้ใน สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง								1
7	เป็นตัวชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการและวิธีการดำเนิน กิจกรรม								1
8	เป็นตัวประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรให้ สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน								1
9	เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร และการประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนปฏิบัติการ								1
10	การระบุระดับของสถานภาพและบทบาทขององค์กรในสาธารณะเมื่อ เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน								1

จากตาราง 5 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการกำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัย
ครั้งนี้ หมายถึง ความคาดหวังหรือผลงานที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
หลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

จากการศึกษามีนักวิชาการได้กล่าวถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

6.1 ความหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ

ชัตติยา ดวงสำราญ (2552, หน้า 80-82) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด ตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งบ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้เปรียบเทียบได้ ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ
- 2) กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอนเป็นการนำปัจจัยเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคาร สถานที่ มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอน
- 3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการ ทั้งผลที่เกิดระหว่างกระบวนการ หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์รับโครงการ ซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผลผลิตจะถูกนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)
- 4) ผลลัพธ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)
- 5) ผลกระทบ ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลาย ๆ โครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัว กำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผล

และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบาย และวิธีการที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินงานกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ออนไลน์) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดความสำเร็จว่าตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือ KPI (Key Performance Indicator) พจนานุกรม The Collins COBUILD ให้ความหมายว่า Key หมายถึง สำคัญที่สุดในกลุ่ม Performance หมายถึง ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุ สำเร็จแค่ไหน Indicator หมายถึง ตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องใช้หลัก SMART ได้แก่ 1) Specific ชัดเจน เฉพาะเจาะจง 2) Measurable วัดผลได้ 3) Achievable ไม่ง่ายเกินไป และไม่ยากเกินไป 4) Resource ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ 5) Time ภายใต้อายุเวลาที่เหมาะสม

6.2 ขอบข่ายของตัวชี้วัดความสำเร็จ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ออนไลน์) กล่าวว่าไว้ว่าประเภทของตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดความสำเร็จตามหน้าที่งาน (Job KPI) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานเทียบกับผลที่องค์กรคาดหวังจากตำแหน่งงานนั้น ๆ ถ้าลักษณะงานไม่เปลี่ยนตัวชี้วัดความสำเร็จจะเป็นตัวเดิมตัวชี้วัดความสำเร็จตำแหน่งงานเดียวกันในองค์กรต่าง ๆ จะไม่แตกต่างกัน 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จนี้มีการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา

ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 2) กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต 3) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ / ประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ และกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว 4) กลั่นกรองตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อหาตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนัก

ความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว 5) กระจายตัวชี้วัดความสำเร็จสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น ชื่อ คำจำกัดความหรือนิยามของตัวชี้วัดความสำเร็จ สูตรในการคำนวณ หน่วยของตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผลเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำตัวชี้วัดความสำเร็จไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดี ได้แก่ 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสำคัญมี 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่แสดงผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จกิจกรรมที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรง 3) ตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งที่เป็นด้านการเงิน และตัวชี้วัดความสำเร็จไม่ใช่มด้านการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นผล 5) ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดความสำเร็จทุกตัวที่สร้างขึ้น 6) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 7) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ 8) ต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อการประเมินผลงาน 9) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ 1) ความพร้อมของข้อมูลประเมินว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ 2) ความถูกต้องของข้อมูลประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่เป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันหรือไม่ 3) ต้นทุนในการจัดหาหรือจัดเก็บข้อมูลประเมินว่าการหาหรือเก็บข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงใดและคุ้มค่าหรือไม่ 4) ความชัดเจนของตัวชี้วัดความสำเร็จประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่ 5) ตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่ 6) สามารถนำตัวชี้วัดความสำเร็จไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ และ 7) ตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ข้อควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ 1) ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นในการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ 2) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย

ที่มีลำเอียง 3) ตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวไม่อยู่บนพื้นฐานที่เปรียบเทียบกันได้ 4) ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดความสำเร็จไม่เหมาะสม สมทำให้ไม่สามารถใช้สำหรับการชี้แนะหรือป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ 5) ไม่มีการนำข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดความสำเร็จมาประกอบการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) ในการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ในการสร้างดัชนีชี้วัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ 2) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และกระตุ้นเตือนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) กำหนดเงื่อนไขการให้คะแนนตัวชี้วัดความสำเร็จ แต่ละตัวให้อยู่บนพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นได้ 4) ประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5) เชื่อมโยงผลงานที่ได้จากตัวชี้วัดความสำเร็จกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จ

รลิต ทองธานี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร พบว่า พนักงานระดับบริหารมีทัศนคติต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ 1) ด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร พบว่าพนักงานระดับบริหารได้รับข้อมูลข่าวสารในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เข้าใจในเนื้อหาในเชิงลึกของตัวดัชนีชี้วัดอย่างเพียงพอ 2) ด้านความสนใจ พบว่าพนักงานระดับบริหารรับรู้ข้อมูลจากกระบวนการสื่อสารและสนใจที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน 3) ด้านการประเมินผล พบว่าพนักงานระดับบริหารได้ประเมินผลกระทบบางส่วน นำเอาตัวดัชนีชี้วัดมาเปรียบเทียบกับการทำงานในแบบเก่าควรจะทำให้การทำงานดีขึ้น 4) ด้านการยอมรับ พบว่าพนักงานระดับบริหารยอมรับว่าตัวดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดให้ปฏิบัตินั้นมีทักษะเชิงบวก สามารถยอมรับได้และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ

จารุณี แสงสุวรรณ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาในรูปศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาในรูปศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ ซึ่งมีตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพของผู้เรียน

2) ด้านคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านความคุ้มค่าของการจัดการศึกษา และ 4) ด้านผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา พบว่าตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา ในรูปศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกตัวชี้วัด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ลำดับ ที่	การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	1. ชาติติยา ดั่งสำราญ (2552)	2. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2555)	ความถี่
1	ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่วัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้	√		1
2	ตัวชี้วัดความสำเร็จตามหน้าที่งาน (Job KPI) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน		√	1
3	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์กลยุทธ์		√	1
4	ตัวชี้วัดความสำเร็จเกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ		√	1
5	ตัวชี้วัดความสำเร็จสามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ		√	1
6	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร		√	1
7	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น		√	1
8	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องเป็นเหตุและตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นผลกัน		√	1
10	เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ		√	1
11	ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ นอกเหนือจากการใช้เพื่อการประเมินผลงานและไม่เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร		√	1

จากตาราง 6 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

7. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาขององค์กรบนรากฐานของการเตรียมความพร้อม ในการค้นหาเป้าหมาย การเสาะหาโอกาสจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

7.1 ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

บุญเลิศ เย็นคงคา (2550, หน้า 15) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบายขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในแต่ละระดับมักมีส่วนประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ สอดคล้องกับ Bryson, John M. (1995, p. 18) ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

7.2 ขอบข่ายของการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549, หน้า 51) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย 1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย และ 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในขณะเดียวกัน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำ

วิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลที่จะใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 57-65) กล่าวว่ากำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามี 2 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้อง และสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับทางธุรกิจกลยุทธ์ระดับนี้ คือ กลยุทธ์องค์กร 2) กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของคนที่รับผิดชอบ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี สามารถนำมาสังเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์องค์กร ดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

ลำดับ ที่	การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	1. Bryson, John M. (1995)	2. รังสรรค์ มณีเล็ก (2549)	3. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549)	4. บุญเลิศ เอ็นแดงดา (2550)	5. ศิริชัย กาญจนวาสี (2550)	ความถี่
1	กลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์				✓	✓	2
2	เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์	✓					1
3	การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหาร			✓			1

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	1. Bryson, John M. (1995)	2. รังสรรค์ มณีเล็ก (2549)	3. วังคีเกียรติรัตน์ (2549)	4. บุญเลิศ เข้มคงคา (2550)	5. ศิริชัย กาญจนวาสี (2550)	ความถี่
4	การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร		✓	✓			2
5	การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยงาน		✓	✓			2
6	การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่			✓			1

จากตาราง 7 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการออกแบบตัดสินใจที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพแวดล้อมและทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ แล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ หากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ได้นำไปปฏิบัติตามเงื่อนไข เป้าประสงค์ต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ก็จะมีประสิทธิผล ฉะนั้น กระบวนการสำคัญที่ต่อเนื่อง คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์

8. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษามีนักวิชาการได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

8.1 ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ลัทธิการ ศรีวะรมย์ (2545, หน้า 5) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ในขณะเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 327) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ ในทำนองเดียวกัน สุพาณี สกฤษฎ์วานิช (2544, หน้า 272) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้ สอดคล้องกับ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549, หน้า 70) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการดำเนินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การจัดวางทิศทางขององค์การ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนวางแผนและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและขึ้นำกระบวนการใหม่ ๆ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเพียงเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เซรนนันท์ (2548, หน้า 167) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลการปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง สำหรับ Pearec และ Robinson (2003, p. 335) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์การ และในทำนองเดียวกัน Lawrence G. Herbinia (2551, p. 20) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน หรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งผลให้องค์การหนึ่ง ๆ สามารถเลือกกลยุทธ์และสามารถไปสู่รูปธรรมได้ หากปราศจากแนวทางการดำเนิน กลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาเป็นอย่างดีย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

8.2 ขอบข่ายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พลุ เตชะรินทร์ (2548, หน้า 1-2) กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีขั้นตอน ดังนี้ 1) พิจารณาทบทวนกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่งที่ถูกต้อง เหมาะสมที่สุดหรือไม่ 2) ประเมินปัจจัยภายในองค์การว่ามีความพร้อมและความสามารถเพียงพอ ที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพียงใด บุคลากรมีความสามารถและเหมาะสมหรือไม่ องค์การมีความสามารถหลักในการดำเนินตามกลยุทธ์หรือไม่ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ได้แก่ การศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่นเพื่อหาวิธีทางในการ

ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง (Benchmarking) การปรับรื้อระบบการดำเนินงานภายในองค์กรเมื่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เมื่อมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้แล้วก็จะสามารถประยุกต์ปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ๆ และ

ในทำนองเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 331-334) กล่าวว่าวิธีที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์กรอย่างกว้าง ๆ มาเปลี่ยนเป็นการกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกัน มีขั้นตอนดังนี้ 1) การแปลงภารกิจขององค์กรให้เป็นการกระทำ 2) แผนกลยุทธ์เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าประสงค์การทำงานระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร หรือแผนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม ซึ่งแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของกิจการ 3) การพัฒนาจุดประสงค์ระยะสั้นที่มีความหมายการพัฒนาแผนระยะสั้น จุดประสงค์ระยะสั้นเปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้จุดประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ มีคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้ 1) เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ 2) มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ 3) สามารถบรรลุเป้าประสงค์และมีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจ และจูงใจให้ผู้บริหารต้องการกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

จุดประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสมแต่องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้รวมถึง 1) คู่แข่งขันที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อมาทดแทนผลิตภัณฑ์เก่า 2) กฎหมายใหม่ซึ่งออกโดยรัฐบาล 3) การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค 4) เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 5) การลาออกหรือการเสียชีวิตของผู้บริหารระดับหลัก 6) การทิ้งงาน 7) อุบัติเหตุการผลิต การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว

การเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นมีลักษณะดังนี้ 1) มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวม 2) ต้องยึดติดและสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาว กลยุทธ์รวมขององค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องนำเอาแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนกองหน้าของกิจกรรม แต่อยู่ภายในแผนงานระยะยาวขององค์กร การรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรหรือเป็นกลยุทธ์เดียวกันเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุความสำเร็จดังกล่าว จะต้องตระหนักในหลาย ๆ เรื่องที่สำคัญ และจะต้องคำนึงถึงผลขององค์กรจึงจะเชื่อมกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันได้ 3) การยึดติดอย่างมีเหตุผลจะอ้างถึงความสามารถของจุดประสงค์ระยะสั้นที่จะทำให้จุดประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ

ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ทำให้จุดประสงค์ระยะยาวเป็นตัวชี้เป้าจุดประสงค์ระยะสั้น
2) มั่นใจว่ามาตรการในระยะสั้นยังยึดติดกับจุดประสงค์ระยะยาวขององค์การ

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2547, หน้า 380) กล่าวว่าในการกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปีที่ต้องการ ซึ่งจะ เป็นไปตามกรอบของจุดประสงค์หลัก จุดประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนดำเนินงานรวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ ที่จำเป็น 3) จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณที่จำเป็น รวมทั้ง การพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินด้วยว่าเหตุการณ์ สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็น การปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด ในทำนองเดียวกัน จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 168–169) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์เป็นความจริงและประสบ ความสำเร็จตามความต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความ สำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อดังต่อไปนี้ 1) ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ 3) ผู้ปฏิบัติควรต้องการดำเนินการอย่างไร การจะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์การ จะต้องจัดระเบียบแบบแผนให้เหมาะสม มีพนักงานอย่างเพียงพอ กิจกรรมที่จัดขึ้นควร เหมาะสมกับจุดประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งก็เหมือนกับการเปลี่ยน โครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการ ปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 176–178) ยังกล่าวอีกว่า ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสำคัญ 2) กำหนดแผนปฏิบัติการโดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผน โครงการ ซึ่งให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้อง ระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการ ดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมิน และตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ดำเนินงาน ตามแผน ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตาม ขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือ

สถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน 4) ประเมินโครงการ ผู้บริหารต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร และเพราะเหตุใด เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ทวิวรรณ อินคา (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันศึกษาของรัฐ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบวิจัย

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารของสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล คือ กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ ระดับนโยบาย ระดับโครงการ และระดับกิจกรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ลำดับ ที่	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1. Pearec and Robinson (2003)	2. Lawrence G. Herbinak (2007)	3. พลุ เตชะรินทร์ (2542)	4. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	5. ลัทธิตการ ศรีระมย์ (2545)	6. สุพานี สกฤษฎ์ภาณี (2547)	7. จินตนา บุญบงการ (2548)	8. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549)	9. ทวีวรรณ ชินดา (2552)	รวม
1	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการแปลงกลยุทธ์ในระยะยาวมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้	√				√					2
2	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ				√						1
3	การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการดำเนินการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์								√		1
4	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ		√					√			2
5	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงาน จุดประสงค์หลัก จุดประสงค์ระยะยาว และจุดประสงค์สำหรับงานในด้านต่าง ๆ			√	√		√			√	4
6	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน แผนดำเนินงาน และนโยบายการดำเนินงานที่จำเป็น			√	√		√			√	4
7	จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน งบประมาณ และแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้			√	√		√			√	4

จากตาราง 8 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง มาตรการหรือกระบวนการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างของ

องค์กร แก่ไชระเปียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากรและระบบ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ

9. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

9.1 ความหมายการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 57-65) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดกฎเกณฑ์ประเมิน และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะต่อไป ในขณะที่เดียวกัน ญัฐพันธ์ เขจรันน (2552, หน้า 280-281) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญ หน้าที่สุดท้ายของการจัดการ โดยที่การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญเนื่องจากจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารว่า การวางแผน และการดำเนินงานเป็นรูปธรรมและตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้บริหารที่สามารถ กำหนดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจธรรมชาติของงานและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ในการ ตัดสินใจว่า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ต้องการ

9.2 ขอบข่ายการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

วิเชียร เวลาดี (2547, หน้า 44) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมิน กลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ของสถานศึกษา 2) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) สร้างเครื่องมือ ให้ครอบคลุมภารกิจ 4) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น 5) รายงานผล ให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ 6) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 47) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับ วัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิเทศ ติดตามผล ต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกัน แก้ปัญหา เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 282-284) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องมีการศึกษาวางแผนและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน โดยผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การควบคุมกลยุทธ์จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์จะต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสม โดยแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน ผู้ควบคุมจะกำหนดมาตรฐานที่สามารถสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) การวัดผลการดำเนินงาน ตามวิธีการที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเรียกว่าการตรวจสอบกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ เพื่อที่จะวัดข้อมูลที่ต้องการโดยสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) การเปรียบเทียบและประเมินผล โดยนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป้าหมายขององค์การจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ ขณะที่มาตรฐานกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระดับของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ 4) การดำเนินการแก้ไข เพื่อให้ได้มาตรฐานและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ควบคุมอาจปรับปรุงการดำเนินงานด้วยวิธีการง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาจจัดทำตามกฎระเบียบและขั้นตอนการตรวจสอบขององค์การที่พัฒนาขึ้นเฉพาะสำหรับตรวจสอบกลยุทธ์นั้น ๆ

การตรวจสอบกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้ 1) ตรวจสอบเอกสารจากการรวบรวมเอกสารข้อมูล แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การเตรียมการขององค์การ นโยบายสำคัญในการดำเนินงาน เช่น การจัดสรรทรัพยากร การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และการประเมินผลงาน 2) ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดตัวแปรที่สำคัญและแนวโน้มในอนาคต 3) สร้างความเข้าใจ ในเรื่องความสัมพันธ์ของบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการรายงานผล กระบวนการตัดสินใจและการตัดสินใจที่สำคัญในอดีต ทรัพยากรการดำเนินงาน เช่น เทคโนโลยี

เงินทุน และการจัดการ 4) กำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบ กระบวนการ

9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการควบคุม การบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา สภาพและปัญหาของระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน 2) เพื่อสร้างระบบการ ควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน และ 3) เพื่อตรวจสอบระบบการควบคุมการบริหาร โรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝันมี วิธีการควบคุม 3 แบบ คือ 1) การควบคุมก่อนดำเนินการ 2) การควบคุมขณะดำเนินการ และ 3) การควบคุมหลังการดำเนินการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์ การประเมินและการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

ลำดับ ที่	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	1. บุญเลี้ยง คำชู (2544)	2. วิเชียร เวลาคี (2547)	3. รุ่งสรรค์ มณีเล็ก (2549)	4. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ (2550)	5. ญัฐพันธ์ เขจรันท์ (2552)	ความถี่
1	การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดกฎเกณฑ์ประเมิน ผลที่ได้จากการควบคุมและปรับกลยุทธ์ใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป			√			1
2	การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่สุดท้ายของการจัดการ ซึ่งมี 5 หน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำคน และการควบคุม					√	1
3	ในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน		√				1
4	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา		√				1
5	สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ		√				1
6	ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด		√				1

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	1. บุญเลี้ยง คำชู (2544)	2. วิเชียร เวลาคี (2547)	3. รุ่งสรรค์ มณีเล็ก (2549)	4. ลักเร้ง อ่อนลัมพันธ์ (2550)	5. ญัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ (2552)	ความถี่
7	มีการรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ		✓				1
8	ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้ดีขึ้น		✓				1
9	การนิเทศ ติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกัน แก้ปัญหา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	✓				✓	2
10	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้	✓					1
11	กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การที่ผู้บริหารจะสามารถตรวจสอบและ ประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การได้					✓	1
12	มีวิธีการและมาตรฐานวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปในทิศทางตามที่ ต้องการ หรือไม่ ใช้ทรัพยากรตามที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์ จะต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสม					✓	1
13	ผู้ควบคุมนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับ เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด โดยเป้าหมายจะอยู่ในรูปของภารกิจและ วัตถุประสงค์	✓				✓	1
14	ผู้ควบคุมศึกษาวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ มาตรฐาน	✓	✓				2
15	การควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนมีวิธีการควบคุมก่อนดำเนินการ การ ควบคุมขณะดำเนินการ และการควบคุมหลังการดำเนินการ				✓		2

จากตาราง 9 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์
ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการของการกำกับติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ตาม
ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมี
การกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบและประเมิน

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน เชิงกลยุทธ์	16. Certo and Peter (1991)	17. Bryson (1995)	18. จินตนา บุญบงการ (2544)	19. ชรินทร์ ชุนพันธ์รักษ์ (2544)	20. บุญเลี้ยง คำชู (2544)	21. ไพโรจน์ บิยะวงศ์วัฒนา (2545)	22. เสนาะ ดิยาวาร์ (2546)	23. วิเชียร เวลาคี (2547)	24. พสุ เดชะรินทร์ (2548)	25. อุดลย์ วิริยะเวทกุล (2548)	26. กิ่งพร ทองใบ (2549)	27. ธเนศ ขำเกิด (2549)	28. บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549)	29. รังสรรค์ มณีเล็ก (2549)	30. เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2549)	31. ศิริชัย กาญจนวาสี (2550)	รวม
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
2	วิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	30
3	พันธกิจ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	29
4	ประเด็นยุทธศาสตร์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	26
5	เป้าประสงค์, วัตถุประสงค์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	30
6	ตัวชี้วัดความสำเร็จ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	26
7	การกำหนดกลยุทธ์องค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
8	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	27
9	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
10	เทคโนโลยีสารสนเทศ																	1
11	การกำหนดมุมมอง																	1
12	การจัดทำแผนที่กลยุทธ์																	1
13	หลักการบริหารโรงเรียน																	1
14	การกำกับของรัฐ																	1
15	คณะกรรมการบริหารโรงเรียน																	1

จากตาราง 10 ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการตั้งแต่ 25 คนขึ้นไป
สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ได้ 9 องค์ประกอบ ได้แก่
1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์
3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์
6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ และ 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

Glickman (1987, pp. 622-624) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์การแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึงการศึกษที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Mortimore (1988, p. 9) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่านักเรียนจะมีความก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Reynolds และ Creemers (1990, p. 1) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่เต็มไปด้วยคุณภาพของการศึกษา สอดคล้องกับ นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 25) อธิบายถึง การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่านักเรียนจะมีความก้าวหน้า มีความสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นองค์การแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึงการศึกษที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความรักความสามัคคี และ มีความพึงพอใจในงาน ส่วนความหมายเชิงเทคนิค หมายถึง วัฏจักรของการบริหารการศึกษา โดยประสิทธิผลจะนำมาซึ่งความหมายเฉพาะหรือพิเศษ ในส่วนนี้จะเน้นไปที่ความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของนักเรียนที่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Walsh (1999, p. 235) กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง การที่โรงเรียนมีระบบที่เอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหลาย ที่ปรากฏออกมาโดยพิจารณาจากผล การเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ การสอน การบริหารจัดการ และการจัดการของโรงเรียน สอดคล้องกับ วาโร เฟ็งสวัสดี้ (2549, หน้า 47) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และสอดคล้องกับถาวร เล็งเอียด (2550, หน้า 74) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การที่นักเรียนจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของที่เป็นไปตามที่ต้องการ นักเรียนมีความเป็นอยู่ที่ดีและมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน

2. ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

Edmonds (1979, p. 37) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนประสิทธิผลด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร 2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน 3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย 4) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง 5) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Bossert (1988, p. 346) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนต้องพิจารณาจาก 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนอาจารย์ 5) การเพิ่มอิสระในห้องเรียน ในทำนองเดียวกัน Stedman (1987, pp. 215-244) ได้ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของโรงเรียน สรุปได้ว่าลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ 1) การเน้นที่ชาติพันธุ์และเชื้อชาติ 2) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 3) การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง 4) หลักสูตรที่เน้นด้านวิชาการ 5) การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การให้การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด 7) ความรับผิดชอบของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน 8) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 9) การสอนที่ปราศจากปัญหาทางวิชาการ

Sergiovanni (2001, pp. 258-263) ได้สรุปการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Austin และ Reynolds (1990, pp. 167-178) ได้ศึกษาวิจัยว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จ ดังนี้ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน และ 12) มีระเบียบวินัย

Hanson (1996, p. 35) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- 2) บรรยายากาศสนับสนุนการเรียน
- 3) มีการกำกับติดตามกระบวนการเรียนการสอน
- 4) บุคลากรมีมาตรฐาน
- 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน และ
- 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงานสอดคล้องกับ Lunenburg และ Ornstein (1991, p. 348) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน และสรุปลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัยและไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน
- 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน
- 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง
- 5) บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน
- 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และ
- 7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง

Glickman, Gordon และ Ross-Gordon (2001, p. 49) ได้สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชา การและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และ 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

Hoy และ Miskel (2001, p. 297) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัย 2) ด้านกระบวนการ และ 3) ด้านผลที่ได้รับซึ่งได้รับการตรวจสอบ ในขณะเดียวกัน Sammons, Hillman และ Mortimore (2002, pp. 1-25) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ 2) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง 3) การเน้นการเรียนการสอน 4) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความรับผิดชอบ 7) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 8) สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร

อาร์ุง จันทวานิช (2546, หน้า 20-23) ได้เสนอแนวคิดของโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี

คนเก่ง มีความสุขเรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 3) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น 4) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 6) การบริหารจัดการที่ดีใช้โรงเรียนเป็นฐานและเน้นการมีส่วนร่วม 7) การประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารโรงเรียน 8) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 11) สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัย 12) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน และ 14) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

อัญชนา พานิช (2550, หน้า 27) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียนมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อโรงเรียน และ 6) โครงสร้างองค์กร และสอดคล้องกับ นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 45) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังตาราง 11

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล	11. Hanson (1996)	12. Glickman, Gordon and Ross (2001)	13. Hoy and Miskel (2001)	14. Sammons, Hillman and Mortimore (2002)	15. อรุณ จันทวานิช (2546)	16. วาไร เฟิงส์วอลล์ (2549)	17. ถาวร เล็งเอียด (2550)	18. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	19. อัญญา พานิช (2550)	ความถี่
1	การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะทำให้นักเรียนมีความก้าวหน้า ความสมบูรณ์และประสบความสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้			√							5
2	โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นโรงเรียนที่มีระบบเอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหลายโดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ การเรียนการสอน การบริหารและการจัดการของโรงเรียน										1
3	ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการ	√			√				√		8
4	ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน										1
5	การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน		√		√	√			√		10
6	ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง				√						5
7	การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					√					2
8	การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด										1
9	การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ					√					3
10	การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนและพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ		√			√					7
11	การเพิ่มความอิสระในห้องเรียน										1
12	การเน้นที่ชาติพันธุ์และเชื้อชาติ										1
13	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	√							√		6
14	การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง										2
15	หลักสูตรที่เน้นทางด้านวิชาการ										1
16	ความรับผิดชอบของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน										1
17	การสอนที่ปราศจากปัญหาทางวิชาการ										1
18	เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง				√						2
19	มีแผนงานทางวิชาการที่ดี										1
20	การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	√		√	√	√					6

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล	11. Hanson (1996)	12. Glickman, Gordon and Ross (2001)	13. Hoy and Miskel (2001)	14. Sammons, Hillman and Mortimore (2002)	15. อึ้งรุ้ง จันทวนิช (2546)	16. วาไร เฟิงลวส์ดี (2549)	17. ถาวร เล็งเอียด (2550)	18. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	19. อัญชนา พานิช (2550)	ความถี่
21	ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม		√								2
22	ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์										1
23	มีระเบียบวินัย										2
24	มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	√									1
25	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียนมีความชัดเจน และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน		√						√		3
26	ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้		√		√				√		3
27	การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบของโรงเรียน		√								1
28	ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบ อาชีพได้					√					1
29	การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารโรงเรียน					√			√		2

จากตาราง 11 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ว่า หมายถึง การบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารและครู ร่วมมือกันอย่างมีกลยุทธ์จนทำให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

Kast, Fremont E. (1995, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้โดยผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางในอนาคตขององค์กร แล้วจึงจัดคนพร้อมทั้งสื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจให้เอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ขณะเดียวกันวิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

วโร พึงสวัสดิ์ (2549, หน้า 16) ได้สรุปส่วนประกอบของผู้นำไว้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้นถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำก็จะเป็นความหมาย 2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง และ 3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการสั่งการให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเฉพาะ และสอดคล้องกับ ดร.ณิ ชันขวา (2551, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นในความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจกระตือรือร้นปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการสื่อ

ความหมาย หรือการติดต่อซึ่งกันและกัน จนการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

1.2 ขอบข่ายภาวะผู้นำของผู้บริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขอบข่ายภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544, หน้า 58) ได้ประมวล

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้ 1) ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความรู้ทางวิชาการ วิชาเฉพาะ วิชาชีพ มีความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม และเป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์ 2) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง สง่าผ่าเผย มีความอดทน มีความเด็ดขาดเด็ดเดี่ยวมั่นคงอดทน 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยานความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ มานะ มีจินตนาการ ความตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจเยือกเย็น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รับผิดชอบ คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว 4) คุณลักษณะด้านการงาน ประกอบด้วย ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานให้ปฏิบัติได้จนเกิดผลดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และสร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ 5) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น น่าเชื่อถือ มีน้ำใจและถ่อมตน มีความแนบเนียน มีความยุติธรรม ละเว้นการประพฤติชั่ว เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

Robert Starratt (1966, p. 28) มีแนวคิดว่าคุณบริหารนอกจากเป็นผู้มีทักษะในการบริหารแล้วยังเป็นผู้ที่นำวิสัยทัศน์แล้ว มีความเข้มแข็ง ความคิดสร้างสรรค์ ทุ่มเท และกระตือรือร้น คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำแตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่เป็นผู้นำ โดย Robert Starratt ยังเห็นว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เหตุการณ์และกิจกรรมโดยการหาความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำสามารถบอกพื้นฐานในการดำเนินงานประจำวันภายในองค์กร ดังนั้น จึงให้นักเรียน ครู และสมาชิกชุมชนมีความตระหนักถึงวิสัยทัศน์

และจุดมุ่งหมายที่ดูเป็นธรรมดาและเป็นเบื้องต้น 2) เป็นผู้นำทักษะชีวิตจริงมาสู่สถานศึกษา ช่วยให้งานกิจกรรมที่น่าเบื่อเป็นงานที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้น ผู้นำมองเห็นความสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำและทำได้ และสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นทำได้ดีกว่างานกิจกรรม 3) ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่างด้วยภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่ายและสื่อความรู้สึกตื่นเต้นความเป็นต้นคิดและความทันสมัยได้ด้วย 4) ผู้นำให้โอกาสผู้อื่นสร้างประสบการณ์ด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในความ เป็นเจ้าของ 5) ผู้นำสามารถแปลงวิสัยทัศน์ตามความคิดสร้างสรรค์ส่วนตัวไปสู่เป้าหมาย กลายเป็นโครงสร้างและกระบวนการสำหรับสถานศึกษา

Ralph Stogdill (1948, pp. 35-71) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำไว้ 5 ข้อ คือ 1) สมรรถภาพ ได้แก่ สถิติปัญญา ความตื่นตัว การใช้ภาษา เป็นต้น 2) ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ ความรู้ สุนทริยภาพ ความสำเร็จในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การยอมรับผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น 4) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ความคล่องตัว การเข้าสังคมได้ดี ความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัว ความมีอารมณ์ขัน และ 5) สถานภาพ ได้แก่ ตำแหน่งทางสังคม การได้รับความนิยมนยกย่อง สอดคล้องกับ เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540, หน้า 189) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังนี้ 1) การมีสถิติปัญญาดี บุคคลในระดับหัวหน้าจะมีสถิติปัญญา เฉลียวฉลาดกว่าผู้เป็นลูกน้อง 2) มีความชัดเจนและกว้างในสังคม คนที่เป็นหัวหน้าจะมี อารมณ์มั่นคงเป็นผู้ใหญ่ มีความสนใจและมีกิจกรรมต่าง ๆ กว้างขวางกว่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีแรงกระตุ้นภายในและปรารถนาจะทำงานให้สำเร็จ คนที่เป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงกระตุ้นจิตใจสูงมากต่อความสำเร็จของงาน แรงกระตุ้นนี้เกิดจาก ภายในตัวเองมากกว่าจะเกิดจากรางวัลภายนอก 4) ทักษะคติทางมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าหรือ ผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานจะตระหนักถึงคุณค่า หรือเป็นคนที่มีมองเห็นคุณค่าของลูกน้องมากกว่าจะต้องการให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียว

James และ Barry (1995, pp. 15-17) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่องและสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ต้องเป็นบุคคลที่พูดจริงทำจริง เป็นหลักยึดให้ผู้อื่นไว้วางใจได้

2) ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่นำไปข้างหน้า สามารถกำหนดทิศทางและดำเนินถึงอนาคตขององค์กรและบอกผู้ร่วมทางได้ว่าจะเดินไปที่ใด 3) ผู้นำต้องเป็นผู้ให้แรงบันดาลใจ มีพลังมากมีแนวคิดทางบวกเกี่ยวกับอนาคต เป็นผู้สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับคนอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม ต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 4) ผู้นำไม่จำเป็นต้องเก่งทุกเรื่อง แต่ต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำและสภาพองค์การ เช่น ผู้นำระดับสูงจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายจึงไม่จำเป็นต้องเก่งในด้านเทคนิค

ภาวิธน์ พันธุ์แพ (2550, หน้า 84) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1) เป็นบุคคลที่กำหนดทิศทาง โดยใช้ความรู้ทางธุรกิจและเทคโนโลยีในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ระบบการให้รางวัลการให้ข้อมูลข่าวสาร 2) เป็นบุคคลที่สามารถจัดหรือปรับความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี 3) เป็นบุคคลที่สามารถสร้างค่านิยมที่ดี เช่น ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ให้บุคคลทั่วไปยอมรับ ไม่เป็นคนโกหกหลอกลวง ให้เกียรติและเคารพผู้อื่นเสมอ 4) เป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี สามารถฟันฝ่าเหตุการณ์ได้โดยไม่หวั่นไหว 5) เป็นบุคคลที่รู้จักตนเอง สามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ตนเองได้ รู้ข้อจำกัดรู้ความต้องการของตน มีความรับผิดชอบและรู้จักไขว่คว้าโอกาสแห่งความสำเร็จ และ 6) ต้องการเจริญเติบโต เรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งและกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อตั้งรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การบริหารงานโดยทั่วไป ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือไม่นั้นจำเป็นต้องมีทักษะ 3 อย่าง คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งตามแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 10-11) กล่าวว่า 1) ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือ เช่น การจูงใจคน การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมองได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ ยืดหยุ่นประสพความสำเร็จมากกว่าความต้องการของบุคคล และจันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 17) มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า นอกจาก 3 ทักษะดังกล่าวแล้วในการบริหารการศึกษายังมีทักษะที่จำเป็นอีก 2 ด้าน คือ ด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องมีความรู้เข้าใจเรื่อง

การสอนซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษา และทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะที่ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความคิด ภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ยัง

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2551, หน้า 72) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ คือ 1) การวางแผนและการจัดตั้งองค์การ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การชี้แจง บทบาทและวัตถุประสงค์ 4) การให้ข้อมูล 5) การสังเกตการณ์ 6) การกระตุ้นและการ คลใจ 7) การปรึกษาหารือ 8) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ 9) การส่งเสริมการสนับสนุน 10) พัฒนาและให้คำสั่งสอน 11) จัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน 12) การสร้างเครือข่าย 13) การให้การยอมรับ และ 14) การให้รางวัล สอดคล้องกับ ดรุณี ชันขวา (2551, หน้า 58) ได้กล่าวถึงบทบาทและลักษณะที่ดีของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ ว่า ผู้นำต้องดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบ อย่างสม่ำเสมอ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเมื่อสั่งการให้ปฏิบัติภารกิจต้องให้เขาเข้าใจใน ภารกิจนั้นและต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจนั้นสำเร็จ ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกใน หน้าที่และความรับผิดชอบ ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา ใช้หน่วยงานและบุคคลให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ มีเหตุผลและอุดมการณ์ก้าวไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม มีบุคลิกดี มีความอดทนอดกลั้น กล้าเผชิญ ต่อเหตุการณ์ มีไหวพริบและใจกว้าง และมีหลักธรรมประจำใจ ในขณะเดียวกัน Knezevick (1984, pp. 16–18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการจัดการศึกษา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม ความก้าวหน้าทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ชำนาญการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 133–135) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป สรุปได้ ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย เป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ด้านการบริหาร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ ทางด้านการศึกษา ความรับผิดชอบ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมการบริหารและคำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ 2) การบริหาร งบประมาณ ประกอบด้วย เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน มี ความรู้ระบบประมาณการเงินการคลังการพัสดุ มีความซื่อสัตย์สุจริตใจ มีความละเอียด

รอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบติดตามการใช้
งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ 3) การบริหารงานบุคลากร
ประกอบด้วย มีความรู้ทักษะประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดี
มีมนุษยสัมพันธ์มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย ประนีประนอมอดทนอดกลั้น
เป็นนักพูด ที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถในการจูงใจคนให้
ร่วมกันทำงาน กล้าตัดสินใจและมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร 4) การบริหารงานทั่วไป
ประกอบด้วย เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้มีความสามารถในการ
ติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัว
อยู่เสมอ มีความรับผิดชอบต่องานสูงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค กำกับติดตาม และประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 29-32)

ได้เสนอบทบาทขอผู้บริหารไว้ ดังนี้ 1) งานวิชาการ ผู้บริหารต้องพัฒนาหลักสูตรและการ
นำหลักสูตรไปใช้ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดการนิเทศภายใน ตลอดจนการประเมินผล
การศึกษา 2) งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารต้องติดตามการแก้ไขปัญหานักเรียน การให้
บริการต่าง ๆ เช่น อาหารกลางวัน อาหารเสริม บริการด้านอนามัย การแนะแนว การให้
ทุนการศึกษา การดูแลความปลอดภัยจากสารเสพติด การส่งเสริมด้านกีฬานันทนาการ
คุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม และพัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน เป็นต้น
3) งานบุคลากร ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล การมอบหมายงาน
การพัฒนา การสอน สังเกตพฤติกรรมการสอน ส่งเสริมความก้าวหน้า การศึกษา ดูงาน
การศึกษาต่อ ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ ตลอดจนการจัดหาผลงานทางวิชาการ
4) งานธุรการ การเงินและพัสดุ ผู้บริหารต้องจัดทำแผนงาน โครงการรองรับการจัดสรร
งบประมาณจากต้นสังกัด การจัดซื้อจัดจ้าง ระบบพัสดุและครุภัณฑ์ การจัดทำบัญชีและ
ระบบตรวจสอบภายใน 5) งานอาคารสถานที่ ผู้บริหารต้องจัดทำแผนการใช้อาคาร
สถานที่ ระบบการบำรุงซ่อมแซมรักษา การรักษาความปลอดภัย และการเข้ามามีส่วน
ร่วมของชุมชน 6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบาย มาตรการให้
ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม การดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับชุมชน การเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์ การบริการข้อมูลระบบสารสนเทศแก่ชุมชนในทุกด้าน

1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีดังต่อไปนี้

ประยงค์ ชูรักษ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านแรงจูงใจ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านการตัดสินใจ และ 4) ด้านการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน

ประยุทธ์ ชูสอน (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา และ 2) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สุกิจ ศรีพรหม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการแนวใหม่ : กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการ

บริหารราชการแนวใหม่โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาชั้น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุมีตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อการยอมรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมากที่สุด คือ การสื่อสาร รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางความคิด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ นโยบายการบริหาร และการตัดสินใจตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำทางความคิดส่งผลทางอ้อมต่อการยอมรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยผ่านการสื่อสาร

ชวน ภาวังกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภาคตะวันตก มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่านวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภาคตะวันตก มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนานวัตกรรม 3) การกระจายอำนาจ 4) การวางแผน 5) การจัดการความรู้ 6) การใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 9) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน 3) ศึกษาผลของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะติดตามผล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังตาราง 12

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1. Ralph Stogdill (1948)	2. Katz, R. L. (1974)	3. Kast, Fremont E (1995)	4. Jame and Barry (1995)	5. Robert Starratt (1996)	6. ปรียาพร วงศ์บุตรโรจน์ (2540)	7. เทพพนม เมืองแมน (2540)	8. สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2544)	9. จันทราณี สงวนนาม (2545)	10. ภาวิธณ์ พันธุ์แพ (2546)	11. จิโรจน์ สารัตนะ (2545)	12. สราญรัตน์ จันทะมุล (2548)	13. วาโร เฟิงสวัสดิ์ (2549)	14. ดร.ณิ ชันขวา (2551)	15. ชีระ ภูมิเจริญ (2553)	รวม
7	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้าน สติปัญญา ประกอบด้วย มีความรู้ทาง วิชาการ วิชาเฉพาะ วิชาชีพ เป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม มีปฏิภาณไหวพริบดี ทนต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตัดสินใจ ปัญหาที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ ในการสื่อสารมีความพร้อมและความเข้าใจ ต่อเหตุการณ์ เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี	√			√	√		√	√							√	6
8	คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย เป็นผู้มี สุขภาพแข็งแรง สง่าผ่าเผย มีความอดทนมี พลัง สามารถทำงานได้นานโดยไม่รู้สึก เหน็ดเหนื่อย มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง อดทน	√			√	√		√	√							√	6
9	คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยานความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ มานะ มีจินตนาการ คล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจเยือกเย็น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รับผิดชอบ รู้จักสร้างและระวังรักษา บุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ	√			√	√		√	√							√	6

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1. Ralph Stogdill (1948)	2. Katz, R. L. (1974)	3. Kast, Fremont E (1995)	4. Jame and Barry (1995)	5. Robert Starratt (1996)	6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540)	7. เทพพนม เมืองแมน (2540)	8. สกนิกงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2544)	9. จันทราณี สงวนนาม (2545)	10. ภาวินันท์ พันธุ์แพ (2546)	11. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	12. สราญรัตน์ จันทะมล (2548)	13. วาโร เฟิงส์สดี (2549)	14. ดรุณี ชันขวา (2551)	15. ชีระ บุญเจริญ (2553)	รวม
10	คุณลักษณะด้านการงาน ประกอบด้วย ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการ การพัฒนา วิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจโดย คำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและ ชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษา ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนของ องค์กรให้ปฏิบัติได้จนเกิดผลดี มีคุณภาพ สูงขึ้น	√			√	√		√	√							√	6
11	เป็นผู้มีฐานะทางสังคมดี ร่วมงานกับผู้อื่นได้ ดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความแนบเนียน ยุติธรรม ใจกว้างเห็นอกเห็นใจผู้อื่น น่าเชื่อถือ ให้ ผู้น้อยพบปะได้ง่าย กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ ชมนคนเป็นและขยันหม ละเว้นการประพฤติชั่ว มีส่วนร่วมในกิจกรรม ของสังคม เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บริหารงานด้วยหลักการที่ดี	√			√	√		√	√							√	6
12	ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถการใช้ ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่ จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้จาก ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						√			√							2
13	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการ ตัดสินใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น การจูงใจ คน การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน						√			√							2

ตาราง 12 (ต่อ)

[illegible]

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1. Ralph Stogdill (1948)	2. Katz, R. L. (1974)	3. Kast, Fremont E (1995)	4. Jame and Barry (1995)	5. Robert Starratt (1996)	6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540)	7. เทพพนม เมืองแมน (2540)	8. สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2544)	9. จันทราณี สงวนนาม (2545)	10. ภาวรัตน์ พันธุ์แพ (2546)	11. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	12. สราญรัตน์ จันทะมล (2548)	13. วาไร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	14. ตรุณี ชื่นขวา (2551)	15. วีระ บุญเจริญ (2553)	รวม
20	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการมอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่าง ชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของงาน กำหนดขอบเขตงาน และความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน						✓	✓								✓	3
21	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการแจกจ่ายข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแผนงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อ ประโยชน์ในการทำงาน แจกจ่ายเอกสารที่ เป็นลายลักษณ์อักษรและสนองความ ต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ การร้องขอ										✓						1
22	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อม ภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงานตรวจสอบ ความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม วิเคราะห์แนวโน้มและ ทำนายเกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอก				✓												1
23	ผู้นำต้องใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็น การกระตุ้นอารมณ์หรือเหตุผลเพื่อ วัตถุประสงค์ของงานและตอบสนองความ ร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การ แจกจ่ายทรัพยากร มีการสร้างตัวอย่าง เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม										✓					✓	2

ตาราง 12 (ต่อ)

[illegible]

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1. Ralph Stogdill (1948)	2. Katz, R. L. (1974)	3. Kast, Fremont E (1995)	4. Jagne and Barry (1995)	5. Robert Storratt (1996)	6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540)	7. เทพพนม เมืองแมน (2540)	8. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544)	9. จันทราภรณ์ สงวนนาม (2545)	10. ภรณ์พัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	11. วิโรจน์ สารรัตนะ (2545)	12. สราญรัตน์ จันทะมุล (2548)	13. วาไร พงษ์สวัสดิ์ (2549)	14. ตรุณี ชื่นขวา (2551)	15. วีระ ภูมิเจริญ (2553)	ความถี่
30	ผู้นำต้องมีการพบปะสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งจะให้ข้อมูลและให้การสนับสนุน รักษาการติดต่ออย่างใกล้ชิดตอนเป็นระยะ ๆ เช่น การเยี่ยมเยียน โทรศัพท์พูดคุย ตอบจดหมายและเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ													✓	✓	✓	3
31	ผู้นำต้องให้คำชมเชยและให้การยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ การบริจาคเนื่องในโอกาสพิเศษ มีการชมเชยสำหรับบุคคลผู้บริจาค													✓	✓	✓	3
32	ผู้นำต้องมีการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญและการแสดงความสามารถที่เด่นชัด													✓	✓	✓	3
33	ผู้นำต้องดูแลทุกขสขของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เมื่อสั่งการให้ปฏิบัติภารกิจต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้นและต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจนั้นสำเร็จ													✓	✓	✓	3

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	16. Gorton (1983)	17. Knezevick (1984)	18. ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	19. ประยงค์ ชูรักษ์ (2548)	20. ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	21. สุกิจ ศรีพรหม (2550)	22. ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2551)	23. ดร.ณิ ชันขวา (2551)	24. ขวณ ภาวังกุล (2552)	25. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	26. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553)	ความถี่
1	เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต	√	√										2
2	เป็นกระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดการเปลี่ยนแปลง	√	√					√					3
3	ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการ			√				√					2
4	ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่ เท่าเทียมกันเพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือ คาดหวัง							√					1
5	ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม การมีอำนาจในการสั่งการให้ ผู้ตามปฏิบัติงานในงานหนึ่งเฉพาะ				√			√					2
6	ผู้นำต้องใช้ศิลปะหรือการชักนำ ผลักดัน ชักจูง กระตุ้นผู้ใต้บังคับ บัญชา หรือบุคคลอื่นให้ความร่วมมือ ร่วมใจด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือ การติดต่อซึ่งกันและกัน จนการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด				√								1
7	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความรู้ทางวิชาการ วิชาเฉพาะ วิชาชีพ เป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม มีปฏิภาณไหวพริบดี ทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตัดสินใจปัญหาที่ ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารมีความพร้อมและ ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี				√	√		√					3
8	คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง สง่าผ่า เผย มีความอดทนมีพลัง สามารถทำงานได้นานโดยไม่รู้สึกเหน็ด เหนื่อย มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง อดทน				√	√		√					3
9	คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ มานะ มีจินตนาการ คล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจเยือกเย็น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รับผิดชอบ รู้จักสร้างและระวังรักษา บุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ				√	√			√				3

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	16. Gorton (1983)	17. Knezevick (1984)	18. ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	19. ประยงค์ ชูรักษ์ (2548)	20. ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	21. สุกิจ ศรีพรหม (2550)	22. ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2551)	23. ดรุณี ชื่นขวา (2551)	24. ชวน ภาวิกุล (2552)	25. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	26. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553)	ความถี่
18	ผู้นำมีหน้าที่วางแผนและการจัดตั้งองค์การ การตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาว ความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1 1
19	ผู้นำต้องชี้ให้เห็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิเคราะห์ตามช่วงเวลาอย่างมีระบบ เพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหา และการค้นหาคำตอบในการแก้ปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6
20	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการมอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของงาน กำหนดขอบเขตงานและความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1 1
21	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการแจกจ่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน แจกจ่ายเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการร้องขอ	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6
22	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม วิเคราะห์แนวโน้มและทำนายเกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอก	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6
23	ผู้นำต้องใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็นการกระตุ้นอารมณ์หรือเหตุผลเพื่อวัตถุประสงค์ของงานและตอบสนองความร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การแจกจ่ายทรัพยากร มีการสร้างตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6
24	ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการตอบสนองแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา ให้คำแนะนำที่ดี อันก่อให้เกิดการปรับปรุง สนับสนุนให้มีส่วนร่วมการตัดสินใจ ระดมความคิดและรับฟังคำแนะนำจากหลายฝ่ายเพื่อการตัดสินใจ	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	16. Gorton (1983)	17. Knezevick (1984)	18. ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	19. ประยงค์ ชูรักษ์ (2548)	20. ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	21. สุกิจ ศรีพรหม (2550)	22. ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2551)	23. ดรุณี ชื่นขวา (2551)	24. ชวน ภาวังกุล (2552)	25. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	26. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553)	ความถี่
25	ผู้นำต้องมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในเรื่อง สำคัญได้ด้วยตนเอง	√	√	√				√	√		√		6
26	ผู้นำต้องมีความเป็นมิตรและให้การนับถือ อดทน ช่วยเหลือ และเห็นอกเห็นใจเมื่อมีคนผิดหวังหรือมีความวิตกกังวล มีการรับ ฟังคำถามการร้องทุกข์และปัญหาต่าง ๆ ปกป้องประโยชน์ของ บุคลากร	√	√	√				√	√		√		6
27	ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ส่งเสริมให้ บุคลากรเกิดทักษะและมีการพัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าใน วิชาชีพ	√	√	√				√	√		√		6
28	ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน	√	√	√				√	√		√		6
29	ผู้นำต้องใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็นการกระตุ้นอารมณ์หรือ เหตุผลเพื่อวัตถุประสงค์ของงานและตอบสนองความร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การแจกจ่ายทรัพยากร มีการ สร้างตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม	√	√	√				√	√		√		6
30	ผู้นำต้องมีการพบปะสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ พัฒนา ความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งจะให้ข้อมูลและให้การสนับสนุน รักษาการติดต่ออย่างใกล้ชิดตอนเป็นระยะ ๆ เช่น การเยี่ยมเยียน โทรศัพท์พูดคุย ตอบจดหมายและเข้าร่วมในการประชุมหรืองาน สังคมต่าง ๆ	√	√	√				√	√		√		6
31	ผู้นำต้องให้คำชมเชยและให้การยอมรับ สำหรับการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ การบริจาคเงินในโอกาส พิเศษ มีการชมเชยสำหรับบุคคลผู้บริจาค	√	√	√				√	√		√		6

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	16. Gorton (1983)	17. Knezevick (1984)	18. ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546)	19. ประยงค์ ชูรักษ์ (2548)	20. ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	21. สุกิจ ศรีพรหม (2550)	22. ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2551)	23. ครุณี ชื่นขวา (2551)	24. ชวน ภาวิกุล (2552)	25. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	26. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553)	ความถี่
32	ผู้นำต้องมีการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญและการแสดงความสามารถที่เด่นชัด	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6
33	ผู้นำต้องดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เมื่อสั่งการให้ปฏิบัติภารกิจต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้นและต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจนั้นสำเร็จ	✓	✓	✓				✓	✓		✓		6

จากตาราง 12 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายภาวะผู้นำของผู้บริหารในการวิจัย ครั้งนี้ว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลบังคับบัญชาและโน้มน้าวหลอมรวมความแตกต่างของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่ให้มีความขัดแย้งในองค์การ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่การงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. โครงสร้างขององค์การ

2.1 ความหมายโครงสร้างขององค์การ

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายโครงสร้างขององค์การ ดังนี้

Richard M. (1990, p. 348) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์การ การควบคุมและการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การจะทำให้เกิดความชัดเจนในการประสานงานกันแม้ว่าจะมีความซับซ้อนแต่ผู้บริหารและสมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นช่วยให้ลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน บุคลากรเห็นทางก้าวหน้าในสายงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ประสงค์ สอดคล้องกับ John H. Jackson, (1992, p. 103) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างถาวรในองค์กร กระบวนการแบ่งงาน การจัดส่วนงาน ช่วงการบังคับบัญชา และแบบแผนทุกสิ่งทุกอย่างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของการทำงาน องค์ประกอบของโครงสร้างจะรวมถึงจำนวนระดับในแนวดิ่ง ระดับการควบคุม การใช้ทีมงานและรูปแบบการจัดแผนงาน และสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 5-30) ให้ความหมายของว่า โครงสร้างองค์กรหมายถึง สิ่งที่ได้ออกแบบไว้โดยแสดงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหารทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการและโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ

2.2 ขอบข่ายของโครงสร้างขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขอบข่ายโครงสร้างขององค์กร ดังนี้

Henry Mintzberg, (1994, p. 76) และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

(2549, หน้า 97) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่

- 1) ฝ่ายกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดขององค์กร
 - 2) ฝ่ายปฏิบัติการหลัก คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง งานของฝ่ายนี้เปรียบเทียบกับงานหลัก ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 3) ผู้บริหารระดับกลาง คือ บุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับส่วนปฏิบัติการหลัก ฝ่ายผู้บริหารระดับกลางจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการขยายตัวใหญ่ขึ้น
 - 4) ฝ่ายวิชาการ คือ นักวิเคราะห์ที่ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการวางแผนและควบคุมการทำงานขององค์กร
 - 5) ฝ่ายงานสนับสนุน คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนทางการบริการต่าง ๆ แก่องค์กร
- นอกจากนั้น Henry Mintzberg (1994, pp. 84-96) ยังได้กล่าวถึงการจัดรูปแบบองค์กรที่มีประสิทธิผลได้ 5 รูปแบบ คือ

- 1) โครงสร้างแบบง่าย เป็นโครงสร้างขององค์กรขนาดเล็กไม่มีสายการบังคับบัญชามากนัก ไม่มีฝ่ายสนับสนุนการแบ่งงานเป็นแบบหลวม ๆ ความเป็นทางการและการฝึกอบรมน้อย การตัดสินใจที่สำคัญขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว องค์กรแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นแบบสิ่งมีชีวิต เหมาะสมกับองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ มีขนาดเล็กไม่ต้องใช้วิชาการในการทำงานมากนัก ลักษณะไม่ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว ได้แก่ ร้านขายของขนาดกลาง หน่วยงานรัฐที่ตั้งขึ้นใหม่ บริษัทที่มีเจ้าของกิจการที่ดำเนินการในเชิงรุก

2) องค์การราชการแบบเครื่องจักร มีสายบังคับบัญชาและความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านสูง โดยเฉพาะงานหลัก และงานสนับสนุนลักษณะงานเป็นงานประจำ ฝ่ายวิชาการมีความสำคัญ การควบคุมอาศัยมาตรฐานของการทำงานมีกฎระเบียบปฏิบัติจำนวนมาก มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยปกติมักจะมีขนาดใหญ่และมีการรวมศูนย์การตัดสินใจ เหมาะสำหรับองค์กรที่ตั้งมานานมีขนาดใหญ่ งานไม่ซับซ้อน และสิ่งแวดล้อมคงที่ ได้แก่ องค์กรของระบบราชการ รัฐวิสาหกิจ กองทัพ และบริษัทขนาดใหญ่

3) องค์การราชการแบบวิชาชีพเป็นองค์กรที่อาศัยทักษะหรือความชำนาญที่เป็นมาตรฐาน แต่ไม่ได้กำหนดมาจากภายในแบบองค์การราชการ อำนาจขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญและมาตรฐานของทักษะ มีการกระจายอำนาจค่อนข้างสูง เหมาะสำหรับองค์กรต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ทักษะและความรู้และเทคโนโลยีสูง สิ่งแวดล้อมมีลักษณะซับซ้อนแต่คงที่ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล

4) องค์การแบบสาขาเป็นองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานย่อยเรียกว่าสาขา โดยสาขาอาจเทียบได้กับหน่วยงานระดับกองหรือฝ่าย และมีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการบริหารโดยเฉพาะเรียกว่าสำนักงานใหญ่ สาขาอาจจะมีการทำงานโดยอิสระมีมาตรฐานของผลผลิตเป็นบรรทัดฐาน ส่วนสำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ วางระบบการเงิน ระบบบัญชี การวิจัย การอนุมัติงบประมาณ และการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและโบนัส มีโครงสร้างคล้ายกับองค์การราชการแบบเครื่องจักร โดยเฉพาะถ้าพิจารณาในแต่ละสาขา ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นผู้มีบทบาทในการควบคุม สิ่งแวดล้อมมีลักษณะคงที่และไม่ซับซ้อน ได้แก่ องค์กรตั้งมานาน มีขนาดใหญ่ เช่น องค์กรขนาดใหญ่ในภาคเอกชน มหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต รัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทธุรกิจในเครือ

5) องค์การแบบเฉพาะกิจเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ซึ่งอำนาจขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมที่ช่วยในการพัฒนาความรู้และทักษะให้สูงขึ้น หรืออาจจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาร่วมกันทำงานในโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยการแบ่งงานอาจใช้เกณฑ์การแบ่งตามหน้าที่ในลักษณะของโครงสร้างแบบเมทริกซ์ ดังนั้น จึงมีการกระจายอำนาจไปทุกระดับไม่มีใครผูกขาดอำนาจ สิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างองค์การแบบเฉพาะกิจ ได้แก่

เป็นองค์กรตั้งขึ้นใหม่ ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญมากและส่วนใหญ่จะมีระบบงานที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 92) ได้วิจัยภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาผลการวิจัยพบว่า การออกแบบโครงสร้างของสถานศึกษาควรคำนึงถึงควมมีอิสระ คล่องตัวในการบริหารทั้งด้านวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมและจัดระบบบุคลากรหลักได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 35 ที่ได้กำหนด ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา รายละเอียดดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนผังขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

พุทธศักราช 2546

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร มีดังนี้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง 2) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางอ้อม 3) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลรวม

พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารมี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคลากร 3) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม และ 5) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ผลการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยแต่ละองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้

นริศนันท์ เดชสุระ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปทุมวันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสาธิตปทุมวันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปทุมวันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ ผลการวิจัยพบว่า มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะองค์การระดับท้องถิ่น

2) โครงสร้างองค์การองค์คณะบุคคลและบุคลากร 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงบประมาณ 5) การบริหารงานบุคลากร และ 6) การบริหารงานทั่วไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์โครงสร้างขององค์กร ดังตาราง 13

ตาราง 13 การสังเคราะห์โครงสร้างขององค์กร

ลำดับ ที่	การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร	1. Richard M. (1990)	2. John H. Jackson (1992)	3. Henry Mintzberg (1994)	4. อุทัย บุญประเสริฐ (2545)	5. สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	6. พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550)	7. นริสสันทน์ เดชสุระ (2552)	8. ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552)	9. ชีระ ภูมิเจริญ (2553)	รวม
1	เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์กร การควบคุมและการประสานงาน	✓									1
2	ทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน	✓									1
3	ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจนและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร	✓	✓		✓						3
4	มีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร				✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5	มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ				✓	✓	✓	✓		✓	5
6	มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน				✓	✓		✓		✓	4
7	มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน				✓	✓		✓		✓	4
8	กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน				✓	✓		✓		✓	4
9	มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์				✓	✓		✓		✓	4
10	มีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งหน้าที่ภายในองค์กรให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน				✓	✓		✓		✓	4
11	โครงสร้างองค์การ องค์คณะบุคคลและบุคลากร						✓		✓		2
12	โครงสร้างการบริหารวิชาการ						✓		✓		2

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร	1. Richard M. (1990)	2. John H. Jackson (1992)	3. Henry Mintzberg (1994)	4. อุทัย บุญประเสริฐ (2545)	5. สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	6. พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550)	7. นริสสัณห์ เดชสุระ (2552)	8. ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552)	9. ชีระ รุญเจริญ (2553)	ความถี่
13	โครงสร้างการบริหารงบประมาณ						√		√		2
14	โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร						√		√		2
15	โครงสร้างการบริหารงานทั่วไป						√		√		2
16	โครงสร้างการบริหารและการบริหารจัดการ						√				1

จากตาราง 13 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายโครงสร้างขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาที่กำหนดตามบทบาทและหน้าที่ การแบ่งงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามสมรรถนะของบุคลากร ให้เหมาะสมกับงาน จัดการบริหารในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง เพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การประกันคุณภาพการศึกษา

3.1 ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 1-2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการ ที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ Harman (1996, p. 6)

กล่าวว่าการประกันคุณภาพ หมายถึง กลไกกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อการดำรงไว้รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลลัพธ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในกระบวนการควบคุมคุณภาพของสถาบัน และให้มีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน

Freeman (1997, p. 14) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นคำกว้าง ๆ ที่กล่าวถึงระบบการบริหารจัดการที่ดี ที่จะทำให้แน่ใจว่าองค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการสนองตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ สอดคล้องกับ Liston (1999, p. 10) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นความพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพโดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพในกรอบการบริหารงาน ทั้งนี้โดยเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดมากกว่าการแก้ไขข้อผิดพลาด สอดคล้องกับ Taylor (1994, p. 11) ได้ให้คำจำกัดความของการประกันคุณภาพว่า เป็นการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก หรือพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่ามีคุณภาพสูงตั้งแต่แรก โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด

Hayward (2001, p. 20) ได้กล่าวว่าการประกันคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและการตรวจสอบสถาบันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เชื่อได้ว่าได้มาตรฐานการจัดการศึกษา ความรู้ โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ของสถาบันมีคุณภาพและได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกลไกการควบคุมคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบทั้งจากภายในสถาบันเอง และโดยหน่วยงานภายนอกที่มีสภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin (1994, p. 45) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบ หรือการประเมินว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

Doterty (1994, p. 11) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบที่กำหนดการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือการวางรูปแบบการทำงานที่จะไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเลย ซึ่งทาง การจัดการศึกษาจะเป็นการดำเนินการตรวจสอบเป้าหมาย เนื้อหาหรือรายละเอียดที่กำหนดทรัพยากรระดับและผลลัพธ์ทางการศึกษา หลักสูตรและรายวิชา สอดคล้องกับ Woodhouse (1995, p. 2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง นโยบาย ทิศนคติ การกระทำ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ ที่จำเป็น ที่ทำให้แน่ใจว่าคุณภาพของการศึกษารวมทั้งการวิจัยได้รับการรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน มีการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษานั้น และการตรวจสอบ

คุณภาพจากภายนอกสถาบัน และสอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน (2544, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพภายในและโดยภายนอกแล้วตัดสินตามเกณฑ์

3.2 ขอบข่ายการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษามีขอบข่าย ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ประชาชนได้รับ ข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคที่จะได้รับการบริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง 3) ทำให้ ผู้รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลให้มีพลัง ที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2549, หน้า 15-30) ได้ตั้งเกณฑ์การ พิจารณา และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษามาตรฐานการศึกษาและตัว บ่งชี้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1) มาตรฐานด้านปัจจัย ประกอบไปด้วย มาตรฐานที่ 1 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับ ชุมชนได้ดี มีครูและบุคลากรสนับสนุนเพียงพอ มาตรฐานที่ 2 ครูมีความสามารถในการ จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีจำนวนผู้เรียนและอายุตามเกณฑ์ มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และครบวงจร

2) มาตรฐานด้านกระบวนการ ประกอบไปด้วย มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การมาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ

และเต็มตามศักยภาพ มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา และสถาบันทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา

3) มาตรฐานด้านผลผลิต ประกอบไปด้วย มาตรฐานที่ 14 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 15 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 16 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 17 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์คิดไตร่ตรอง คิดแบบองค์รวมทั้งระบบ และมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 18 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 19 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 20 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพ และสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 21 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา มาตรฐานที่ 22 ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มาตรฐานที่ 23 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน มาตรฐานที่ 24 สถานศึกษามีมาตรฐานเป็นที่พึงพอใจและยอมรับโดยผู้ปกครองและชุมชน ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

Ellis, R., (1993, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพการสอนในบัคกิ้งแฮมของสมาคมวิจัยสำหรับการศึกษาระดับสูงและมหาวิทยาลัยเปิด ได้นำเสนอการบริหารคุณภาพว่ามีพื้นฐานหลักอยู่ 3 ประการ เมื่อปฏิบัติอย่างจริงจังแล้ว สามารถพิสูจน์ได้ว่าคุณภาพจะได้รับการพัฒนา รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการวัดประเมินผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และทดสอบประเมินผลนักเรียนด้วย การวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพได้พิจารณาสมรรถภาพในการสอนจากครูที่ได้รับรางวัลและคณะทำงาน Ellis ซึ่งชี้ให้เห็นว่า

สิ่งที่ดีเหมาะสมกับการบริหารคุณภาพนั้นเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

พิทยา อุตรา (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดยโสธร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอก และ 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ขอรับการประเมินภายนอกรวมทั้งได้รับการประเมินภายนอกแล้ว และโรงเรียนที่ยังไม่ยื่นเรื่องขอรับการประเมินภายนอกในจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ขอรับการประเมินภายนอก รวมทั้งได้รับการประเมินภายนอกแล้ว มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ขอรับการประเมินภายนอกรวมทั้งได้รับการประเมินเรียบร้อยแล้ว

ศิริ ถิอาสนา (2551, หน้า 1) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากการประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของชาติของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนากการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ เขต 2 ให้เหมาะสมกับบริบทและเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับปฏิบัติการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก และ มาตรฐานที่ 2 แนวทางจัดการศึกษา ส่วนมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการพัฒนาคุณภาพภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้ง 3 มาตรฐาน

เสถียร ประกอบจันทร์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะการจัดข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ 2) เพื่อนำเสนอข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดข้อมูลสารสนเทศตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นการตรวจสอบข้อมูล ขั้นการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลขั้นการจัดเก็บข้อมูล ขั้นการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ และการให้บริการ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติการตรวจสอบข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูล การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลไม่ชัดเจน การจัดเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบ ไม่ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ข้อเสนอแนะ คือ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศแก่ผู้รับผิดชอบ

สุทิน พรจันทร์รักษ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอศรีมาศ จังหวัดสุโขทัย มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอศรีมาศ จังหวัดสุโขทัย ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอนและผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบปัญหาการประกันคุณภาพตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมทุกด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางแก้ไขปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความถนัด ควรได้รับการพัฒนาด้านการบริหารเพิ่มเติมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา

สิทธิชัย เจริญพิวัฒนพงษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นโยบาย งบประมาณ ระบบการคัดเลือกนักเรียน และสภาพแวดล้อมภายใน 2) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การบริหารและจัด

การศึกษา การจัดองค์การ การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน การสนับสนุนจากชุมชน และการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา 3) ด้านปัจจัยส่งออก ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ การประเมินองค์การ และข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผล 5) ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ได้แก่ นโยบายของชาติ และสภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

เฉลิมชัย อ้อเสถียร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่มีความเหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษา และ 2) ตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ครูกับนักเรียนมีความผูกพันกันสูง และจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนหลากหลาย 2) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ มีห้องสมุดได้มาตรฐาน มีสื่อและเทคโนโลยีพอเพียงมีคุณภาพ และครูจัดการเรียน การสอนได้น่าสนใจและมีประสิทธิภาพ 3) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์และไตร่ตรอง นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ระดับชาติสูง นักเรียนมีคุณภาพได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน 4) ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้นำศาสนาให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และชุมชนกับผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนจัดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การประกันคุณภาพทางการศึกษา ดังตาราง 14

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การประกันคุณภาพทางการศึกษา	1. Ellis, R (1993)	2. Murgatroyd, Stephen และ Morgan, Colin (1994)	3. Taylo (1994)	4. Harman (1996)	5. Woodhouse (1996)	6. Freeman (1998)	7. Liston (2000)	8. Doterty (2000)	9. Hayward (2001)	10. อุทุมพร จามรमान (2541)	11. พิทยา อุดรา (2548)	12. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2549)	13. ศิริ ถิสาสนา (2551)	14. เสถียร ประกอบจันทร์ (2551)	15. สุทิน พรจันทร์รักษ์ (2551)	16. สิทธิชัย เจริญพิพัฒน์พงษ์ (2552)	17. สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	18. เมลิมชัย อ้อเสถียร (2553)	ความถี่
6	เป็นนโยบาย ทิศนคติ การกระทำหรือ วิธีดำเนินการต่าง ๆ ที่จำเป็นที่ ได้รับ การรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน ประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพ ภายใน และการตรวจสอบคุณภาพจาก ภายนอก					√														1
7	ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพ การศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มี คุณภาพมาตรฐาน												√					√		2
8	ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิด ความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการ บริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง																	√		1
9	ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่ง บริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและ มาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้ การศึกษามีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้ มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง																	√		1
10	ในบริบทของการประกันคุณภาพจะเน้น การสร้างสภาพพึงพอใจให้กับผู้บริโภค ทั้งภายในและภายนอก										√	√						√		3

ตาราง 14 (ต่อ)

[illegible]

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การประกันคุณภาพทางการศึกษา	1. Ellis, R (1993)	2. Murgatroyd, Stephen และ Morgan, Colin (1994)	3. Taylo (1994)	4. Harman (1996)	5. Woodhouse (1996)	6. Freeman (1998)	7. Liston (2000)	8. Doterty (2000)	9. Hayward (2001)	10. อุทุมพร จามรมาน (2541)	11. พิทยา อุดรา (2548)	12. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2549)	13. ศิริ ถิอาสนา (2551)	14. เสถียร ประกอบจันทร์ (2551)	15. สุทิน พรจันทร์รักษ์ (2551)	16. ลิทธิชัย เจริญพิวัฒน์พงษ์ (2552)	17. สำนักงานการศึกษานานาชาติพื้นฐาน (2553)	18. เฉลิมชัย อ้อเสถียร (2553)	ความถี่
15	เน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรที่ เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการ มีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล																	✓		1
16	ให้ความสำคัญต่อการประสานสัมพันธ์ ภายในทุกระดับ และการร่วมมือของ ระหว่างหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ																	✓		1
17	ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาจริง เออาจังของผู้บริหารสถานศึกษา และการ กระจายอำนาจความรับผิดชอบที่ เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการ ประกันคุณภาพการศึกษา																	✓		1

จากตาราง 14 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาในการ
วิจัยครั้งนี้ หมายถึง การทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติการกิจอย่างมีระบบตามแบบแผน
โดยมีการควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพจนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพ
และมาตรฐานของดัชนีชี้วัด ระบบ กระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัด
การศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนา
โรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

4. ธรรมาภิบาล

4.1 ความหมายของธรรมาภิบาล

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ดังนี้

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศ ในทำนองเดียวกัน ศิลปะพร ศรีจันทร์เพชร (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง โครงสร้างการจัดองค์กร นโยบาย กระบวนการปฏิบัติ และระบบควบคุมภายในขององค์กร ที่ออกแบบมาเพื่อใช้ชี้นำการปฏิบัติงานทั้งหมดในลักษณะต่อเนื่อง และควบคุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เอาใจใส่ต่อการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดและต่อผู้รับผลประโยชน์ โดยการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่กำหนด ในทำนองเดียวกัน สมคิด บางโม (2549, หน้า 38) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมีคุณธรรมมุ่งให้ประชาชนมีความอยู่ดีกินดีมีความสุข ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน (ธุรกิจ) และภาคประชาสังคม (ประชาชนทั่วไป) ให้ทุกภาคส่วนของบ้านเมืองได้รับความเป็นธรรม

จิรวรรณ ภัคดิบุตร และประกอบ สุทธิกาโมทย์ (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม และสอดคล้องกับ ปรีชา วัชรากัย (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารราชการของภาครัฐที่มุ่งความดีงามที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐและประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรมซึ่งเป็นหลักที่จะทำให้ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการ

4.2 ขอบข่ายของหลักธรรมาภิบาล

ได้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบข่ายของธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

อานันท์ ปันยารชุน (2542, หน้า 47) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับให้เท่าเทียมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน ขณะเดียวกัน จินตนา บุญบงการ (2549, หน้า 16-17) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ต้องสามารถเปิดเผยให้สาธารณชน

ทราบได้ 2) ความซื่อสัตย์ หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริตที่จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และตามขนบธรรมเนียมประเพณีและศีลธรรม 3) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติว่ามีขอบเขตมากน้อยเพียงใด ยอมรับผิดถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น 4) ความสามารถที่จะอธิบายได้ หมายถึง ในกรณีเมื่อมีเรื่องราวต่าง ๆ เกิดขึ้น จะต้องตอบข้อซักถามหรืออธิบายต่อประชาชนทั่วไปได้ 5) หลักนิติธรรม หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินงานต้องเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย และ 6) หลักคุณธรรม หมายถึง การดำเนินงานไม่ควรคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักคุณธรรมด้วย

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พุทธศักราช 2542 มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549, หน้า 12-13) ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรม 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริใจ ชยัน อดทนมีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอความเห็น ตัดสินใจ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง และ 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม มีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน และสอดคล้องกับ ชัชฎุมิ สีสมัญ (2548, หน้า 43-44) กล่าวว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความรับผิดชอบ 5) หลักการมีส่วนร่วม และ 6) หลักความคุ้มค่า

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล มีดังนี้

อภิญา แก้วชื่น (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ผ่านภาระงาน 4 งาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ประการ และการใช้หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 4) การมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา

ศรีพัชรา สิทธิกำจร (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 2) พัฒนาและนำเสนอการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับขอบข่ายการวิจัย

บรรจง เจริญสุข (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคใต้ตอนบน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาในเขตภาคใต้ตอนบน พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสภาพการบริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบนมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกด้าน

กัมปนาท วัชรนาถ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 และ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ระดับการปฏิบัติในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาล ดังตาราง 15

ตาราง 15 การสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาล

ลำดับ ที่	หลักธรรมาภิบาล	1. อานันท์ ปันยารชุน (2542)	2. บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2544)	3. จันทนา บุญปงการ (2544)	4. ชัชฎ์ สิมพู (2548)	5. ศิลปะพร ศรีจันทร์ (2548)	6. เสมคิด บำรุง (2549)	7. สถาปนพระปกเกล้า (2549)	8. จีรพรรณ รักดีบุตร (2550)	9. ปรีชา วัชรราช (2550)	10. อภิญา แก้วชื่น (2550)	11. ศรีพัชรา ลิขิตกิจาร (2551)	12. บรรจง เจริญสุข (2552)	13. กัมปนาท วัชรนาถ (2553)	ความถี่
1	หลักนิติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
2	หลักคุณธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
3	หลักความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
4	หลักการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
5	หลักความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
6	หลักความคุ้มค่า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13

จากตาราง 15 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายธรรมาภิบาลในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การบริหารเพื่อให้บุคลากรอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม

ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของบุคลากร เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาบุคลากร

5.1 ความหมายการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

Verloop (2001, pp. 435–440) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเข้าใจของครูและบุคลากร ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างสร้างสรรค์ในความคิดและพฤติกรรมในชั้นเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายและ กฎระเบียบ ของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนา วิชาชีพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Cunningham และ Cordeiro (2000, p. 301) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจปรับปรุง ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทปัจจุบันหรืออนาคต การพัฒนาต้อง มุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างใหม่ พัฒนาความสามารถ แนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูปโรงเรียน ขยายขอบเขตของความ สนใจเตรียมเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งและให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ

ดนัย เทียนพุฒ (2540, หน้า 44) มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถเจตคติ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปของการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 52–53) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ทัน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ ๆ หรือเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนา บุคลากรเป็นโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จ ขององค์กร วิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มพูน ความสำเร็จขององค์กร

Sergiovanni (2001, p. 249) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น วิธีการที่เป็นองค์รวมที่จะบูรณาการเพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงาน โดยใช้เทคนิคกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบต่าง ๆ สอดคล้องกับ บุญเลิศ ไพรินทร์

(2538, หน้า 5-6) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ โดยอาศัยกระบวนการการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ คือ การจัดการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การปรับเปลี่ยน หมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนาตนเอง

สุจิตรา ธนนันท์ (2552, หน้า 27) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นการกระทำที่เป็นเหตุให้เจริญเติบโตหรือให้ดีขึ้นกว่าเดิม ในที่นี้เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้น ในเรื่องความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต ความมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจ และความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากร สม่่าเสมอจะมีคุณประโยชน์ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจกันและสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น การทำกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกัน ได้รับการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น อุทิศตนปฏิบัติงานเต็มความสามารถยิ่งขึ้น

5.2 ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 154-155) กล่าวว่า ในกระแสโลกาภิวัตน์ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะให้บุคลากรจะได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกัน จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548, หน้า 43-45) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ 2) หลักการถ่ายทอดความรู้ 3) หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับ 4) หลักการเสริมแรง 5) หลักการสร้างความสำเร็จ 6) หลักการทำซ้ำ 7) หลักการจูงใจ และ 8) หลักการเรียนรู้ภาพรวมรายละเอียด

Sergiovanni (2001, pp. 245-246) กล่าวว่า การเรียนรู้ของครูเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญของการเรียนการสอนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนเป็นกระบวนการของการทำให้สิ่งที่เรียนมีความหมาย 2) แรงจูงใจในการเรียนส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและแรงคลใจของบุคคล อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลได้มีความ

เชื่อมโยงหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) ผู้เรียนแต่ละคนต้องการเวลาที่แตกต่างกันในการเรียนรู้สิ่งเดียวกัน และ 4) ความรู้และทักษะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายกัน โดยจะนำเอาความรู้และทักษะไปใช้

Guskey (2000, pp. 22–28) ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท สถานการณ์จำลอง เป็นต้น 2) การสังเกต คือ การสังเกตผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับจากสังเกต การแนะนำโดยเพื่อนและการนิเทศ 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา โดยการอ่าน การวิจัย การอภิปราย และการสังเกตกระบวนการของการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ 4) กลุ่มศึกษา ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับคณะครูทั้งโรงเรียนในการในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง 5) วิจัยปฏิบัติการ ช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์หรือคำถามบางอย่างช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็น 6) กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคลเป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ และ 7) ระบบพี่เลี้ยง รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง กับบุคคลที่ประสบการณ์และมีความสำเร็จน้อยพี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการณ์ทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

กิตติมา ปรีดีติติก (2540, หน้า 122–123) กล่าวว่า รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำเสนอทฤษฎี 2) การให้ตัวแบบและการสาธิต 3) การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง 4) ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง และ 5) การเสนอแนะในทำนองเดียวกัน Joyce และ Showers (2002, p. 23) กล่าวว่าระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีควรจะครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน และ 3) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่าวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาควรจะเป็น การพัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงการสอน การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติการพัฒนาองค์กร

दन्य तेयनपुष्प (2540, หน้า 161) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ คือ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานหรือองค์กรพร้อมทั้งเวลา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี 3) ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลากการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้น ๆ 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งสูง ๆ ยิ่งขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้รับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี และในขณะเดียวกัน

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 68) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญพื้นฐาน 3 ระดับ คือ 1) ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เบื้องต้นที่จำเป็นในการทำงาน และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแก่พนักงานทุกระดับ 2) ฝึกอบรมทางเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้กับลักษณะเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละงาน และ 3) ฝึกอบรมทางการบริหารให้พนักงานที่เป็นหัวหน้ามีความรู้ทางการบริหาร การปกครอง การบังคับบัญชา เพื่อนำคนและสร้างทีมงาน

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

วีรภัทร ภัทรกุล (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบแผนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบแผนการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยป้อนในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ 3) กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร การประเมินทรัพยากรบุคคล การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร 4) ผลผลิตจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ จำนวนบุคลากรคุณสมบัติตามความต้องการขององค์กร และ 5) ข้อมูลย้อนกลับจากการวางแผน

ทรัพยากรบุคคล การนำรูปแบบไปใช้ต้องมีข้อกำหนดที่แสดงถึงการนำไปใช้ได้จริง และมีการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบหรือข้อจำกัดของรูปแบบเตรียมไว้ล่วงหน้า

เทวี บุญจับ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อการดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา 2) เพื่อการดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบทุกด้านมีค่าฉันทามติยืนยันสูงสุด

พิชญภา ยืนยาว (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 2) เสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพและการบริการที่ดี กับกลุ่มตัวแปรตามได้แก่ การจัดการองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การพัฒนาศาสนา ได้ดังตาราง 16

ตาราง 16 การสังเคราะห์การพัฒนาบุคลากร

ลำดับ ที่	การพัฒนาบุคลากร	1. Cunningham & Cordeiro (2000)	2. Guskey (2000)	3. Verloop (2001)	4. Sergiovanni (2001)	5. บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538)	6. ดนัย เทียนพุ่ม (2540)	7. กิติมา ปริดีดิลก (2540)	8. วิจิตร อวระกุล (2540)	9. อยุธยา เกษสาคร (2546)	10. จักร อินทจักร (2548)	11. วีรภัทร ภักธกุล (2549)	12. สัจจรา ธนวัฒน์ (2549)	13. เทวี บุญจับ (2551)	14. สมใจ ลักษณะ (2552)	15. พิชญาภา ยืนยาว (2552)	ความถี่
1	เป็นการจัดและออกแบบกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเข้าใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในความคิดและพฤติกรรมในชั้นเรียน			√													1
2	เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใด ๆ ที่ตั้งใจที่จะปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติในบทบาทปัจจุบันหรือบทบาท การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และปรับปรุงองค์กร					√											1
3	เป็นวิธีการที่เป็นองค์รวมที่บูรณาการเพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยใช้เทคนิคกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบต่าง ๆ วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ						√										1
4	เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด อันได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ โดยอาศัยกระบวนการการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ คือ การศึกษา ฝึกอบรม การสอนงาน การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนาตนเอง											√					1
5	เป็นการดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเจตคติ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปของการฝึกอบรม การศึกษา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ									√	√		√		√		4
6	เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงการผลิตรูปแบบใหม่ ๆ									√							1

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การพัฒนาบุคลากร	1. Cunningham & Cordeiro (2000)	2. Guskey (2000)	3. Verloop (2001)	4. Sergiovanni (2001)	5. บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538)	6. ดนัย เทียนพุ่ม (2540)	7. กิติมา ปริติดิตร (2540)	8. รจิตร์ อวทะกุล (2540)	9. ญญุฑธ เกษสาคร (2546)	10. จักร อินทจักร (2548)	11. วีรภัทร ภัทรกุล (2549)	12. สุจิตรา ธารานันท์ (2549)	13. เทวี บุญจับ (2551)	14. สมใจ ลักษณะ (2552)	15. พิทยาภา ยืนยาว (2552)	ความถี่
7	เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความความเจริญก้าวหน้าขององค์กร										√						1
8	เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูจำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญของการเรียนการสอน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักจิตวิทยาการเรียนรู้				√												1
9	เป็นการถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ในรูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท สถานการณ์จำลอง					√	√										2
10	วิจัยปฏิบัติการเป็นตัวแทนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาเป็น					√		√			√						3
11	รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการพัฒนาวิชาชีพและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง						√	√			√						3
12	รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพโดยการจับคู่ระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ							√			√	√					3

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การพัฒนาบุคลากร	1. Cunningham & Cordeiro (2000)	2. Guskey (2000)	3. Verloop (2001)	4. Sergiovanni (2001)	5. บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538)	6. ดนัย เทียนพุ่ม (2540)	7. กิติมา ปรีดีดิลก (2540)	8. วิจิตร อวาระกุล (2540)	9. ชงยุทธ์ เกษสาคร (2546)	10. จักร อินทจักร (2548)	11. วีรภัทร ภทรกุล (2549)	12. สุจิตรา ชนกันต์ (2549)	13. เทวี บุญจับ (2551)	14. สมใจ ลักษณะ (2552)	15. พิชญาภา อินยาร (2552)	ความถี่
13	ช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้นเพราะจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานและสำนึกว่าตนกำลังทำอะไรในฐานะสมาชิกขององค์กร						✓		✓			✓					3
14	ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ เวลาและอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานหรือองค์กรและหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน						✓		✓			✓		✓			6
15	ช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี					✓						✓		✓		✓	4
16	ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานทำให้งานดำเนินไปได้รวดเร็ว					✓		✓			✓			✓		✓	5
17	ช่วยสร้างความสัมพันธ์โดยกำหนดบทบาทให้ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนได้มีส่วนร่วมกิจกรรมโดยทั่วถึงกัน					✓		✓			✓		✓			✓	5

จากตาราง 16 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการพัฒนาบุคลากรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังตาราง 17

ตาราง 17 สังกะระหังค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

ลำดับ ที่	องค์ประกอบประสิทธิผลการ บริหารโรงเรียน	1. Seake Harry Rampa (2004)	2. วาไร เฟิงสวลี (2549)	3. สมุทร ชำนาญ (2549)	4. บรรจง เจริญสุข (2549)	5. ชไมพร เทือกสุบรรณ (2549)	6. ศุภลักษณ์ เศรษฐะภานุ (2550)	7. ศิริพร ดันดิยมาศ (2550)	8. สุกิจ ครุพรหม (2550)	9. อภิญา แก้วชื่น (2550)	10. เจตนา เมืองมูล (2551)	11. ธวัชชัย รัตนบุญ (2551)	12. ศิริพชรา ลิทธิจักร (2551)	13. ศิริ ศรีธนา (2551)	14. สุวพัตร เวศม์วิบูลย์ (2551)	15. ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2552)	16. ชัยพร สุกุลพนารักษ์ (2552)	17. สิทธิชัย เจริญพิวัฒนพงษ์ (2552)	18. ปิ่นนัทธ นฤนาบุญทรัพย์ (2553)	19. พิชกรกฤษฎี พวงนิล (2553)	20. นภดล เจริญอักษร (2553)	รวม
1	การทำงานเป็นทีม	✓																				1
2	ความมุ่งมั่น	✓																				1
3	การพัฒนาบุคลากร														✓				✓	✓		3
4	โครงสร้างองค์กร			✓		✓	✓				✓					✓						5
5	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน		✓			✓	✓	✓		✓	✓											6
6	หลักธรรมาภิบาล				✓	✓				✓	✓	✓										5
7	หลักการกระจายอำนาจ											✓										1
8	หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษา ให้กับประชาชน											✓										1
9	หลักการบริหารตนเอง											✓										1
10	หลักการพัฒนาทั้งระบบ											✓										1
11	หลักการใช้อำนาจหน้าที่											✓										1
12	การประกันคุณภาพการศึกษา													✓			✓	✓	✓			4
13	การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้																✓					1
14	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์																		✓			1
15	การจัดการความรู้																		✓			1

จากตาราง 17 ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป
สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลได้ 5 องค์ประกอบ
เรียงลำดับความสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) โครงสร้างองค์กร
3) หลักธรรมาภิบาล 4) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 5) การพัฒนาบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิง
อนาคตแบบ EDFR ในระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด ได้องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลเพิ่มขึ้นมา 1 องค์ประกอบ

คือ บรรยาการองค์กร เป็นองค์ประกอบที่ 6 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

6. บรรยาการองค์กร

6.1 ความหมายบรรยาการองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายบรรยาการองค์กร ดังนี้

Owens (1997, p. 291) กล่าวว่า บรรยาการองค์กร หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ในขณะเดียวกันเทพพนม เมืองแมนและสรวง สุวรรณ (2540, หน้า 277) กล่าวว่า บรรยาการองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร ส่วนสมยศ นาวิการ (2549, หน้า 193) กล่าวว่า บรรยาการองค์กร หมายถึง ความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยรับรู้ได้จากลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนั้น “บรรยาการองค์กร” จะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่เห็นได้จากองค์กร เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์และแบบของความเป็นผู้นำกับขวัญ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน

อรุณ รักธรรม (2550, หน้า 541) กล่าวว่า บรรยาการองค์กร หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทางตรงและทางอ้อม โดยจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง เจตคติ ค่านิยม ปทัสถานและความรู้สึกของคนในองค์กรเกิดจากผลปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์กร ในแง่ของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำ จึงเป็นลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะขององค์กรเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร และสอดคล้องกับ ธนากาญจน์ วิหุรพงศ์ (2551, หน้า 10) กล่าวว่า บรรยาการขององค์กร หมายถึง เรื่องของการรับรู้หรือทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อองค์กรของตน เช่น การรับรู้ด้านโครงสร้างองค์กร การให้ผลตอบแทน การให้ความสนับสนุน และความอบอุ่น เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

6.2 ขอบข่ายของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรมีขอบข่าย ดังต่อไปนี้

สมถวิล แก้วปลั่ง (2542, หน้า 252) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) บรรยากาศเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม 2) จากการที่บรรยากาศองค์กรซึ่งเหมาะสมกับองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกรวมองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวย และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่บรรยากาศองค์กรแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร แต่ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540, หน้า 102) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร ดังนี้ 1) ความกดดันของผู้บังคับบัญชา รูปแบบของผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติตามคำสั่ง การได้รับการมอบหมายงานที่ถนัด เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แสงไฟ อุณหภูมิ สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สถานที่ตั้ง การเดินทาง ยานพาหนะ เป็นต้น 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ตลอดจนลูกค้ายและบุคคลอื่นที่มาติดต่อกับ

สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 205) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรมาก เพราะเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม

ธนากาญจน์ วิฑูรพงศ์ (2551, หน้า 15) ที่เห็นว่าบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบกับด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้อง

กับ นิภา แก้วศรีงาม (2550, หน้า 204) กล่าวว่า บรรยาการขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคคลทำงานได้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างบรรยาการที่ดี ได้แก่ การบังคับบัญชาที่ดี สมาชิกองค์กรมีขวัญกำลังใจดี รวมทั้งองค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 215) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยาการองค์กร เป็น 9 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้รางวัลและการลงโทษ 4) ความเสี่ยงของงาน 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 7) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน 8) ความขัดแย้ง และ 9) ความภักดีต่อองค์กร

สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2548, หน้า 30 – 32) กล่าวว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยาการมี 19 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างการทำงาน 2) รางวัลตอบแทน 3) การรวมอำนาจ 4) การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา 5) ความมั่นคงและการเสี่ยง 6) การยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์กร 7) การรับรู้ในผลงาน 8) ขวัญในการทำงาน 9) ความยืดหยุ่น 10) ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ 11) ความเป็นอิสระ 12) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 13) อุปสรรค 14) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 15) การติดต่อ สื่อสารที่เปิดเผย 16) การแบ่งชั้นต่าง ๆ ในองค์กร 17) การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม 18) ความแตกต่างภายในองค์กร 19) สภาพของวุฒิภาวะ และสอดคล้องกับ วรณภา ณ สงขลา (2550, หน้า 35 – 36) กล่าวว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยาการมี 10 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ 3) การรวมอำนาจการตัดสินใจ 4) การเน้นความสำเร็จในงาน 5) การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ความมั่นคงกับการเสี่ยง ความกดดันต่าง ๆ 7) การเปิดเผยกับการปกป้อง 8) สถานภาพและขวัญ 9) การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ 10) ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยาการองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยาการองค์กรมีดังต่อไปนี้

สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2548, หน้า 84 – 98) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย โดยใช้กลุ่มข้าราชการส่วนกลางจากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานกฤษฎีกา และข้าราชการส่วนภูมิภาคจากจังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น และสงขลา พบว่า เพศชาย มีระดับการรับรู้ต่อบรรยาการองค์กรในระดับดีกว่า เพศหญิง ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้บรรยาการองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ในทิศทางที่กลับกัน คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาสูง มีระดับการรับรู้ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาต่ำ โดยเฉพาะระดับปริญญาโทขึ้นไป มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์กรต่ำที่สุด และพบว่า ระดับตำแหน่งและอายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บรรยากาศองค์กร

ไพรัตน์ ญาติเสมอ (2549, หน้า 65) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่าผู้บริหารเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นใจแสดงความโอบอ้อมผ่อนปรนต่อเพื่อนครู ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การในด้านความกรุณาปราณี ด้านขวัญกำลังใจครูมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดี มีความสนิทสนมกันสามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่องไม่ว่าเป็นเรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัว หรือปัญหาด้านการเรียนการสอน และมีการหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยไม่ปิดบังซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันในการทำงาน ทำให้มีขวัญในการทำงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การ ด้านเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารได้แสดงออกเป็นตัวอย่างที่ดีกับองค์การซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การ

วรรณภา ณ สงขลา (2550, หน้า 118 – 119) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในส่วนกลาง หน่วยงานระดับกอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีกองต้นสังกัดต่างกันมีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์กรต่างกัน

นิภาวรรณ วรรณสาธพ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในงานให้บริการประชาชนของพนักงานรัฐวิสาหกิจศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยในส่วนบรรยากาศองค์กร อาศัยตัวแปรด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎระเบียบ คำสั่งธนาคาร การควบคุมบังคับบัญชา การให้รางวัลและการลงโทษ การจัดอัตราค่าจ้าง และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่าตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่องานบริการของกลุ่มตัวอย่าง

พรพรรณ ทรัพย์ไพบูลย์กิจ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยด้านบุคคลและความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมของงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โครงการสาธารณสุขมูลฐานเขตเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่าระดับความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมของอาสาสมัครอยู่ในเกณฑ์สูง ปัจจัยด้านบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมของงาน ความพึงพอใจในด้านการรับรู้

บทบาท ด้านลักษณะงาน ด้านความร่วมมือของชุมชน และความพึงพอใจรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และพบว่าความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า บรรยายาคองค์กร ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและนักเรียนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

ในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ได้จำแนกการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป การศึกษาเกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 ความหมายการบริหารงานวิชาการ

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

สุนันทา วงษ์สมบุญ (2547, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและชุมชน สอดคล้องกับ มยุเรศ โคตรชมพู (2550, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทางการศึกษา ถือเป็นภารกิจหลักที่หลายฝ่ายร่วมกันดำเนินงาน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญ

งอกงามในทุกด้านโดยผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน และสอดคล้องกับ มนุญ เชื้อชาติ (2554, หน้า 22) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้นักเรียนมีความประพฤติดี มีลักษณะนิสัยที่ดี มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.2 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการ ดังนี้
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-38) ได้กำหนดกรอบงานด้านวิชาการ ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระแกนกลาง สภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระตามความเหมาะสม การนำหลักสูตรไปใช้ และการบริหารจัดการหลักสูตร การนิเทศติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ การป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปฏิบัติคุณธรรมและจริยธรรมค่านิยมที่พึงงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม

3) การวัดและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา การส่งเสริมให้ครู

จัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา
สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
และการพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การศึกษา วิเคราะห์
วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
การส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การประสานความ
ร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานกับสถานศึกษา องค์กร
หน่วยงานและสถาบันอื่น

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่
การศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน
และการบริหารงานวิชาการ การส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้
การสอน การจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนา
งานด้านวิชาการ การประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหาและพัฒนาในการใช้สื่อ
นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน

6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสำรวจการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น การจัดทำเอกสาร
เผยแพร่แหล่งการเรียนรู้ การจัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การส่งเสริมสนับสนุนให้
ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้

7) การนิเทศการศึกษา ได้แก่ การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการ
เรียนการสอน การนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและ
เหมาะสมกับสถานศึกษา

8) การแนะแนวการศึกษา ได้แก่ การจัดระบบการแนะแนวทาง
วิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและ
กระบวนการเรียนการสอน การดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครู
ทุกคน การติดตามและประเมินผลการแนะแนวการศึกษา

9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้แก่
การจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา
มาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา การวางแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา การดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา การประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ การศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน การจัดให้มีความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา

11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ได้แก่ การประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงและต่างเขตพื้นที่การศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ

12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ การสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษา

มยุเรศ โคตรชมพู (2550, หน้า 21) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการ มี 12 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

- 11) การประสานความร่วมมือพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น และ
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 3-4) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการประกอบด้วย 1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานวิชาการ โครงการสอน บันทึกการสอน 2) การจัดการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการรายสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน 3) การบริหารการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด และการนิเทศการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน และ มนูญเชื้อชาติ (2554, หน้า 25) กล่าวสอดคล้องกันว่า การบริหารวิชาการมี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ และ 5) การบริหารงานวิจัย

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 7) ยังกล่าวอีกว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือการจัดการศึกษา คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาจึงอยู่ที่งานด้านวิชาการ สอดคล้องกับ มยุเรศ โคตรชมพู (2550, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ ส่วนงานอื่น ๆ นั้นมีความสำคัญในลักษณะที่ถือเป็นงานสนับสนุนเพื่อให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับแรกโดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสาร และแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการ ดังตาราง 18

ตาราง 18 การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการ

ลำดับ ที่	การบริหารงานวิชาการ	1. ปริญญาตรี (2540)	2. ปริญญาตรี (2546)	3. ปริญญาตรี (2547)	4. ปริญญาตรี (2550)	5. ปริญญาตรี (2554)	ความถี่
1	เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			✓			1
2	เป็นกระบวนการบริหารทางการศึกษาถือเป็นการกิจหลักของสถานศึกษาที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินงานเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามในทุกด้านโดยผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้				✓	✓	2
3	เป็นการบริหารสถานศึกษา โดยจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน	✓					1
4	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓	✓		✓	✓	4
5	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓	4
6	การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน	✓	✓		✓	✓	4
7	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓		✓	✓	4
8	การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา		✓		✓		2
9	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้		✓		✓		2
10	การนิเทศการศึกษา		✓		✓		2
11	การแนะแนวการศึกษา		✓		✓		2
12	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา		✓		✓		2
13	การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน		✓		✓		2
14	การประสานความร่วมมือพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น		✓		✓		2
15	การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา		✓		✓		2

จากตาราง 18 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการบริหารงานวิชาการในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริม

คุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนางานวิชาการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็น เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ และใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการ ดำเนินงาน

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 ความหมายการบริหารงบประมาณ

จากการศึกษามีนักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารงบประมาณ ดังนี้
เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การกำหนดตัวเลขรายรับและรายจ่ายล่วงหน้าตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงาน โครงการในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุเมธ จันทรเจื้อจุน (2553, หน้า 81) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนกลยุทธ์ในการใช้จ่ายเงิน ขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่นำมาใช้ ตามแผนที่กำหนด

2.2 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารงบประมาณ ดังนี้
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-50) ได้กำหนดกรอบการ บริหารงานงบประมาณ ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรการเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับและเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลือในปี 6) การบริหารบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบ การเงิน 7) การบริหาร พัสดุและทรัพย์สิน ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ

สถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและ
จำหน่ายพัสดุ

เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 17) กล่าวว่า ขอบข่ายในการจัดสรร
งบประมาณ มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา 2) การจัดทำแผน
กลยุทธ์หรือแผนพัฒนาทางการศึกษา 3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนอ
งบประมาณ 4) การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน 5) การเบิกจ่ายและการอนุมัติ
งบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน 7) การประเมินผล
การใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9) การบริหารการเงิน 10) การบริหารการบัญชี และ 11) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน
สอดคล้องกับ สุเมธ จันทรเจือจุน (2553, หน้า 82) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหาร
งบประมาณ ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ
3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน
4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหาร
บัญชี 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ
มีความสำคัญ คือ 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน 2) ช่วยให้
สามารถจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแล
การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุเมธ จันทรเจือจุน (2553, หน้า 81) กล่าวถึง ความสำคัญ
ของการบริหารงบประมาณว่า 1) เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน 2) เป็นเครื่องมือ
ในการพัฒนาหน่วยงาน 3) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มี
ประสิทธิภาพ 4) เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากรและเงินงบประมาณที่เป็นธรรม
5) เป็นเครื่องมือที่ประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์
การบริหารงบประมาณ ดังตาราง 19

ตาราง 19 การสังเคราะห์การบริหารงบประมาณ

ลำดับ ที่	การบริหารงบประมาณ	1. กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	2. เดช ดอนจันทร์โคตร (2550)	3. สุเมธ จันทร์เจริญ (2553)	ความถี่
1	เป็นการกำหนดตัวเลขรายรับ รายจ่ายล่วงหน้าและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงาน / โครงการ ในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ		√		1
2	เป็นแผนกลยุทธ์ในการใช้จ่ายเงินขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่นำมาใช้ตามแผนที่กำหนด		√		1
3	การจัดทำและเสนอของบประมาณ	√		√	2
4	การจัดสรรงบประมาณ	√		√	2
5	การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน	√		√	2
6	การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน	√		√	2
7	การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	√		√	2
8	การบริหารการเงิน	√		√	2
9	การบริหารบัญชี	√		√	2
10	การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน	√		√	2
11	การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา			√	1
12	การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาทางการศึกษา			√	1
13	เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน		√	√	2
14	ช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		√	√	2
15	เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน		√	√	2

จากตาราง 19 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการบริหารงบประมาณในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน / บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษามีนักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล ดังนี้
 อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2550, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วันชัย พิริยะประภากุล (2550, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การวางแผน การสรรหา การดูแลบำรุงรักษา การพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บังเกิดผลที่สุด และบุคลากรมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทองสุข มาตย์คำมี (2549, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา การพัฒนาและธำรงรักษา และการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลมากที่สุด และในทำนองเดียวกัน พรชัย สาครเสถียรกุล (2549, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากร การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น รวมถึงการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้
 กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-63) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ สอดคล้องกับ วันชัย พิริยะประภากุล (2550, หน้า 20) กล่าวว่า ขอบข่ายในการบริหารงานบุคคล ได้แก่
 1) การวางแผนกำหนดความต้องการบุคลากร 2) การวางแผนกำลังคน 3) การวิเคราะห์งาน 4) การกำหนดตำแหน่งและการตอบแทน 5) การแสวงหาบุคลากร 6) การบำรุง

รักษามูลค่า 7) การพัฒนาบุคลากร 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 9) การให้บุคลากรพ้นจากงาน และสอดคล้องกับ อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารบุคคล ประกอบ ด้วย 1) การให้ได้มาซึ่งบุคคล 2) การบำรุงรักษา 3) การพัฒนา 4) การให้พ้นจากงาน ในทำนองเดียวกัน วันชัย พิริยะประภากุล (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การที่สถานศึกษามีครูและบุคลากรเพียงพอ มีความรู้ความสามารถ มีวินัยและมีคุณธรรม ตลอดจนมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพย่อมง่ายขึ้น และสอดคล้องกับ พรชัย สาครเสถียรกุล (2549, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ ดังนี้ 1) ช่วยพัฒนาให้องค์กรมีความเจริญเติบโต 2) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การบริหารงานบุคคล ดังตาราง 20

ตาราง 20 การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคล

ลำดับ ที่	การบริหารงานบุคคล	1. กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	2. ทองสุข มาตย์คำมี (2549)	3. พรชัย สาครเสถียรกุล (2549)	4. อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2550)	5. วันชัย พิริยะประภากุล (2550)	ความถี่
1	เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน	√	√	√	√	√	5
2	การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	√	√	√	√	√	5
3	การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	√	√	√	√	√	5
4	การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√	5
5	วินัยและการรักษาวินัย	√	√	√	√	√	5
6	การออกจากราชการ	√	√	√	√	√	5
7	การพัฒนาบุคลากร	√	√	√		√	4
8	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	√	√	√		√	4

จากตาราง 20 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการบริหารงานบุคคลในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 ความหมายการบริหารทั่วไป

จากการศึกษานักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารทั่วไป ดังนี้
วรรณภา สารวะดี (2547, หน้า 24) กล่าวว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ สุวรรณ วูฒา (2554, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุผล เช่น งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานอาคารสถานที่ งานเทคโนโลยี และงานอื่น ๆ โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 ขอบข่ายการบริหารทั่วไป

นักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารทั่วไป ดังนี้
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-73) ได้กำหนดขอบข่ายด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้ 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ 7) การจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย 12) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 13) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 14) การส่งเสริมและสนับสนุนการประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค

และส่วนท้องถิ่น 16) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 17) งานบริการสาธารณะ และ 18) งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

สุวรรณ วุฒา (2554, หน้า 34-37) กล่าวว่า การบริหารทั่วไปมีความสำคัญในการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทุกรูปแบบ โดยผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขอบข่าย ดังนี้ 1) ด้านการดำเนินงานธุรการ 2) ด้านการส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 3) ด้านการดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 4) ด้านการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 5) ด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และ 6) ด้านงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ วรณภา สารวะดี (2547, หน้า 48) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานบริหารทั่วไป ได้แก่ 1) งานสำนักงาน 2) งานพัสดุ 3) งานสารบรรณ 4) งานอาคารสถานที่ และ 5) งานประชาสัมพันธ์

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์การบริหารทั่วไป ดังตาราง 21

ตาราง 21 การสังเคราะห์การบริหารทั่วไป

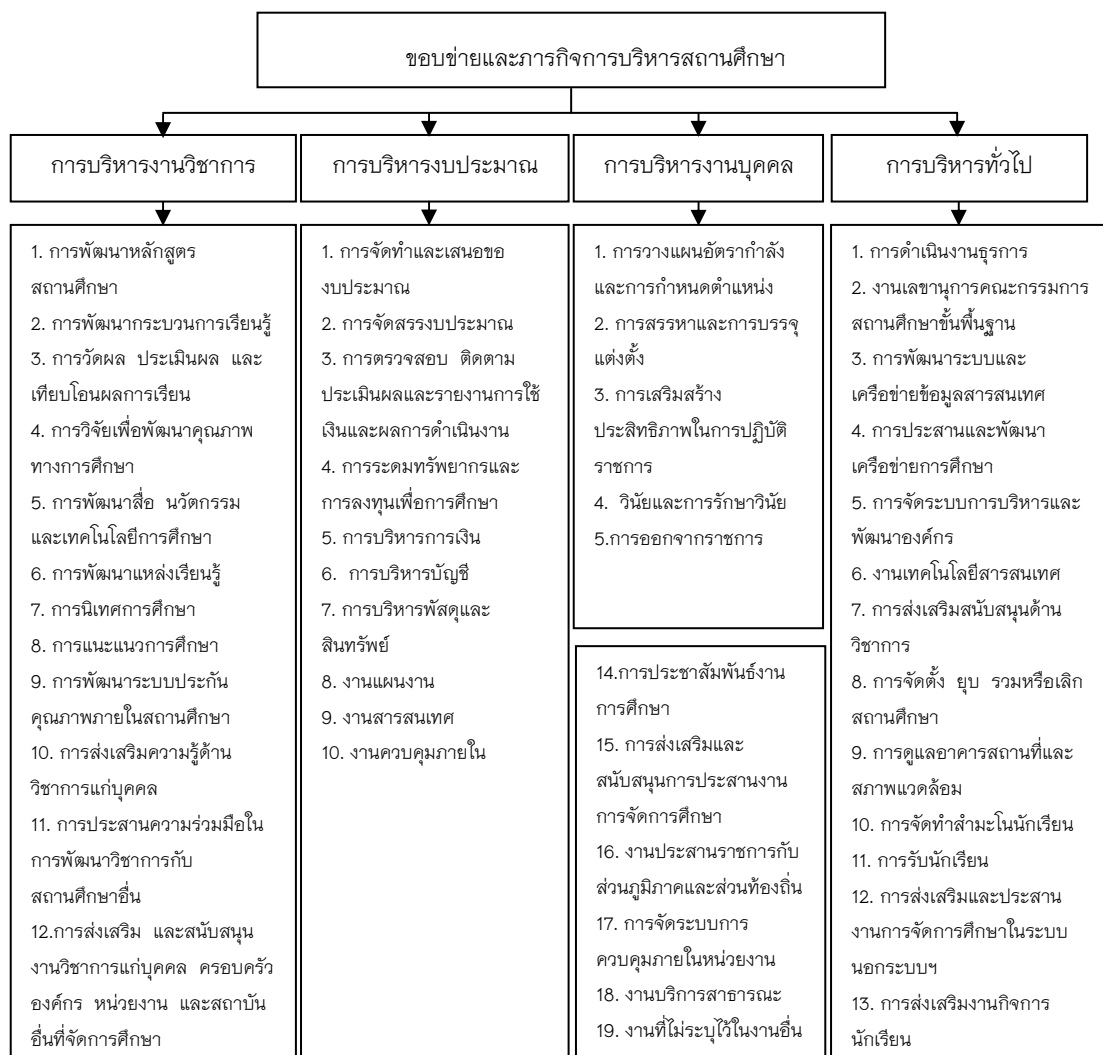
ลำดับ ที่	การบริหารทั่วไป	1. กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	2. วรณภา สารวะดี (2547)	3. สุวรรณ วุฒา (2554)	ความถี่
1	เป็นงานที่ไม่ใช่งานหน้าที่หลัก แต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามจุดหมายที่ได้วางไว้	√	√		2
2	เป็นงานที่ส่งเสริม สนับสนุนงานบริหารวิชาการอันเป็นภารกิจหลัก ให้บรรลุผล			√	1
3	การดำเนินงานธุรการ	√	√	√	3
4	งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	√			1
5	การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	√			1
6	การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	√			1
7	การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร	√			1

ตาราง 21 (ต่อ)

ลำดับ ที่	การบริหารทั่วไป	1. กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	2. วรรณภา สาระวุฒิ (2547)	3. สุวรรณา ภูฒา (2554)	ความถี่
8	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ	√			1
9	การจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา	√			1
10	การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	√			1
11	การจัดทำทะเบียนผู้เรียน	√			1
12	การรับนักเรียน	√			1
13	การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย	√			1
14	งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น	√			1
15	การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน	√			1
16	งานบริการสาธารณะ	√			1
17	งานสำนักงาน			√	1
18	งานพัสดุ			√	1
19	งานประชาสัมพันธ์	√			1
20	ด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	√			1

จากตาราง 21 ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายการบริหารทั่วไปในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุม และเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และต่อการนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับ หน่วยงานภาครัฐเอกชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน พร้อมทั้งมี ระบบการกำกับติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน

จากขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน สามารถแสดงในรูปแบบ แผนภูมิดังภาพประกอบ 3 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33)



ภาพประกอบ 3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มีดังนี้

สมุทรา ชำนาญ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สามารถนำไปเป็นรูปแบบในการบริหารโรงเรียนที่ให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สามารถ

นำไปเป็นรูปแบบในการบริหารโรงเรียนที่ให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคลากร 3) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม และ 5) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ตามลำดับ ผลการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยแต่ละองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้

ศุภลักษณ์ เศษระภาณิช (2550, หน้า 295-309) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้

เจตนา เมืองมูล (2551, หน้า 222-226) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 2) สร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่ามีองค์ประกอบ 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 6 องค์ประกอบหลักกับ 23 องค์ประกอบย่อย และตัวแปรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 74 ข้อ

ณัฐศักดิ์ จันทรผล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้น

การกระจายอำนาจ ผลการวิจัยพบว่า มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารที่ยึดหลัก
การกระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะองค์การระดับท้องถิ่น
2) โครงสร้างองค์การ องค์คณะบุคคลและบุคลากร 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหาร
งบประมาณ 5) การบริหารงานบุคลากร และ 6) การบริหารงานทั่วไป

ชัยพร สุกุลพนารักษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการ
บริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบ
ของการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย 2) นำเสนอรูปแบบการบริหาร
โรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสอง
ภาษาสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ ซึ่งมีความ
เหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี
การวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งไทย
และต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา
นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังตาราง 22

ตาราง 22 การสังเคราะห์องค์ประกอบขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

ลำดับ ที่	องค์ประกอบขอบข่ายและ ภารกิจการบริหารสถานศึกษา	1. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540)	2. กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	3. สมุทร ชำนาญ (2549)	4. พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550)	5. ศุภลักษณ์ เศษะภาณี (2550)	6. เจตนา เมืองมูล (2551)	7. ญัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552)	8. ชัยพร สุกุลพนารักษ์ (2552)	9. พัชรกฤษฎี พวงนิล (2553)	10. ชีระ รุญเจริญ (2553)	ความถี่
1	การบริหารงานวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
2	การบริหารงบประมาณ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3	การบริหารงานบุคคล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4	การบริหารทั่วไป		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
5	โครงสร้างขององค์กร			✓	✓							2

จากตาราง 22 ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบขอบข่ายและภาระกิจการบริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3)การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR)

รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) ของโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554 สรุปได้ดังต่อไปนี้ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร, 2554, หน้า 50-55)

1. ด้านปัจจัยทางด้านการศึกษา

มีทั้งหมด 5 มาตรฐาน สามารถสรุปได้ ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับคุณภาพทางด้านปัจจัยทางด้านการศึกษาของ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 1 ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง	3.88	ดีมาก
มาตรฐานที่ 2 ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.74	ดีมาก
มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	3.83	ดีมาก
มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีจำนวนผู้เรียนและอายุตามเกณฑ์	3.56	ดีมาก
มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	ดีมาก

จากตาราง 23 มาตรฐานด้านปัจจัยทางด้านการศึกษา จำแนกรายมาตรฐานพบว่ามาตรฐานที่ 1 ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนา

ตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.88 ระดับคุณภาพดีมาก
 มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีจำนวนผู้เรียนและอายุตามเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.56
 โดยภาพรวมในระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ย 3.78 อยู่ในระดับ
 คุณภาพ ดีมาก

2. ด้านปัจจัยทางด้านการบริหารทางการศึกษา

มีทั้งหมด 8 มาตรฐาน สามารถสรุปได้ ดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับคุณภาพทางด้านปัจจัยทางด้านการบริหาร
 ทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบ การบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร	3.74	ดีมาก
มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้ สถานศึกษาเป็นฐาน	3.71	ดีมาก
มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.77	ดีมาก
มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ ผู้เรียนอย่างหลากหลาย	3.77	ดีมาก
มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการ บริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ	3.82	ดีมาก
มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.85	ดีมาก
มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กร ทางศาสนา และสถาบันทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ใน ชุมชน	3.54	ดีมาก
มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา	3.74	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	ดีมาก

จากตาราง 24 มาตรฐานด้านปัจจัยทางด้านการบริหารทางการศึกษา
จำแนกรายมาตรฐาน พบว่า มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่ง
เรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.85 ระดับคุณภาพดีมาก มาตรฐานที่ 12
สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา และสถาบันทางวิชาการเพื่อ
พัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.54 โดยภาพรวมในระดับองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ย 3.74 อยู่ในระดับคุณภาพ ดีมาก

3. ด้านปัจจัยทางด้านผลผลิต (ผู้เรียนและชุมชน)

มีทั้งหมด 11 มาตรฐาน สามารถสรุปได้ ดังตาราง 25

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับคุณภาพด้านปัจจัยทางด้านผลผลิต

(ผู้เรียนและชุมชน) ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 14 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม ที่พึงประสงค์	3.61	ดีมาก
มาตรฐานที่ 15 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนา สิ่งแวดล้อม	3.68	ดีมาก
มาตรฐานที่ 16 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	3.58	ดีมาก
มาตรฐานที่ 17 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง คิดแบบองค์รวมทั้งระบบ และมีวิสัยทัศน์	3.38	ดี
มาตรฐานที่ 18 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	3.12	ดี
มาตรฐานที่ 19 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.49	ดี
มาตรฐานที่ 20 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี	3.76	ดีมาก
มาตรฐานที่ 21 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	3.83	ดีมาก

ตาราง 25 (ต่อ)

มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 22 ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	3.82	ดีมาก
มาตรฐานที่ 23 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียนมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน	3.57	ดีมาก
มาตรฐานที่ 24 สถานศึกษามีมาตรฐานเป็นที่พึงพอใจและ ยอมรับโดยผู้ปกครองและชุมชนให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมใน การพัฒนาการศึกษา	3.65	ดีมาก

จากตาราง 25 ด้านปัจจัยทางด้านผลผลิต (ผู้เรียนและชุมชน) จำแนกราย มาตรฐาน พบว่า มาตรฐานที่ 21 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.83 ระดับคุณภาพดีมาก มาตรฐานที่ 18 ผู้เรียนมีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.12 โดยภาพรวมในระดับองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ย 3.59 อยู่ในระดับคุณภาพ ดีมาก

4. ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ช่วงชั้นที่ 3 (ม.2) ประจำปีการศึกษา 2554 สรุปได้ ดังตาราง 26 และสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ปีการศึกษา 2554 สรุปได้ ดังตาราง 27

ตาราง 26 สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2554 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

สถานศึกษา	จำนวน นักเรียนที่ เข้าสอบ	ผลการประเมิน							
		ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	สังคมศึกษา	สุขศึกษา	ศิลปะ	การงานอาชีพฯ	ภาษาอังกฤษ
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
โรงเรียนสกลทวาปี	112	52.82	45.11	51.02	62.41	61.04	53.25	54.43	48.54
โรงเรียนภูดินแดงวิทยา	140	40.21	35.07	33.94	41.20	50.79	38.13	45.79	37.04
โรงเรียนเดื่อศรีโพธิ์วัณย์	65	45.14	31.45	40.09	45.60	54.34	39.11	41.45	31.16
โรงเรียนร่มไทรวิทยา	46	45.33	28.04	38.71	45.69	51.98	37.13	39.83	42.26
โรงเรียนธาตุทองอำนาจวิทย	109	45.82	28.29	38.70	44.64	56.79	36.13	42.11	23.60
โรงเรียนคำยางพิทยาคม	61	50.01	31.10	46.09	50.32	62.40	37.76	45.38	33.29
รวม	533								
ร้อยละเฉลี่ย		46.56	33.28	41.42	48.31	56.22	40.25	44.83	35.98

จากตาราง 26 การประเมินคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2554 พบว่าร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 56.22 และค่าเฉลี่ยร้อยละต่ำสุด คือ วิชาคณิตศาสตร์ ร้อยละ 33.28

ตาราง 27 สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ปีการศึกษา 2554 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

สถานศึกษา	จำนวนนักเรียนที่ เข้าสอบ	ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน					
		การสื่อสาร	การคิด	การแก้ปัญหา	การใช้ทักษะชีวิต	การใช้เทคโนโลยี	รวม
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
โรงเรียนสกลทวาปี	60	54.08	50.00	54.33	54.33	59.50	54.45
โรงเรียนภูดินแดงวิทยา	73	41.92	36.92	46.71	46.71	48.42	44.14
โรงเรียนเดื่อศรีโพธิ์วัณย์	21	53.57	39.52	45.48	45.48	58.33	48.48
โรงเรียนร่มไทรวิทยา	43	59.30	48.37	52.91	52.91	67.09	56.12
โรงเรียนธาตุทองอำนวยวิทย	35	43.57	43.14	52.14	52.14	51.00	48.40
โรงเรียนคำยางพิทยาคม	27	48.89	40.47	45.37	45.37	50.37	46.09
รวม	259						
ร้อยละเฉลี่ย		50.22	43.07	49.49	49.51	55.79	49.61

ตาราง 27 สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 พบว่าร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยร้อยละ สูงสุด คือ 55.79 และด้านการคิดมีค่าเฉลี่ยร้อยละต่ำสุด คือ 43.07

สรุปได้ว่า จากการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีจำนวน 24 มาตรฐาน 106 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นมาตรฐาน ด้านปัจจัย มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต พบว่า ในภาพรวมทั้งสามด้านมีระดับคุณภาพในระดับดีมาก แต่การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 และการประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 5 สมรรถนะ พบว่า ร้อยละเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาโรงเรียน จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัวมีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) ควรพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ 3) ควรสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพทางด้านการจัดการศึกษา 4) ควรเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 5) ควรระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

รายงานการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

รายงานการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประกอบไปด้วยโรงเรียนภูดินแดงวิทยา อำเภอวานรนิวาส โรงเรียนสกลทวาปี อำเภอสกลนคร และโรงเรียนคำยางพิทยาคม อำเภอบ้านม่วง สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนภูดินแดงวิทยา

ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกที่สาม เมื่อวันที่ 30-31 สิงหาคม 2554 และ 1 กันยายน 2554 ผลการประเมินสรุปได้ดังตาราง 28 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554, หน้า 4-6)

ตาราง 28 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่สาม จำแนกตามกลุ่มตัวบ่งชี้
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : มัธยมศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน			
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	10.00	9.53	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	10.00	9.69	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	10.00	8.63	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น	10.00	8.36	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	20.00	5.39	ต้องปรับปรุง
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	10.00	9.00	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด	5.00	4.88	ดีมาก
กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์			
ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ / พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม			
ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
คะแนนรวม	100.00	80.48	ดี

ตาราง 28 (ต่อ)

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
- สถานศึกษามีผลคะแนนรวมทุกตัวบ่งชี้ ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป		✓ ใช้	ไม่ใช่
- สถานศึกษามีตัวบ่งชี้ที่ได้ระดับดีขึ้นไป 10 ตัวบ่งชี้ จากทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้		✓ ใช้	ไม่ใช่
- สถานศึกษาไม่มีตัวบ่งชี้ใดที่มีระดับคุณภาพต้องปรับปรุง หรือต้องเร่งปรับปรุง		✓ ใช้	ไม่ใช่
สรุปผลการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในภาพรวม			
สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา	✓ ไม่สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา		

**ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และ
วิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553**

1. มาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษา

- 1.1 ควรพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ให้สูงขึ้น
- 1.2 สถานศึกษาควรวางแผนจัดกิจกรรมสอนเพิ่มเติมความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมในการทดสอบระดับชาติร่วมกับโรงเรียนในเครือข่าย พร้อมกับสร้างความตระหนักแก่ผู้เรียนให้เห็นความสำคัญของการทดสอบระดับชาติ
- 1.3 สถานศึกษาควรจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ตัวชี้วัดในสาระการเรียนรู้มาประกอบการเรียนการสอนเสริมแก่ผู้เรียน
- 1.4 สถานศึกษาควรจัดเสริมแรงเพื่อจูงใจให้ผู้เรียนกระตือรือร้นในการทดสอบระดับชาติเช่น การให้เกียรติบัตร หรือการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้คะแนนในระดับดี
- 1.5 ควรฝึกทักษะให้ผู้เรียนได้สรุปเป็นองค์ความรู้จากการฟัง พูด อ่าน เขียนและจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับผู้เรียน
- 1.6 ผู้เรียนควรมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานทุกโครงการและทุกกิจกรรมหรือมีการประเมินผลการเรียนรู้ก่อน-หลังเรียนอย่างต่อเนื่องตลอดไป
- 1.7 ควรมีการต่อยอดความสำเร็จของนักเรียนด้วยการให้ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษาและ ผู้มีจิตศรัทธาร่วมกันบริจาคงบประมาณในการดำเนินงาน

2. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษา

2.1 ควรบรรจุโครงการพิเศษที่ส่งเสริมบทบาทสถานศึกษาไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปี

2.2 ควรจัดส่งเสริมกิจกรรมที่ส่งผลในการพัฒนาผู้เรียน ตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ควรมีการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และผลการประเมินไปใช้พัฒนางาน

3. มาตรฐานด้านการจัดการการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 ควรมีการนิเทศ กำกับติดตาม ผลการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

3.2 ควรพัฒนาครู โดยส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อนำเอาเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ ที่เน้นทักษะกระบวนการมาใช้ในการจัดการเรียนรู้

3.3 ครูควรปรับการเปลี่ยนแปลงการสอนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมระหว่างครูกับนักเรียน และผู้เรียนด้วยกันให้มากขึ้น

3.4 ควรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสู่การเป็นครูมืออาชีพ

4. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพภายใน

4.1 ควรจัดพิมพ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เป็นส่วนแรกของข้อมูลสารสนเทศ

4.2 ควรจัดอบรม สัมมนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

2. โรงเรียนคำยางพิทยาคม

ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม เมื่อวันที่ 4-6 กรกฎาคม 2555 ผลการประเมินสรุปได้ดังตาราง 29 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555, หน้า 4-6)

ตาราง 29 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่สาม จำแนกตามกลุ่มตัวบ่งชี้
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : มัธยมศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน			
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	10.00	9.25	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	10.00	9.77	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	10.00	8.42	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น	10.00	8.39	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	20.00	6.98	ต้องปรับปรุง
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	10.00	8.00	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา	5.00	4.00	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด	5.00	4.64	ดีมาก
กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์			
ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ / พันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา	5.00	4.00	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	5.00	4.00	ดี
กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม			
ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา	5.00	4.00	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	5.00	4.00	ดี
คะแนนรวม	100.00	75.48	ดี

ตาราง 29 (ต่อ)

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
- สถานศึกษามีผลคะแนนรวมทุกตัวบ่งชี้ ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป		ใช่	✓ ไม่ใช่
- สถานศึกษามีตัวบ่งชี้ที่ได้ระดับดีขึ้นไป 10 ตัวบ่งชี้ จากทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้		✓ ใช่	ไม่ใช่
- สถานศึกษาไม่มีตัวบ่งชี้ใดที่มีระดับคุณภาพต้องปรับปรุง หรือต้องเร่งปรังตัววน		✓ ใช่	ไม่ใช่
สรุปผลการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในภาพรวม			
สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา		✓	ไม่สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา

**ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์
และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553**

1. ด้านผลการจัดการศึกษา

ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยได้รับการสอนซ่อมเสริมอย่างจริงจัง ควรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการอ่าน ฟัง ดู พูด เขียน และตั้งคำถามเพื่อค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน และควรมีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และนำเสนอผลงานอย่างจริงจัง

2. ด้านการบริหารจัดการศึกษา

ผู้บริหารควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้รับข้อมูลสารสนเทศ ให้ความคิดเห็น เสนอแนะและเลือกแนวทางประกอบการตัดสินใจ กำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดำเนินงาน ติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนา และใช้ข้อมูลผลการประเมิน หรือผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

3. ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. ครูควรมีการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งการวางแผนให้ ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเองและนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
2. ครูควรมีการวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ในการซ่อมเสริม และพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

3. ครูควรมีการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ด้านการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษาควรเผยแพร่ผลงานในด้านกระบวนการที่สะท้อนให้เกิดการพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด ได้บรรลุเป้าหมาย โดยการพัฒนากิจกรรมที่ทำให้เกิดพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายใน และดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยและสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการจัดกิจกรรม พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และดำเนินการเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเพื่อให้ส่งผลสู่ความเป็นเลิศ

3. โรงเรียนสกลทวาปี

ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม เมื่อวันที่ 2-4 กรกฎาคม 2555 ผลการประเมินสรุปได้ดังตาราง 30 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555, หน้า 4-6)

ตาราง 30 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม จำแนกตามกลุ่มตัวบ่งชี้
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : มัธยมศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน			
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	10.00	9.55	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	10.00	9.47	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	10.00	9.20	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น	10.00	8.85	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	20.00	7.03	ต้องปรับปรุง
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	10.00	8.00	ดี

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553

1. ด้านผลการจัดการศึกษา

1.1 ผู้เรียนควรได้รับองค์ความรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ครอบคลุมทั้งเนื้อหาความรู้และทักษะปฏิบัติโดยครูควรสอนให้ครอบคลุมตัวชี้วัดตามที่หลักสูตรกำหนด คำนึงถึงธรรมชาติวิชาพร้อมทั้งดำเนินการพัฒนาผลจาก O-NET ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับคุณภาพต้องปรับปรุงเร่งด่วน 3 กลุ่ม ระดับคุณภาพต้องปรับปรุง 2 กลุ่ม ระดับคุณภาพพอใช้ 2 กลุ่มสาระ และระดับคุณภาพดี 1 กลุ่ม คือ กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา โดยผลการสอบ O-NET ของ สทศ. ได้สรุปรายละเอียดตามมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละวิชาแล้วสรุปผลได้เป็นรายบุคคลไว้อย่างเรียบร้อยแล้ว มาวิเคราะห์วางแผนพัฒนาผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังหรือพัฒนาผู้เรียนทั้งระบบ

1.2 ผู้เรียนควรได้รับการส่งเสริมด้านการคิดแก้ปัญหาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกสถานศึกษา จัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เช่น ห้องสมุดควรปรับปรุงให้เป็นศูนย์ข้อมูล E-learning กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน และติดตามผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2. ด้านการบริหารจัดการศึกษา

สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดนั้น ในการบริหารตามโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพครบทั้ง 8 แผน ควรนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการดำเนินงานด้านบริหารต่อไปให้ครบทุกขั้นตอน

3. ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 ครูทุกคนควรบันทึกผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ครอบคลุมปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน วิถีแก้ไข และประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้บริหารควรติดตามเพื่อให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

3.2 ครูส่วนใหญ่ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้แต่ครูทุกคนควรเพิ่มเติมความรู้ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล เพื่อข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้และนำผลการประเมินที่วิเคราะห์มาใช้ในการสอนซ่อมเสริมพร้อมพัฒนาผู้เรียน

4. ด้านการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษาให้ความสำคัญในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา นั้นได้ดำเนินการบริหารสถานศึกษาที่ใช้เครื่องมือการบริหารแบบระบบคุณภาพ (PDCA) ที่ดำเนินงานให้ครบทุกขั้นตอนโดยการที่นำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง วางแผนในปีต่อไป

สรุปได้ว่า จากการประเมินภายนอกกรอบสามของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง และพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งจุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ 1) ด้านผลจัดการศึกษา ควรจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อย่างสูงขึ้น 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา ควรนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบริหารทั่วไป 3) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีการวางแผนการจัดการเรียนการสอน การกำกับติดตามกิจกรรมผู้เรียน และการนำผลประโยชน์ไปพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการประกันคุณภาพภายใน ขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการวางแผน

การวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

การวิจัยเชิงสำรวจนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร และเพื่อเสนอแนวทางการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยการสุ่มอย่างง่ายจาก ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2555 ทั้ง 6 โรงเรียน ได้แก่ ร่มไทรวิทยา สกลทวาปี เต็มศรีไพรวัลย์ ภูดินแดงวิทยา ธาตุทองอำนวนายวิทย และ ค่ายางพิทยาคม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 12 คน ครู 102 คน และกรรมการสถานศึกษา 36 คน
2. สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.62$, S.D. = .87) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ 1) ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 1.98$, S.D. = .98) 2) ด้านบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 2.44$, S.D. = .89) 3) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 2.45$, S.D. = .97) 4) ด้านบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 2.67$, S.D. = .82) 5) ด้านบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = .94) และ 6) ด้านนักเรียน ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = .61) ส่วนความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = .43) 2) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = .45) 3) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = .56) 4) ด้านนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = .62) 5) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .60) และ 6) ด้านการบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .57)

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดการสนับสนุนในการทำงาน และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเช่น ไม่มีเวทีแข่งขันทางวิชาการในระดับเขตพื้นที่ เพราะโรงเรียนถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาจึงตัดขาดความสัมพันธ์ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือสร้างเครือข่ายทางวิชาการของนักเรียนและครูได้ โรงเรียนจึงได้รับการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการน้อย และได้รับการอบรมทางด้านวิชาการตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดให้เท่านั้น ซึ่งเป็นการจำกัดสิทธิการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาวิชาการ จึงขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ระบบการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครคาดหวัง ระบบกิจกรรมการเรียนการสอนไม่หลากหลายนักเรียนจึงไม่พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ไม่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนศึกษาจากประสบการณ์จริง ไม่มีการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนกลุ่มที่มี

ความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการครูขาดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนขาดสื่อเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อผู้เรียน ไม่มีระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องสมุดขาดแคลนหนังสือ บรรยายภาคไม่เอื้อต่อการค้นคว้า ห้องปฏิบัติการทางด้านวิทยาศาสตร์ขาดวัสดุอุปกรณ์และสารเคมี กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ จัดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน มุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมที่หลากหลายให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ จัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชนได้ ใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารโรงเรียน มีการนิเทศภายใน และมีการกำกับติดตามควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมตรงตามความต้องการในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัย พัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดระบบการแนะแนวการศึกษาและอาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม จัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และจัดการศึกษาให้กับนักเรียน

กลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง การสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดใกล้เคียงและโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้นายกองคการบริหารส่วนจังหวัดทำสัญญา (MOU) ความร่วมมือพัฒนาทางวิชาการและอื่น ๆ

ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ การจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปแบบไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ไม่สามารถโอนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา (เงินรายหัว) ให้แก่โรงเรียนได้โดยตรง การเบิกจ่ายเงินของข้าราชการครู ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าวิทยฐานะ และสวัสดิการอื่น ๆ ของบุคลากรถ่ายโอน ต้องจัดทำแผนเบิกจ่ายผ่านสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่สะดวกต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนขาดการบริหารจัดการด้านการเงินที่โปร่งใส ครูไม่สามารถร่วมตัดสินใจในงบประมาณของโรงเรียน การชี้แจงการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ จัดให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ มีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษ / การสร้าง / ปรับปรุงอาคารเรียน / อาคารประกอบ ห้องเรียน / ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจตามนโยบายและความต้องการของชุมชน จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย / งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความเป็นธรรม จัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส มีการตรวจสอบหรือกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน งาน / โครงการที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร จัดทำบัญชี และทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบัน และถูกต้องตามระเบียบ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้

งบประมาณต่าง ๆ และมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

ปัญหาด้านการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร ได้แก่ ขาดการบริหารบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันบางรายไม่มีความชำนาญงานในหน้าที่ ทำให้การทำงาน ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โรงเรียนหลายโรงมีอัตราครูเกิน แต่บางโรงเรียนจำนวนครู ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ทำให้ครูได้รับการะงานสอนและงานพิเศษที่ สนับสนุนการสอนมากขึ้นส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริม ให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพมีน้อย และไม่ได้รับการสนับสนุน ทางด้านงบประมาณเท่าที่ควร บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตัวเองอย่าง ต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างทั่วถึง การสอนงานครูผู้มาใหม่ยังไม่ใช้แบบกัลยาณมิตรโดยแท้

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ จัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผน พัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นสุดโครงการ กิจกรรม หรือสิ้นปีการศึกษา ครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง เร่งรัดพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่าง มีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อหรือได้ ฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระที่สอน มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีระบบการ พัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหารอบรม พัฒนาครูแบบกัลยาณมิตร มีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชน มีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อ ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ มีการประชุมเชิง ปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ ยอมรับ การกระตุ้นใญ่น้าวครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ โรงเรียนหลายแห่งอยู่ห่างไกลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ทำให้มีปัญหาในงานธุรการ การติดต่อสื่อสารมีความล่าช้า ขาดความคล่องตัว ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์ไร้ทิศทาง ขาดความร่วมมือจากชุมชนและกรรมการสถานศึกษา โครงสร้างของโรงเรียนไม่เป็นระบบครบวงจร โรงเรียนไม่มีการประสานกันระหว่างหน่วยงานภายใน โรงเรียนบางแห่งขาดการบำรุงรักษาอาคารให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัย และไม่สะดวกต่อการใช้งาน แนวคิด และวิธีการปฏิบัติระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร กับโรงเรียนเป็นแบบแยกส่วน เช่น การออกระเบียบต่าง ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ มีการจัดระบบงานสารบรรณโดยรับส่งหนังสือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ปรับโครงสร้างของโรงเรียนให้มีอิสระในการบริหารการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในอย่างเป็นระบบและครบวงจรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการประสานความร่วมมือกันภายในโรงเรียนที่ชัดเจน จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยและสะดวกต่อการใช้งานอยู่เสมอ เป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลการจัดเก็บ รักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ หรือการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวยสะอาด ร่มรื่น ประโยชน์ต่อการเรียน

การสอน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ปัญหาด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามหลักสากลขาดความยุติธรรม ไม่พิจารณาตามเกณฑ์หรือนโยบายที่กำหนดไว้ มีระบบพวกพ้อง บุคลากรขาดการเอาใจใส่ดูแลโดยตรงจากผู้บริหาร ทำให้บางรายขาดวินัย ไม่สนใจงานที่ได้รับผิดชอบ เพราะไม่มีการตรวจสอบที่เคร่งครัด จึงไม่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรติดตามและประเมินผลบุคลากร ไม่มีการรับฟังหรือระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาและสร้างองค์กรให้มีคุณภาพ ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียวทำให้งานบางอย่างเกิดความบกพร่องและส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ผู้บริหารบางรายขาดความมีภาวะผู้นำหรือไม่ร่วมกิจกรรมใด ๆ กับชุมชน

ความต้องการในการบริหารด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ควรส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยสร้างพลังความร่วมมือทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีการอุทิศตนและเสียสละให้กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองเช่นอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ พิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจบริหารด้วยความโปร่งใส เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหารครูและบุคลากรให้เกิดความปรองดอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพและจริงจัง สร้างขวัญกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการ

ทำงานสู่เป้าหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม จัดโครงสร้างของโรงเรียนและใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม

ปัญหาด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ นักเรียนบางส่วนขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดนิสัยรักการอ่าน และใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขาดการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแบบองค์รวม นักเรียนบางส่วนขาดคุณธรรมและจริยธรรม

ความต้องการในการบริหารด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ส่งเสริมให้มีระเบียบวินัย ความประพฤติเรียบร้อย มีมาตรฐานในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีความพฤติกรรมไม่เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ส่งเสริมให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ส่งเสริมให้เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปเป็นประเด็นที่เป็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ โรงเรียนควรมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร ที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์กรให้มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ

2. ด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ ควรเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ให้ครบทุกด้าน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วม เช่น การบริหารงานวิชาการ ควรเน้นหลักนิติธรรม หรือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักและเน้นการประกันคุณภาพ

เพื่อให้เกิดผลกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการบริหารงบประมาณ ควรเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารบุคคล ควรเน้นบริหารโดยยึดหลักการความเป็นกลางของผู้บริหาร เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรเน้นการปรับปรุงระบบงานสารบรรณ งานสารสนเทศให้เหมาะสมให้เป็นปัจจุบัน

3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อหลักสูตร โดยสร้างพลังความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ควรเร่งรัดพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระที่สอน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดความเข้มแข็งและนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6. ด้านเป้าประสงค์ ได้แก่ ควรมุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่สร้างความเสมอภาคทางด้านคุณภาพให้กับผู้รับบริการโดยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ให้โอกาสผู้เรียนได้เรียนกับครูที่มีคุณภาพที่มีวุฒิและประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญตรงกับภาระงานที่สอน

7. ด้านกลยุทธ์องค์กร ได้แก่ ควรจัดให้มีแผนพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจนทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน ด้านนักเรียน และด้านปรับปรุงอาคารสถานที่

8. ด้านโอกาสของการพัฒนา ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

9. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ควรเสริมสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองตระหนักในความสำคัญของการศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปกครองในการดูแลเอาใจใส่การศึกษาของบุตรหลาน

10. ด้านปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน องค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรออกกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาท้องถิ่นอย่างแท้จริง และเป็นรูปธรรม

11. ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ควรมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน จัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์ การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

12. ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ควรมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ มีการกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ มีการระดมการสร้างเครือข่ายทรัพยากรและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ

13. ด้านการบริหารบุคคล ได้แก่ ควรมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพโดยการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมเป็นธรรม และการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ

14. ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ ควรมีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวย สะอาด ร่มรื่นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงาน

ต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยชุมชน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง

15. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ควรมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนงานโรงเรียน ควรกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความ ต้องการของโรงเรียน

16. ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ องค์การบริหารส่วน จังหวัดควรกระจายอำนาจให้โรงเรียนโดยมอบอำนาจการบริหารและตัดสินใจ เพื่อให้โรงเรียนเกิดความคล่องตัวและสามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อการศึกษาให้สถานศึกษาโดยตรง ควรเพิ่มอำนาจหน้าที่ในการ บริหารการเงินและงบประมาณให้ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อความ รวดเร็วในการแก้ปัญหาและ พัฒนาคุณภาพการศึกษา

17. ด้านนักเรียน ได้แก่ ควรสร้างความตระหนักให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

กรณีศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น กรณีศึกษาโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ ตำบลหนองโน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยในการบริหารโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบไปด้วย
 - 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของ สภาพแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค) ซึ่งเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของ

การดำเนินงานที่ชัดเจน 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังใช้การบริหารเชิงระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ วัสดุ การบริหารจัดการ 2) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การควบคุม และการติดตามประเมินผล 3) ผลลัพธ์ ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2. จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ เห็นด้วยกับการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ส่งผลให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนการบริหารงานโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) โครงสร้างองค์กร 3) หลักธรรมาภิบาล 4) การประกันคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาบุคลากร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอด ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือ เช่น การจูงใจคน การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมองได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ ยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าความต้องการของบุคคล

ส่วนโครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์กร การควบคุม และการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กรจะทำให้เกิดความชัดเจนในการประสานงานกัน

แม้ว่าจะมีความซับซ้อนแต่ผู้บริหารและสมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นช่วยให้ลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน บุคลากรเห็นทางก้าวหน้าในสายงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาล ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีการบริหารให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพราะธรรมาภิบาลเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เชื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับให้เท่าเทียมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน

การประกันคุณภาพการศึกษาก็เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง 3) ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษาที่มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ คือ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน หรือองค์กรพร้อมทั้งเวลา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี 3) ช่วยให้ผู้บุคลากรลดช่วงเวลาการเตรียมตัวเพื่อเข้าป้ดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้น ๆ 4) ช่วยแบ่งเบาภาระ หน้าที่ การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งสูง ๆ ยิ่งขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 ท่าน ผลดังตาราง 31

ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน

[illegible]

[illegible]

ตาราง 31 (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	13. นางพัฒนาดี จันทร์นวล	14. นายยงยุทธ หล่อตระกูล	15. นายวีรศักดิ์ ภูครองหิน	16. นายมนตรี ชาลีเครือ	17. นางสาวจริยา ศิริพันธ์	18. ดร. คมคาย อุดรพิมพ์	19. นายชัยมงคล ไชยรบ	20. นายทวีนาท แก้วนิมิตร	21. นายกริชต์จอมพล ภูจอมจิตต์	22. นายสุรเกียรติ์ ค่ายหนองสง	23. ดร.ธีรพันธ์ คงน้าง	24. นายสุรชัย บุษราคัม	25. นายเพทาย จารัตน์
การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์														
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2	การกำหนดวิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	การกำหนดพันธกิจ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5	การกำหนดเป้าประสงค์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)														
7	การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
8	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
9	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล														
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2	โครงสร้างองค์กร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	หลักธรรมาภิบาล	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	การประกันคุณภาพการศึกษา	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5	การพัฒนาบุคลากร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	บรรยากาศองค์กร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียน														
1	การบริหารงานวิชาการ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2	การบริหารงบประมาณ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	การบริหารงานบุคคล	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4	การบริหารทั่วไป	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

จากตาราง 31 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน
เชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนด
วิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนด

เป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

องค์ประกอบของการบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) โครงสร้างองค์กร 3) หลักธรรมาภิบาล 4) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 5) การพัฒนาบุคลากร และได้เพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ บรรยากาศองค์กร เพราะเห็นว่ามีมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จและเป็นภาระที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืน

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

เทคนิคสำคัญที่ใช้ประกอบการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคสำคัญที่ใช้ประกอบการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

หลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

นางลักษณ์ วิรัชช์ (2543, หน้า 12) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหานี้มาจากภาษาอังกฤษว่า Content Analysis มีความหมายว่าเป็นวิธีวิเคราะห์เนื้อหา คือ การจำแนกกลุ่มคำ ประโยคจากข้อความเข้ากลุ่ม จากนั้นจึงจัดกลุ่มนำเสนอข้อค้นพบพร้อมทั้งคำแปลความหมาย ในทำนองเดียวกัน อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 98) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาหรือการวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิคทางการวิจัยอย่างหนึ่งเพราะต้องอาศัยกระบวนการจัดการทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้และมีความเป็นปรนัย และ อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 106) ได้จำแนกหลักความตรงไว้ว่า ความตรงของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ความตรงของข้อมูลทางภาษา ความตรงของการสุ่ม ความตรงของผล ความตรงเชิงสัมพันธ์ ความตรงเชิงทำนาย และความตรงเชิงโครงสร้าง

จิตรา เตมีย์ (2540, หน้า 77) ปัญหาที่สำคัญของการวิเคราะห์เนื้อหา คือ กระบวนการลดขนาดของข้อมูลจำนวน ๗ มาก ที่ได้ลดลงมาเป็นเนื้อหากลุ่มต่าง ๆ

ปัญหาที่ตามมาในเรื่องนี้คือความสับสนและความเชื่อถือได้ของการจัดประเภทเอกสาร แหล่งข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เนื้อหาความเชื่อถือได้ข้อมูลนี้มักจะมาจากการกำหนดคำสำคัญครอบคลุมเนื้อหา รวมถึงปัญหาความเที่ยงตรงทั้งความตรงภายในกับความตรงภายนอก การวิเคราะห์เนื้อหา มี 3 แบบคือ 1) ความแน่นอน หมายถึง ความตรงที่เกิดจากตัวผู้วิเคราะห์เนื้อหาเองในการวิเคราะห์ เช่น ใช้คำสำคัญในความหมายที่คงที่แน่นอนตลอดจนการวิเคราะห์ 2) ความเที่ยงตรงของผลวิเคราะห์ในกรณีที่มีการวิเคราะห์หลายคน หมายถึง หากมีผู้วิเคราะห์หลายคนใช้คำสำคัญในการวิเคราะห์อย่างเดียวกัน ต้องได้ผลอย่างเดียวกันหรือเกิดความเข้าใจอย่างเดียวกัน 3) ความถูกต้องเป็นความเชื่อถือได้ตามมาตรฐาน

เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา ประเด็นที่สำคัญของการออกแบบวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอนดังนี้

1.1 การกำหนดหน่วยในการบันทึก ซึ่งประกอบด้วย 5 แบบ คือ

1.1.1 คำ จะต้องกำหนดความหมายของคำให้ชัดเจน โดยเฉพาะกรณีวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งไม่สามารถแยกความแตกต่างของคำที่มีหลายความหมายได้

1.1.2 ความหมายของคำ ในกรณีคำนั้นมีหลายความหมาย หรือเป็นสำนวนที่ใช้ความหมายต่างจากคำนั้น

1.1.3 ประโยค เพื่อการแยกกลุ่มความหมายการวิเคราะห์ประโยค จะช่วยให้วิเคราะห์ความหมายต่างจากคำนั้น

1.1.4 คำโครง หมายถึง คำโครงตลอดทั้งเอกสารที่วิเคราะห์ ซึ่งบางครั้งอาจต้องแยกย่อยออกเป็นกลุ่ม ๆ ก่อน

1.1.5 ย่อหน้า การคิดมาทั้งย่อหน้าเพื่ออธิบายเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์นั้นทำให้เกิดความเที่ยงและความตรงได้ยาก ควรจะแยกได้กลุ่มคำน้อยลงหรือคำจะดีว่าขอบเขต แคบ ๆ เช่น บทบรรณาธิการ การใช้หน่วยวิเคราะห์เป็นเอกสารทั้งเล่ม

1.2 การกำหนดการจัดประเภท ต้องใช้การตัดสินใจ 2 เรื่อง คือ

1.2.1 การกำหนดประเภทต้องแยกจากกัน

1.2.2 การกำหนดขอบเขตของประเภทแต่ละประเภท

1.3 การทดลองบันทึกเนื้อหา เป็นวิธีการที่ทำให้การจัดประเภทมีความชัดเจน

1.4 การประเมินความถูกต้อง ในที่นี้หมายถึงความถูกต้องการวิเคราะห์

1.5 การทบทวนแนวทางในการบันทึกข้อมูล ต้องมีการทบทวนหากไม่แน่ใจในความเที่ยงของของการบันทึกทุกครั้ง จนกระทั่งแน่ใจในความเที่ยง

1.6 การย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 3 หลังจากทบทวนแนวทางการบันทึก แล้วต้องเริ่มการทดลองบันทึกอีกครั้ง จนกระทั่งแน่ใจในความเที่ยง

1.7 การบันทึกทั้งหมด เมื่อแน่ใจในความเที่ยง การออกแบบโปรแกรมคำสั่งในคอมพิวเตอร์ และแนวทางการบันทึกแล้ว

1.8 การประเมินความเที่ยงหรือความถูกต้อง หลังจากทุกขั้นตอนได้ดำเนินการไปแล้ว จะต้องมีการประเมินอีกครั้ง

2. วิธีการต่าง ๆ ในการจัดประเภทเนื้อหา

2.1 การให้ความหมายของคำ โดยจัดทำเป็นแบบพจนานุกรมมีการแสดงความหมาย คำใกล้เคียงที่อยู่ในโมโนทัศน์เดียวกัน การสร้างพจนานุกรมของการวิเคราะห์เนื้อหานี้ต้องประกอบไปด้วย ชื่อประเภท ความหมาย แนวทางในการบันทึกคำ และประเภทของกลุ่มคำ

2.2 การให้ลำดับชั้นของคำ ในคำสำคัญที่เลือกวิเคราะห์คำเดียวกันนั้น อาจมีลำดับชั้นของคำ ซึ่งต้องอธิบายไว้ด้วยแผนภูมิ

2.3 การคาดคะเนหรือการอ้างอิงความหมายของคำ ในการกำหนดความหมายนั้น จะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความเที่ยง ดังนั้นต้องให้ความหมายนั้น จะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความเที่ยง ดังนั้นต้องให้ความหมายของคำมีความถูกต้องอ้างอิงได้

2.4 การวิเคราะห์ผล ผลของการวิเคราะห์เนื้อหาอาจจะมีทั้งส่วนที่เป็นแก่นและส่วนเสริม ดังนั้นผู้วิเคราะห์ต้องระบุให้ชัดเจน

2.5 การวิเคราะห์กลุ่มคำเพื่อแสดงผลเดียว เมื่อแยกประเภทของคำ และให้ความหมายของคำแล้วจะต้องจัดกลุ่มคำซึ่งอาจอยู่ในเอกสารหลายประเภท เพื่อมาสร้างผลของการวิเคราะห์

2. เทคนิควิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย

(Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR)

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) พัฒนาโดยจุมพล พูลภัทรชีวิน เป็นการผสมผสานเทคนิค EFR และเทคนิคเดลฟายเข้าด้วยกัน ในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบเทคนิค EFR ที่ปรับปรุงแล้วหลังจากสัมภาษณ์ในรอบแล้วผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือซึ่งมักจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเทคนิคเดลฟาย และในขณะเดียวกัน บุญชม ศรีสะอาด กับสุริทอง ศรีสะอาด (2552, หน้า 23-26) กล่าวว่าเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography) ของ Robert B. Textor, (1979, pp. 159-71) ใช้การสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดไม่ชี้นำ (Non-directive : Open – ended) โดยผู้วิจัยอาจมีหัวข้อหรือประเด็นที่เตรียมไว้เพื่อกันลิมและแบ่งช่วงสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ โดยอาจแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุกประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์ต้องทำการสรุปการสัมภาษณ์จากการบันทึกที่จดไว้หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาความถูกต้องโดยให้เปลี่ยนแปลงแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการนี้เรียกว่าเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) ทำการสัมภาษณ์ภาพอนาคต 3 ด้าน คือ ภาพอนาคตทางบวกหรือด้านดี (Optimistic-Realistic Scenario) ภาพอนาคตทางลบหรือด้านไม่ดี (Pessimistic Realistic Scenario) และภาพที่น่าเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่งและขอให้ผู้สัมภาษณ์พิจารณาความถูกต้องโดยอาจเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีกได้ หลังจากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาความคิดเห็นที่สอดคล้องตรงกันที่เรียกว่าฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนเป็นภาพอนาคต

2.1 ลักษณะปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิค EDFR

ลักษณะปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิค EDFR เป็นปัญหาที่มีลักษณะดังนี้ (พรทิพย์ วรกุล, 2553, หน้า 82) 1) ปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถค้นหาคำตอบได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น 2) ปัญหาที่

ต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ 3) ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อกัน 4) การพบปะหรือประชุมรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวก 5) เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง และ 6) เปิดโอกาสให้นาวิธีการของเทคนิคไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยอดีตหรือปัจจุบันได้ ถ้าหากว่าการนำไปใช้นั้นทำให้ได้ผลดีขึ้นและสนองต่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น นำไปวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ตัดสินปัญหา กำหนดนโยบายระยะสั้น เป็นต้น แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

2.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัย EDFR

การวิจัย EDFR เป็นวิธีการศึกษาอย่างมีระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกของเรื่องที่จะศึกษา ซึ่งคาดว่าจะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้ (ภัทรพงศ์ พงศ์ภัทรกานต์, 2553, หน้า 39) 1) เพื่อบรรยายอนาคตรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 2) เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันกับความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับอนาคตที่จะเป็นไปได้ในแต่ละทาง 3) เพื่อบ่งชี้ผลกระทบ และผลต่อเนื่องที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ของแต่ละอนาคต 4) เพื่อให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และ 5) เพื่อเข้าถึงเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

2.3 ลักษณะของการวิจัย EDFR

ในการศึกษาวิจัย EDFR มีลักษณะดังต่อไปนี้

2.3.1 เวลา การกล่าวถึงระยะเวลาในอนาคตศาสตร์ มักกล่าวเป็นช่วงเวลาจาก 5-50 ปี หรือมากกว่านั้นในบางครั้งอาจจะกล่าวเป็นระยะเวลา เช่น นับจากนี้ไปอีก 20-30 ปี ข้างหน้า อย่างไรก็ตามภาพที่มองเกี่ยวกับอนาคต ประเด็นสำคัญไม่ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างกันของเวลา แต่เป็นเรื่องที่เน้นถึงสภาพเงื่อนไข และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเวลาเปลี่ยนไป การกำหนดเวลามีผลต่อการเป็นไปได้ของอนาคตของสิ่งที่กำลังศึกษาและทางเลือกที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของสิ่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจในปัจจุบันด้วย

2.3.2 ปัญหาที่นักวิจัยในอนาคตให้ความสนใจศึกษา มีลักษณะที่สังเกตได้เป็นปัญหาที่มีได้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด หรือการตัดสินใจของ

ใครโดยเฉพาะเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยแนวทางต่าง ๆ จากหลายสาขาวิชาใช้ในการแก้ปัญหาโดยให้สัมพันธ์กับปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอยู่ ปัญหาอาจก่อตัวขึ้น เพื่อการวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่การแก้ปัญหาเหล่านั้นจะยังไม่สามารถคาดหวังคำตอบที่แน่นอนได้

2.3.3 ความไม่แน่ใจและความไม่ต่อเนื่อง ความไม่แน่ใจเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในกิจกรรมที่อาศัยประสบการณ์เป็นองค์ประกอบ ปรากฏการณ์บางอย่างสามารถที่จะทราบถึงความเป็นไปได้ของโอกาสที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ ถ้าหากปรากฏการณ์นั้นมีลักษณะการต่อเนื่องที่เคยเป็นมาและดำเนินอยู่ต่อไป กรณีเช่นนี้ความแน่ใจในการศึกษาอนาคตของสิ่งนั้นอาจมีมาก แต่ในสภาพความเป็นจริงในสังคม ปรากฏการณ์หลายอย่างมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต่อเนื่องและไม่คงที่เนื่องจากมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยไม่สามารถควบคุมตัวแปรเหล่านั้นไว้ล่วงหน้าได้ ในลักษณะเช่นนี้ความไม่แน่ใจจะมีมาก ดังนั้นปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต่อเนื่องและมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องจึงเป็นองค์ประกอบที่นักวิจัยอนาคตให้ความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต

2.3.4 ความเพียงพอ เนื่องจากอนาคตเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจ เพราะข้อจำกัดในเรื่องความรู้เกี่ยวกับอนาคตของสิ่งนั้น และเพราะเหตุที่อนาคตโดยตัวของมันเองเป็นผลจากการตัดสินใจที่ยังมาไม่ถึง ผลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจึงมีลักษณะที่ไม่รู้จักพอ ไม่ยุติผลอย่างใดอย่างหนึ่ง มีทางเลือกหลายทาง การวิจัยอนาคตไม่ได้มีเป้าหมายเบื้องต้นอยู่ที่การพยากรณ์ว่าอะไรจะเกิดขึ้น แต่เป็นการจัดเตรียมภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นไว้ล่วงหน้า ดังนั้นการวิจัยอนาคตจึงเป็นการแสวงหาทางเลือกแห่งอนาคตนั่นเอง

2.3.5 ทฤษฎี โดยทั่วไปแล้วการวิจัยอนาคตไม่ได้ผูกพันกับทฤษฎีที่อธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่ก็มิได้หมายความว่าการศึกษาอนาคตจะใช้วิธีการพยากรณ์โดยสัญชาตญาณ แต่ในการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ และจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ นักวิจัยอนาคตจะมีอิสระมากกว่านักสังคมศาสตร์ที่มักจะใช้ประสบการณ์ที่เคยเป็นมาและเป็นอยู่เท่านั้น ดังนั้นการวิจัยอนาคตจึงเป็นความพยายามที่จะใช้และสร้างทฤษฎีตลอดจนข้อสมมุติฐานในเชิงทฤษฎีต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่าการวิจัยอนาคตมีผลต่อการพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ

2.3.6 เทคนิคการวิเคราะห์ มีผู้กล่าวถึงเทคนิคการวิเคราะห์ของการวิจัยแบบอนาคตว่ามีลักษณะการพยากรณ์แบบใช้จินตนาการ ซึ่งตรงข้ามกับเทคนิคการ

วิเคราะห์ที่มีลักษณะเป็นวิธีทางวิทยาศาสตร์ แต่ความจริงแล้วในการศึกษาเรื่องเดียวกัน การใช้เทคนิคเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องแยกออกจากวิธีทางวิทยาศาสตร์ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ นอกจากนั้นยังมีวิธีการอื่น ๆ เช่น System Analysis และ Policy Analysis ก็มีผู้นำมาใช้กับวิธีการวิจัยแบบอนาคตด้วย ดังนั้นเทคนิคการวิจัยอนาคต จึงมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่างวิธีการทางวิทยาศาสตร์และวิธีการเชิงพรรณนา

2.3.7 การนำผลที่ได้ไปใช้ ผลที่ได้จากการวิจัยอนาคตได้นำไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนตัดสินใจ ตลอดจนให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่ต้องการข้อมูลเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์กับวิธีการวางแผนเป็นวิธีการวางแผนการวิจัยอนาคตมีส่วนร่วมในวิธีการวางแผนและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปรากฏอยู่ ดังนั้นการวางแผนจึงต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคตด้วย

2.3.8 ค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถาน มีผู้กล่าวไว้ว่าเรื่องของค่านิยม ปทัสถาน ควรแยกออกจากการวิจัยอนาคต โดยการวิจัยอนาคตมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการตัดสินใจไม่โดยตรงก็ทางอ้อม อย่างไรก็ตามอนาคตของสิ่งที่มีพื้นฐานของค่านิยม เป้าหมายและปทัสถานต่างย่อมมีผลต่อการกำหนดวางแผนและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า กล่าวโดยสรุปได้ว่าทั้งค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถานล้วนมีผลต่อการทำให้สิ่งที่เราควรศึกษาเกี่ยวกับอนาคตมีผลต่าง ๆ กันไปด้วย

2.4 เทคนิคการวิจัย EFR

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาโดยนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เมื่อประมาณกว่าสองศตวรรษมาแล้ว ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการ เช่น ด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และด้านอื่น ๆ นอกจากเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยและการคาดการณ์อนาคตแล้ว ยังเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมองหรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ

เดลฟายรูปแบบเดิมมีลักษณะเฉพาะ ต่อมาได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่หลักการและระเบียบวิธีใหญ่ ๆ ยังคงเหมือนเดิมคือ การศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบโดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดคะเนว่า แนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใดหรือทำการคาดการณ์ว่าภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น อีก 20 ปี ข้างหน้าจะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วบ่อนผลการวิเคราะห์ในรูปของสถิติอย่างง่าย ๆ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่มแล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยอาจนำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่แล้วบ่อนข้อมูลที่ได้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง โดยปกติ กระบวนการทำซ้ำแบบนี้จะดำเนินต่อไปสองหรือสามรอบหรือจนกว่าจะได้รับคำตอบที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อจะกรองความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสรุปขั้นตอนใหญ่ ๆ ของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายได้ดังนี้

2.4.1 กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจมีถึงเป็นร้อยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ

2.4.2 กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.4.3 ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือ โดยการโทรศัพท์) หรือการประชุมทางไกล (Tele Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์

2.4.4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

2.4.5 ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติที่เป็นกลุ่ม โดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ของกลุ่มผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

2.4.6 ทำเดลฟายรอบที่สาม

2.4.7 สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตาม
เกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

2.5 ขั้นตอนการทำ EDFR

ขั้นตอนการทำ EDFR มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด กับสุริทอง ศรีสะอาด,
2552, หน้า 30-35)

2.5.1 การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ อยู่ที่จุดมุ่งหมายของ
การวิจัยว่าต้องการอะไร ถ้าต้องการจะทำให้ผลการวิจัยนั้นเกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยจะต้องเป็น
ผู้กำหนดเอง ซึ่งจะเป็นผู้บริหารหรือผู้มีประสบการณ์และต้องมีความรู้วิชาการที่เกี่ยวข้องกับ
เรื่องทำการวิจัยนั้น ๆ อยู่ด้วยเสมอด้วยเหตุผลที่ว่ากลุ่มนักวิชาการเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะมี
ความคิดเห็นที่อิสระและมีความคิดสร้างสรรค์หลายรูปแบบ นักวิชาการจึงน่าจะช่วยให้
เรื่องที่ศึกษาได้รายละเอียดในแง่ที่เป็นวิชาการ หรือแนวโน้มที่เป็นไปได้หลาย ๆ รูปแบบ
มากขึ้น การคัดเลือกอาจจะอาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงการนั้น ๆ ให้เสนอ
รายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการเลือกสรรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ควรใช้วิธีการเลือกแบบ
Purposive Sampling หรือ Snowball เพื่อให้ได้ครบตามต้องการ ส่วนขนาดของกลุ่ม
ผู้เชี่ยวชาญที่จะคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างเทคนิค EDFR เปิดโอกาสให้ยืดหยุ่นได้มากกว่า
เทคนิคอื่น กล่าวคือจะใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่าไรขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย
งบประมาณ เวลา และเรื่องที่ศึกษาว่ามีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด อาจจะใช้จำนวน
ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไประดับความคลาดเคลื่อนจะลดลงอย่างคงที่ และคลาดเคลื่อน
น้อยมากเท่ากับ 0.02 แต่โดยปกติทั่วไปมักจะใช้ประมาณ 17 -21 คน นอกจากนี้ถ้ามี
เหตุผลหรือความจำเป็นบางประการ ทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบมีจำนวน
แตกต่างกันออกไปก็ได้ แต่ควรให้รอบแรกของการเก็บข้อมูลมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด
เพื่อให้ได้แนวโน้มหรือทางเลือกมากที่สุด ส่วนรอบอื่น ๆ จำนวนผู้เชี่ยวชาญอาจจะเพิ่มขึ้น
หรือลดลงบ้างตามความจำเป็น แต่ทั้งนี้ถ้าต้องการให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น
ก็อาจเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายให้มากขึ้นและอาจมากกว่ารอบแรกก็ได้ โดย
ผู้ที่เพิ่มขึ้นมาจะต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่ถ้าจำนวนผู้เชี่ยวชาญ
เท่ากันหมดทุกรอบก็จะดีในด้านความสะดวกในการหาค่าทางสถิติ การนำเสนอผลการวิจัย
และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัยได้อีกทางหนึ่ง

2.5.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 1) การสัมภาษณ์มีลักษณะ
ขั้นตอนคล้ายกับ EFR กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์จะมีโครงสร้างหรือกรอบกว้าง ๆ ไว้ส่วนหนึ่ง

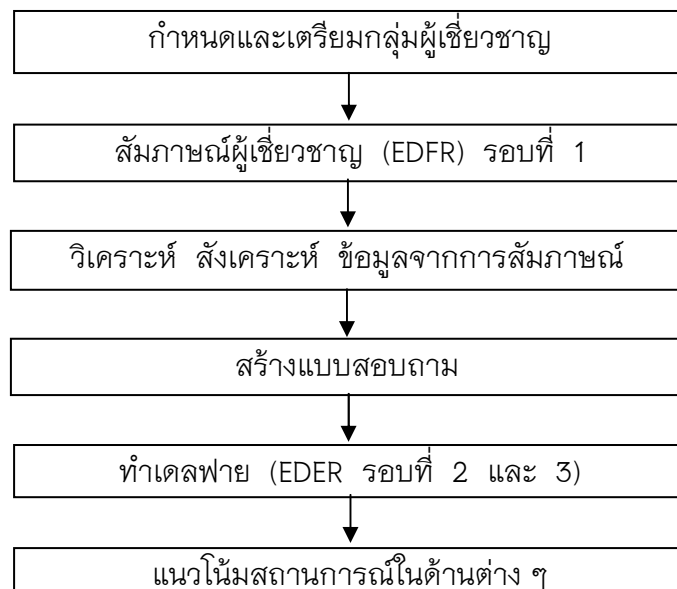
เนื้อความครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษาและใช้ถามเมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่ได้พูดถึงในเรื่องนั้น โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มเติมได้ตลอดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่เป็นกลาง ไม่ชี้นำคำตอบ มีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) ตลอดเวลาการสัมภาษณ์ และอาจมีรายงานการสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านอีกครั้งหนึ่งหรือเพียงแค่สรุปคำให้สัมภาษณ์ทั้งหลังจากสัมภาษณ์เสร็จแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง ซึ่งเทคนิค EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าเทคนิค EFR คือผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่สนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลางบประมาณและสถานการณ์ของการวิจัยได้ คืออาจยึดตามรูปแบบของเทคนิค EFR โดยเริ่มจาก Optimistic-Realistic (O-R), Pessimistic-Realistic (P-R) และ Most Probable (M-P) ตามลำดับ หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็นไปได้โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางที่ดีหรือร้าย เพราะในการตอบแบบสอบถามรอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจแยกศึกษาอนาคตภาพทั้งสามภาพตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้งสามภาพอย่างเป็นระบบได้

2.5.3 วิเคราะห์ / สังเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เป็นระบบ การสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาและเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม ผู้วิจัยต้องเคารพในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญและถ้าแนวโน้มนั้นไม่เด่นจริงก็จะตกไปเองเมื่อใช้เทคนิคเดลฟายในรอบหลังแต่ในทางตรงกันข้ามแนวโน้มนั้นอาจจะเป็นแนวโน้มที่เด่นและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้

2.5.4 สร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการวิจัยด้วยเทคนิคนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป โดยการหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมดในรูปของแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) หรือแบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์แนวโน้มความเป็นไปได้ หรือให้จัดอันดับความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจด้วยว่าแนวโน้มแต่ละข้อนั้นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นอนาคตภาพทางบวกหรืออนาคตภาพทางลบ ก็อาจจะมีช่องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปแบบสอบถาม

2.5.5 ทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 การนำแบบสอบถามไปถามผู้เชี่ยวชาญ ประโยคหรือข้อความจะเหมือนเดิมแต่เพิ่มเติมการรายงานของกลุ่ม โดยการแสดง ตำแหน่งของฐานนิยมหรือค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อความ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบก่อนหน้า ทั้งนี้เพื่อเปิด โอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อ เปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม และอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้แต่ ถ้าคำตอบได้อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผล ประกอบด้วย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสามารถเพิ่มเติมแนวโน้มที่น่าสนใจที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามลงไปแบบสอบถามรอบต่อไปได้เรื่อย ๆ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่รอบแรกก็อาจทำเพียงรอบเดียวก็ได้

2.5.6 เขียนภาพอนาคต การนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความ สอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตไม่เขียนเป็นวิชาการมากไปทำให้ทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย จากขั้นตอนทั้งหมดสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR

2.6 ลักษณะเด่นเทคนิค EDFR

ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR อยู่ที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวิจัยอนาคตได้มากที่สุดและมีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้ดี คือ

2.6.1 มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น เป็นระบบมากกว่าเทคนิคเดลฟายเพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่าเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องนั้น สามารถเพิ่มเติมกรอบโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ในแบบสอบถามได้ทุกกรอบตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่าพยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

2.6.2 สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดได้อย่างชัดเจน ด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2 และ 3 ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟาย จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิค EFR ได้เป็นอย่างดี

2.6.3 เทคนิค EDFR ซึ่งรวมเทคนิคเดลฟายด้วย เป็นเทคนิคที่เป็นทั้งระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต การสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งไม่ค่อยมีเวลามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันโดยตรง เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น ดังนั้นแนวโน้มที่จะทำให้เขาตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะทำได้เร็วขึ้น

2.6.4 ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของเทคนิค EDFR นี้จะแฝงอยู่ในกระบวนการตามระเบียบวิธีการวิจัย กล่าวคือ ความเที่ยงอยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำหลาย ๆ รอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของคำตอบแต่ละรอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลงก็แสดงว่ามีความเที่ยงสูง ส่วนความตรงตามเนื้อหา การวิจัยโดยทั่วไปจะใช้วิธีนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง แต่เทคนิคนี้กระทำโดยตรงกับผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้วจึงมีความตรงตามเนื้อหาสูงแต่จะมีปัญหาอยู่บ้างก็เฉพาะเรื่องการใช้ภาษาในแบบสอบถาม เพราะสรุปรวมจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสได้ตรวจสอบคำตอบอีกหลายรอบรวมทั้งมีการใช้เทคนิคการสรุปสะสมในระหว่างการสัมภาษณ์ จึงมีความตรงตามเนื้อหาสูง

2.7 จุดอ่อนของเทคนิค EDFR

เทคนิควิจัยนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถาม ปัญหาโดยทั่วไป คือ ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่ต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลนานกว่าเทคนิคอื่น เพราะเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้เสียเวลาไปกับการสัมภาษณ์รอบแรกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงมีภาระหน้าที่การงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้ แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะประกอบไปด้วยทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้ ทั้งทางบวก ทางลบ และทางที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนาน เพราะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามแบบอื่น

2.8 การประยุกต์ใช้การวิจัยแบบ EDFR

การวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ได้รวมจุดเด่นของทั้งเทคนิคเดลฟาย และ EFR ไว้ โดยใช้ส่วนดีของแต่ละเทคนิคช่วยแก้ปัญหาและแก้ไขจุดอ่อนของกันและกัน จึงนำไปประยุกต์ใช้ได้กับสาขาอื่นได้ เช่น การศึกษาสาเหตุของการขัดแย้งทางนโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ บัณฑิตที่พึงประสงค์ในอนาคต และแนวโน้มการจัดหลักสูตรต่าง ๆ

สรุปได้ว่า เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นการรวมจุดเด่นของเทคนิค EFR และเทคนิคเดลฟาย ที่มีการยืดหยุ่นเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้เทคนิควิธีการวิจัย EDFR ในการวิจัยครั้งนี้ โดยพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษามากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายของรูปแบบ

ใน Dictionary of Education โดย Carter V. Good, (1973, p. 370)

ได้รวบรวมความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย องค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวเป็นองค์ประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบ

สังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ ในทำนองเดียวกัน Stoner และ Wankel (1986, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ในทำนองเดียวกัน Smith และ Others, (1971, pp. 461-462) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มีใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Tosi และ Canoll (1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ ในขณะเดียวกันมยุรี อนุমানราชชน (2547, หน้า 47) กล่าวคล้ายคลึงกันว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดพื้นฐานของสิ่งที่เป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งเพื่อใช้อธิบายว่าอะไรเกิดขึ้น ทำไมจึงเกิดสิ่งนั้น และสิ่งนั้นจะก่อให้เกิดผลอะไรบ้าง รูปแบบมักแสดงความสัมพันธ์ที่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปเป็นร่างทฤษฎีส่วนใหญ่มักถูกพัฒนามาจากรูปแบบที่ได้รับการทดสอบแล้ว ซึ่ง Willer, D. (1986, p. 15) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Daft (1992, p.20) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ ในขณะที่ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับธวัชชัย รัตตัญญู (2551, หน้า 77) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรืออาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นและอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทวีวรรณ อินคา (2552, หน้า 159) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นแบบจำลองปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

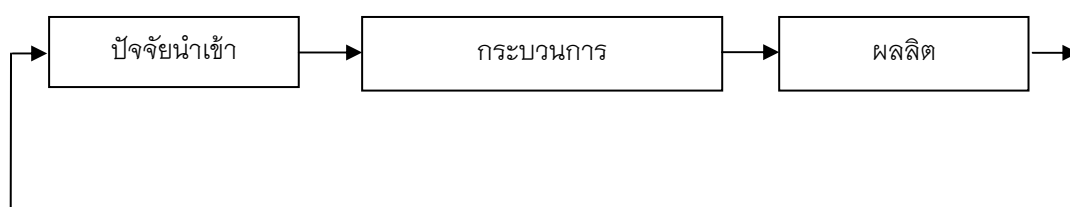
สรุปได้ว่า รูปแบบในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และการพัฒนารูปแบบ หมายถึง การสร้างแบบจำลองโดยมีแนวคิด ทฤษฎีรองรับ มีการประเมินตรวจสอบให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ ตามหลักของประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

2. ขอบข่ายของรูปแบบ

Bardo และ Hartman (1982, p. 70) กล่าวว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่ง ๆ ต้องมีรายละเอียดและมีองค์ประกอบอะไรบางอย่างจะเหมาะสมนั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ในขณะที่ Keeves, J. P. (1998, pp. 561-565) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี 4 แบบ คือ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่การเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ 2 สิ่งขึ้นไป ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงเหตุผล ได้แก่ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ปัญหาใด ๆ ส่วนใหญ่จะใช้ทางด้านศึกษาศาสตร์ 3) รูปแบบเชิงอธิบาย ได้แก่การอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เพื่อให้เป็นแนวคิด โครงสร้าง และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ และ 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ ได้แก่ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีการนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มมากขึ้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย

Ivancevich, J. H. et al. (1989, p. 225) กล่าวว่ารูปแบบมีลักษณะของระบบประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูล

ป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบ เกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมี ลักษณะของความเป็นระบบ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบที่มีลักษณะของระบบ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543, หน้า 15) ได้ออกแบบการใช้รูปแบบการบริหารจัดการด้วยวงจรสู่ความสำเร็จ (PDCA) เป็นแกนในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการเพิ่มผลผลิต

โดยขั้น (a) สังเกตเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูลเก่าที่มีอยู่ เพื่อศึกษาสภาพการณ์ (b) วิเคราะห์ข้อมูลได้จากขั้นสังเกต

P1 ผู้บริหารพิจารณาว่าจะนำเครื่องมือ นวัตกรรมใดมาใช้ กำหนดแผน และเป้าหมาย

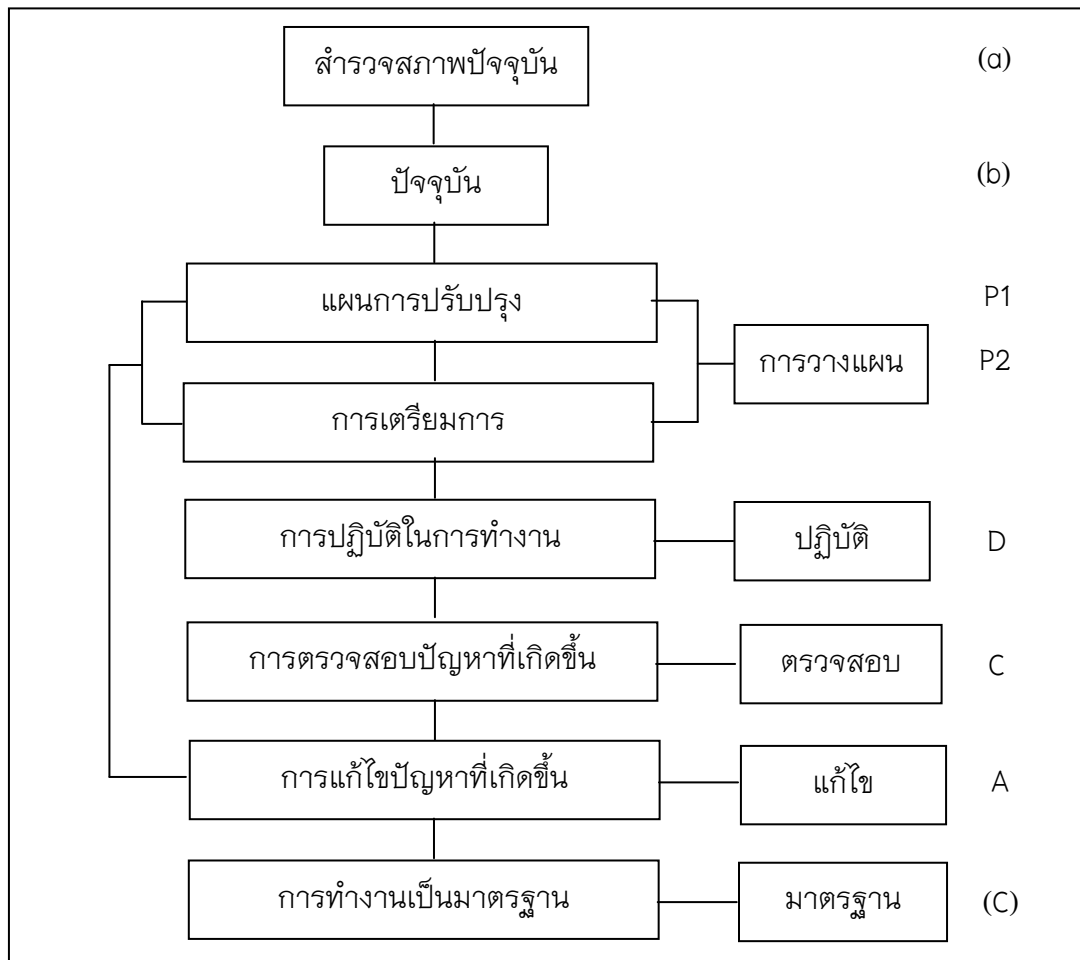
P2 เตรียมการ เช่น แต่งตั้งคณะดำเนินงาน จัดทำคู่มืออบรม ฯลฯ

D นำไปปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งผู้รับไปปฏิบัติต้องใช้ วงจร PDCA เช่นกัน

C ผู้บริหารหรือคณะดำเนินงานตรวจสอบผลการปฏิบัติจากผลที่สามารถวัดได้ จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค แล้วหาทางปรับปรุง การตรวจสอบไม่ใช่เพื่อการหาจับผิดหรือลงโทษ

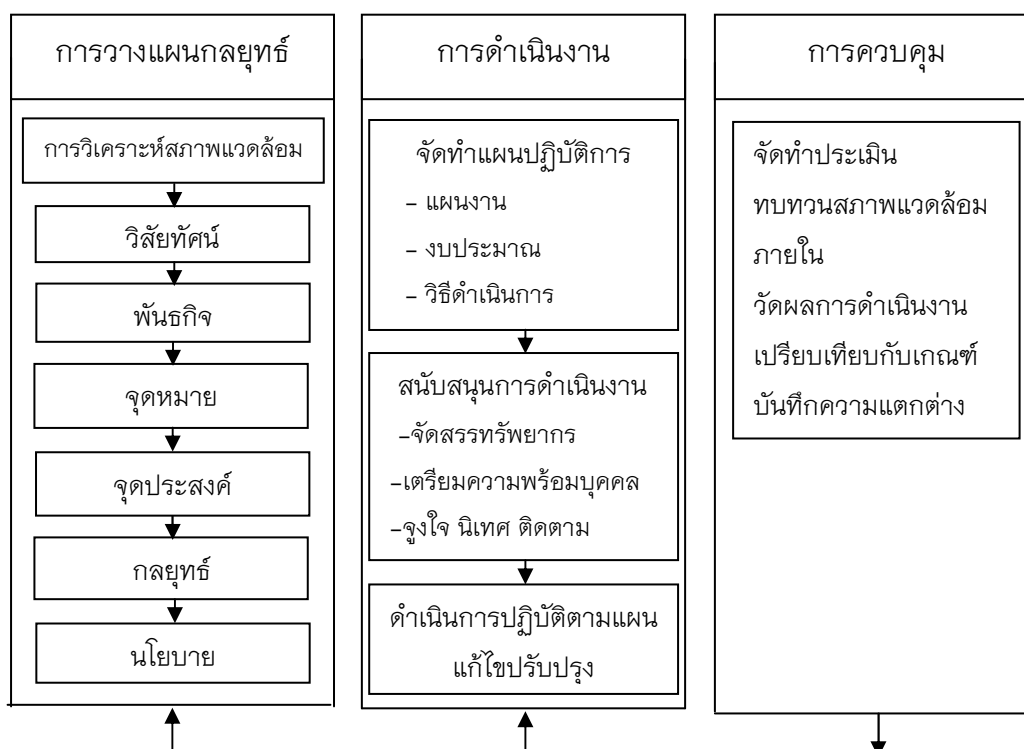
A กำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไขข้อด้อยจากการปฏิบัติ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ปัญหาเป็นข้อมูลประกอบ หากพบว่าเครื่องมือที่ใช้ไม่เหมาะสมก็สามารถปรับปรุงเปลี่ยนกลยุทธ์ได้

(C) ยืนยันผลการปฏิบัติ จัดทำเป็นมาตรฐาน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 วงจร PDCA กับการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิต

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (ม.ป.ป., หน้า 47) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการควบคุม ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

พูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) กล่าวว่า 1) รูปแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและทดสอบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือพยากรณ์แล้วควรอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ในทำนองเดียวกัน Keeves, John. P. (1998, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต

และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ การสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ด้วย

วาร์โร เฟ็งสวส์ตี (2553, หน้า 6 – 10) กล่าวว่า 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องรูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบยังแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นสร้างหรือพัฒนารูปแบบ เป็นรูปแบบสมมติฐานโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือศึกษารายกรณี แล้วกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ 2) ขั้นการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เนื่องจากผลของรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ผ่านมาเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออก ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การสร้างรูปแบบมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือเพื่อตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณ โดยหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) กล่าวว่าสามารถตรวจสอบได้ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร และ 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งสามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง สถานที่ หรืออ้างอิงจากกลุ่ม

ตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือการสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner, E. (1976, pp. 192–193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ 1) เป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) เป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ ต่อมาได้ประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูง เนื่องจากต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3) เชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง 4) เป็นกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบที่ยืดหยุ่นตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพนั้น ๆ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ มีดังต่อไปนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ตรวจสอบและนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองตั้งอยู่บน แนวคิดความเชื่อและหลักการให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การทุกประเภท

สือชัย จันทรโป (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนคาทอลิกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนฯ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ

ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

มณฑาญจน์ ทองใย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบรูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถิพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบรูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถิพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบบรูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถิพุทธสรุปได้ คือ 1) ด้านโครงสร้างการบริหารงาน 2) ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน และ 4) ด้านผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับ

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแบบรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า แบบรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน 2) องค์ประกอบโครงสร้างระบบการบริหาร 3) องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน และ 4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

ศิริพร ดันติยมาศ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก และรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ธวัชชัย รัตตัญญู (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และข้อเสนอจากการวิจัย 2) ด้านบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ด้านบทบาทของนายกเทศมนตรีที่ควบคุมกำกับกับการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

เทวี บุญจับ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อการดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา 2) การดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านมีค่านันทามติยืนยันทันสูงสุด

เจตนา เมืองมูล (2551, หน้า 222-226) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 2) สร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า มีองค์ประกอบ 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 6 องค์ประกอบหลักกับ 23 องค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 74 ข้อ

จำนงค์ แจ่มจันทรวงศ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาผลการทดสอบรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สถาบันหลัก บุคลากรหลัก และระบบหลัก

ชัยพร สุกุลพนารักษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย 2) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินผล 2) การบริหารกิจการนักเรียน 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารวิชาการ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 7) การบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

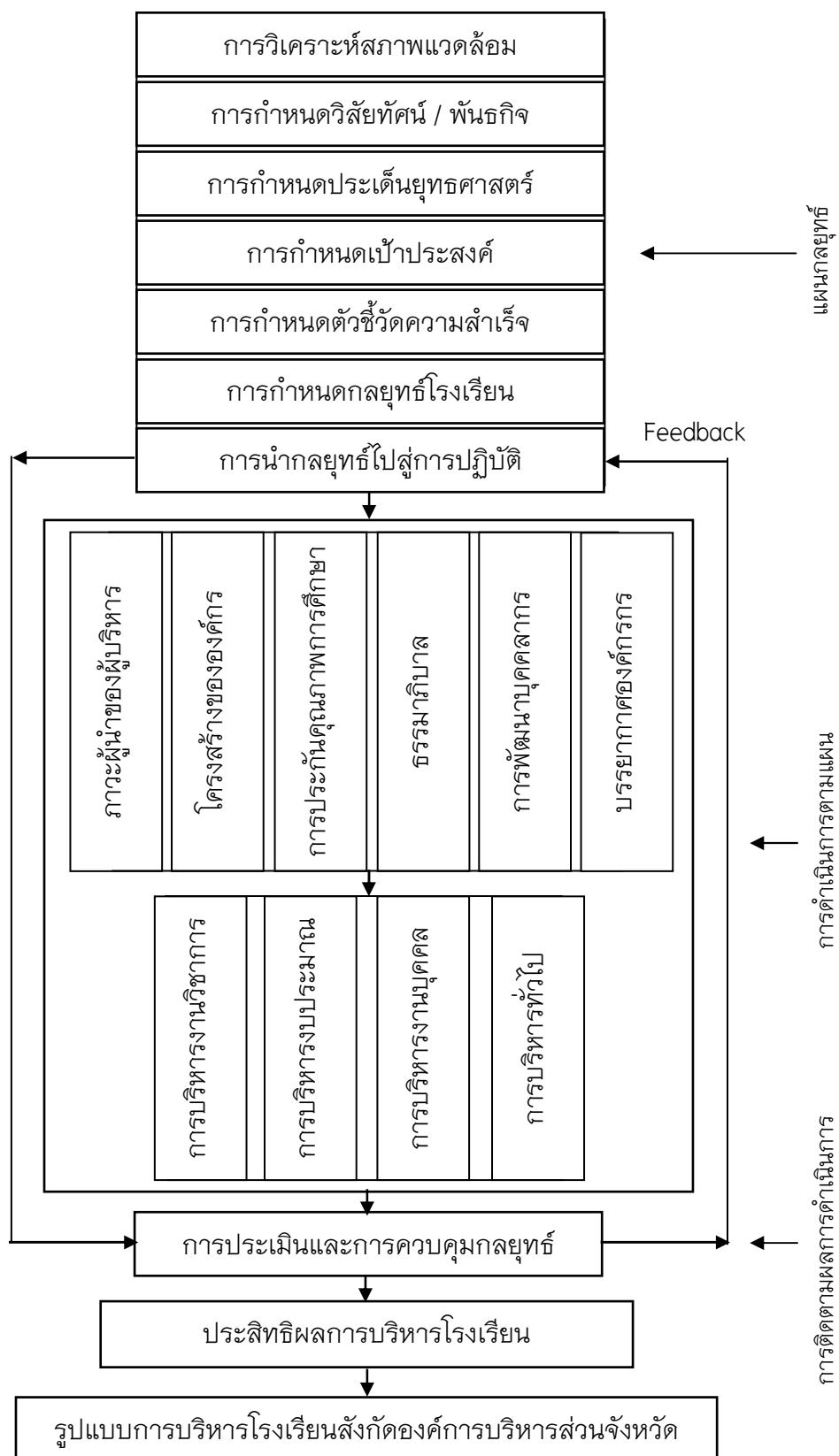
สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน มี 7 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์

ปิ่นปิ่นท์ นฤนาทบุญทรัพย์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ 4) ด้านสมรรถนะองค์การ และ 5) ด้านประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน

Kaiser, S. M. (2000, p. 1) ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในองค์การ พบว่าในครั้งแรกภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ บทบาทของการเป็นผู้นำถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ วัฒนธรรม และวิธีการปฏิบัติ ส่วนบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำคือต้องเป็นผู้ร่วมวางแผนและรับผิดชอบงานนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเสนอความคิดเห็นและนำวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่องค์การในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่ดี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งจะเป็นรูปแบบให้โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ยึดปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างมีโครงสร้าง 2) สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์เชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และ 4) นำไปสู่การสร้างแนวคิดหรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในครั้งนี้ด้วย

จากข้อสรุปแต่ละประเด็นดังกล่าว เมื่อนำไปรวมกับตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล และขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) รายงานการประกันคุณภาพภายนอกกรอบสามโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร การวิจัยเชิงสำรวจโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร กรณีศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 25 คน สามารถเขียนเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 4) ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 พัฒนารอบแนวคิดและร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ร่างองค์ประกอบ

ขั้นที่ 2 ร่างรูปแบบ

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR)

ระยะที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 พัฒนารอบแนวคิดและร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ร่างองค์ประกอบ และขั้นที่ 2 ร่างรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ร่างองค์ประกอบ

ขั้นร่างองค์ประกอบ ประกอบไปด้วย

1. ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. ศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ทั้ง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนร่มไทรวิทยา โรงเรียนสกลทวาปี โรงเรียนเตือศรีไพรวัลย์ โรงเรียนภูดินแดงวิทยา โรงเรียนธาตุทองอำนวยการวิทย และโรงเรียนคำยางพิทยาคม และศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร จากสำนักรับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพสถานศึกษา (สมศ.) ประจำปีการศึกษา 2554 – 2555
3. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม
4. สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
5. นำผลการสำรวจ มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการสำรวจมีรายละเอียดดังนี้
 - 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 12 คน ครู 102 คน และกรรมการสถานศึกษา 36 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย
 - 5.2 เครื่องมือที่ใช้ทำการวิจัย

แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์
 - 5.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถาม มีวิธีการดังนี้

 - 5.3.1 นำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มากำหนดเป็นหัวข้อในการสร้างแบบสอบถาม
 - 5.3.2 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531, หน้า, 114 –115) มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ ตอนที่ 2 เป็นสภาพปัญหา และความต้องการในปัจจุบันเพื่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะ

5.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะปรับแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้

5.5.1 การวิเคราะห์สถานภาพโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.5.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนโดยการกำหนดค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง มีการดำเนินงานมากที่สุด

4 หมายถึง มีการดำเนินงานมาก

3 หมายถึง มีการดำเนินงานปานกลาง

2 หมายถึง มีการดำเนินงานน้อย

1 หมายถึง มีการดำเนินงานน้อยที่สุด

5.5.3 เมื่อตรวจให้คะแนนเสร็จแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาแปลความหมายโดยเทียบตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายความว่า มีความต้องการมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายความว่า มีความต้องการมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายความว่า มีความต้องการปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายความว่า มีความต้องการน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายความว่า มีความต้องการน้อยที่สุด

5.5.4 ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 นำมาวิเคราะห์และสรุปความคิดเห็นในรูปความเรียง

5.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นที่ 2 ร่างรูปแบบ

ขั้นร่างรูปแบบ มีลำดับขั้น ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎีของไทยและต่างประเทศ

2. ศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แล้วนำผลการศึกษาและการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดเป็นร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทานตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2550-2554 จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ ตำบลหนองโน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น

2.2 เครื่องมือที่ใช้ทำการวิจัย

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีประเด็นที่ครอบคลุมเนื้อหา ได้แก่ การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ การบริการโรงเรียนเชิงประสิทธิผล และขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

2.3.1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และจัดทำข้อสรุป

2.3.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาปรับปรุงแก้ไข

2.3.3 นำไปตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ ถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่

- 1) เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การหรือการบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี และมี
ความเต็มใจให้ความคิดเห็น จำนวน 3 คน 2) เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนด
นโยบายระดับการบริหารเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 1 คน 3) เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน
ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวัดผลและการประเมินผล จำนวน 1 คน

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่
ได้รับรางวัลพระราชทานโดยการจดบันทึกและบันทึกเสียง

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำผลมาทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้แบบวิเคราะห์
เชิงเนื้อหาเพื่อให้ได้ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย (Ethnographic
Delphi Futures Research : EDFR) โดยรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาจากการ
เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 25 คน เป็นการสัมภาษณ์ที่เรียกว่า
เทคนิคการสรุปสะสม จะใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไม่ถามซ้ำ และเป็นคำถาม
ปลายเปิด ซึ่งจะสัมภาษณ์แต่ละหัวข้อ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก้ไขการสรุปนั้นจนเป็นที่
พอใจ ผู้วิจัยสามารถซักถามเพิ่มเติมได้จนครบถ้วน ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย
รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปิดชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบ
ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของรูปแบบ และรอบที่ 3 เป็นการยืนยันความคิดเห็น
ของผู้ทรงคุณวุฒิ มีการแจกแจงเชิงสถิติ เช่น ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคล
ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 กลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้องชาญด้านการจัดการศึกษาท้องถิ่น จำนวน 9 คน เป็นผู้มีความสามารถทางการบริหารการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ เช่น เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาดีเด่นหรือได้รับรางวัลด้านใดด้านหนึ่งทางการบริหาร จบการศึกษาาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นผู้ที่มีผลงานอันได้แก่ งานวิจัย บทความ ตำรา ด้านการศึกษาท้องถิ่น มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การหรือการบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีความเต็มใจให้ความคิดเห็น

1.2 กลุ่มผู้บริหารระดับองค์การได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วน จังหวัดปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และผู้อำนวยการกองการศึกษาศาสนาและ วัฒนธรรม จำนวน 13 คน มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การหรือทีมงานไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีความเต็มใจให้ความคิดเห็น

1.3 กลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติการได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จบการศึกษาาระดับปริญญาโทสาขาการบริหาร การศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีผลงานด้านวิชาการไม่ต่ำกว่าอันดับเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การหรือทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีความเต็มใจให้ความคิดเห็น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

2.1.1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.1.2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อ สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน เกี่ยวกับความเหมาะสมของ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ส่วนปก ประกอบด้วย ชื่อหัวข้องานวิจัย รอบของการ แสดงความเห็นโดยใช้เทคนิคเดลฟาย และข้อมูลของผู้วิจัย

ส่วนที่ 2 ส่วนคำชี้แจง ประกอบด้วย ขั้นตอนของการวิจัย จำนวน รอบที่ใช้เก็บข้อมูล ที่มาของคำถาม ความหมายของการแสดงความคิดเห็น 5 ระดับ โครงสร้างของข้อคำถาม และวิธีตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ส่วนข้อคำถาม เป็นคำถามแบบปลายปิดชนิดเลือกตอบ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แบบตรวจสอบรายการ และแบบเติมคำ และเมื่อสิ้นสุดข้อคำถามในแต่ละตอนผู้ทรงคุณวุฒิสามารถเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมนอกเหนือจากส่วนที่ปรากฏในแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย และหลักของเทคนิค EDFR ตามแนวคิดของ Marry and Hammons, 1995 (อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 220–243) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

2.2.1 นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และให้คำแนะนำ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

2.2.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา การใช้ภาษา โครงสร้างและรูปแบบของแบบสอบถาม และอื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วยบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ จำนวน 5 คน โดยแยกเป็นด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านภาษาศาสตร์ 4 คน และด้านการวิจัยหรือการวัดผลประเมินผลการศึกษา 1 คน

2.2.3 นำผลของการวิเคราะห์มาประกอบการจัดทำร่าง

แบบสอบถาม แล้วเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

2.2.4 แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการ

วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์เป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไม่ถามชี้แนะ ที่เรียกว่าเทคนิคการสรุปสะสม และเป็นคำถามที่เปิดกว้างแต่ละหัวข้อ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก้ไขการสรุปนั้นจนเป็นที่พอใจ ผู้วิจัยสามารถซักถามเพิ่มเติมได้จนครบถ้วนสมบูรณ์ ครบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย

2.2.5 แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น

เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
มีวิธีการดังนี้ 1) นำผลจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกมา
เป็นกลุ่ม ๆ ตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย 2) สร้างแบบสอบถามการพัฒนารูปแบบ
การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิด
ประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
คุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
คุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
คุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
คุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
คุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับน้อยที่สุด

ในรอบนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน (Median = Md)
และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range = IR)

2.2.6 แบบสอบถามรอบที่ 3 รอบยืนยันความคิดเห็น ในรอบนี้
ผู้ทรงคุณวุฒิจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติจากการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 เป็นกลุ่ม
ของส่วนรวมเช่น ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพิ่มเข้าไปในแบบสอบถามและ
ตำแหน่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนตอบ ในรอบนี้ผู้ทรงคุณวุฒิจะทราบความคิดเห็นของ
ตนเองว่าเหมือนหรือแตกต่างจากอื่นอย่างไร เพื่อให้พิจารณาอีกครั้งว่าจะยืนยันคำตอบ
เดิมหรือจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร แล้วนำความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในรอบนี้มาสรุปเป็น
รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อถามความสมัครใจและเต็มใจให้ความ
ร่วมมือในการวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR

ขั้นที่ 2 ขอนหนังสือราชการจากสำนักงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 3 ส่งเอกสารและแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์เพื่อศึกษาล่วงหน้า และประสานวัน - เวลา ที่สะดวกในการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 4 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 25 คนตอบแล้วส่งกลับมาทางไปรษณีย์ โดยแนบซองเปล่าติดแสตมป์จ่ายหน้าซองถึงผู้วิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการ ต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการวิเคราะห์ข้อสรุปต่าง ๆ ในการวิจัย เช่น ประวัติส่วนบุคคล การสัมภาษณ์เชิงลึกถึงปัญหาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครในการวิจัยเชิงสำรวจ และการสัมภาษณ์ใน EDFR รอบที่ 1

4.2 ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร และการวิเคราะห์แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

4.3 หลักเกณฑ์การแปลผลค่ามัธยฐานได้จากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3 เพื่อหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเชิงสถิติ แล้วนำมาแปลผลตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.51-5.00 หมายความว่า เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายความว่า เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับน้อยที่สุด

4.4 หลักเกณฑ์การแปลผลค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ได้มาจากการคำนวณความแตกต่างระหว่างค่าควอไทล์ที่ 1 กับค่าควอไทล์ที่ 3 มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

0.00–1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก

มากกว่า 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นสอดคล้องกันน้อย

4.5 หลักเกณฑ์การตัดสิน การสรุปนันทิจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำรูปแบบ ผู้วิจัยพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

4.5.1 รูปแบบที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50

4.5.2 รูปแบบที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

หลักเกณฑ์การสรุปนันทิจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสอบถามของ EDRF รอบที่ 2 และ 3 แสดงดังตาราง 32

ตาราง 32 สรุปหลักเกณฑ์การสรุปนันทิจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

รอบที่	เกณฑ์การพิจารณาตัดสิน		
	ร้อยละ	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ค่ามัธยฐาน
2	–	ไม่เกิน 1.50	3.50 ขึ้นไป
3	–	ไม่เกิน 1.50	3.50 ขึ้นไป

5. สถิติในการวิจัย

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยใช้ค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$$5.1 \text{ ค่ามัธยฐาน} = \frac{L + \left(\frac{N}{2} - F\right) \times i}{f}$$

L = ชีตจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่

F = ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่ต่ำกว่าจากชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่

f = ความถี่ของช่วงคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่

i = อัตราภาคส่วนของคะแนน

N = จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ $= Q_3 - Q_1$

$$Q_1 = \frac{L + \left(\frac{N}{4} - F\right) \times i}{f}$$

Quartile 1 (Q_1) คือ ควอไทล์ที่ 1

L = ชีตจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่

F = ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่ต่ำกว่าจากชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่

f = ความถี่ของช่วงคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่

i = อัตราภาคส่วนของคะแนน

N = จำนวนความถี่ทั้งหมด

$$Q_3 = \frac{L + \left(\frac{3N}{4} - F\right) \times i}{f}$$

Quartile 3 (Q_3) คือ ควอไทล์ที่ 3

L = ชีตจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่

F = ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่ต่ำกว่าจากชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่

f = ความถี่ของช่วงคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่

i = อัตราภาคส่วนของคะแนน

N = จำนวนความถี่ทั้งหมด

ระยะที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

**การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัด** ผู้วิจัยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีรายละเอียด ดังนี้

1. เป็นการสนทนากลุ่มและวิพากษ์ความคิดเห็นโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน หัวหน้าฝ่าย 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และกรรมการสถานศึกษา 2 คน เกี่ยวกับความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสนทนากลุ่ม
3. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกเสียง และให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนข้อเสนอแนะลงในแบบสนทนากลุ่ม
4. ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ของเนื้อหาและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาวิเคราะห์
5. ผลที่ได้รับคือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์และความถูกต้องสมบูรณ์

**การทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด** มีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยเพื่อกำหนดรายละเอียดคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. แหล่งข้อมูลในการทำคู่มือ ได้แก่ เอกสาร ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ออกแบบเกณฑ์การประเมิน และเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ตามมาตรฐานการประเมินแบบรูบริค (Scoring Rubrics) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แล้วนำร่างคู่มือปரிชากรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและปรับปรุง
4. นำร่างคู่มือดังกล่าวมาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้แนวคิดและตรวจสอบความเหมาะสม ความมีคุณภาพ และความสมบูรณ์ของคู่มือการใช้รูปแบบจำนวน 6 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ (ดังแสดงในภาคผนวก ก)

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่ง ทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การหรือ การบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบายระดับผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 3 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความมีคุณภาพ และความสมบูรณ์ของคู่มือ

6. การตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ดำเนินการดังนี้

6.1 ร่างแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยประเด็นหลักในการตรวจสอบ ความเหมาะสม ความมีคุณภาพ และความสมบูรณ์ คือ (1) รูปแบบของคู่มือ (2) คำชี้แจง (3) ความสอดคล้อง ร้อยรัดตลอดแนวของคู่มือตั้งแต่เริ่มต้นจนจบสุดท้าย (4) เกณฑ์การประเมิน และเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนและ (5) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

6.2 นำแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษากิจกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความชัดเจนของข้อความคำถาม และคำแนะนำเพิ่มเติม แล้วแก้ไขปรับปรุงให้ สมบูรณ์

7. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็นมีตอน ดังนี้

7.1 ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรงเพื่อถามความสมัครใจ และเต็มใจ ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ แล้วขอหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ

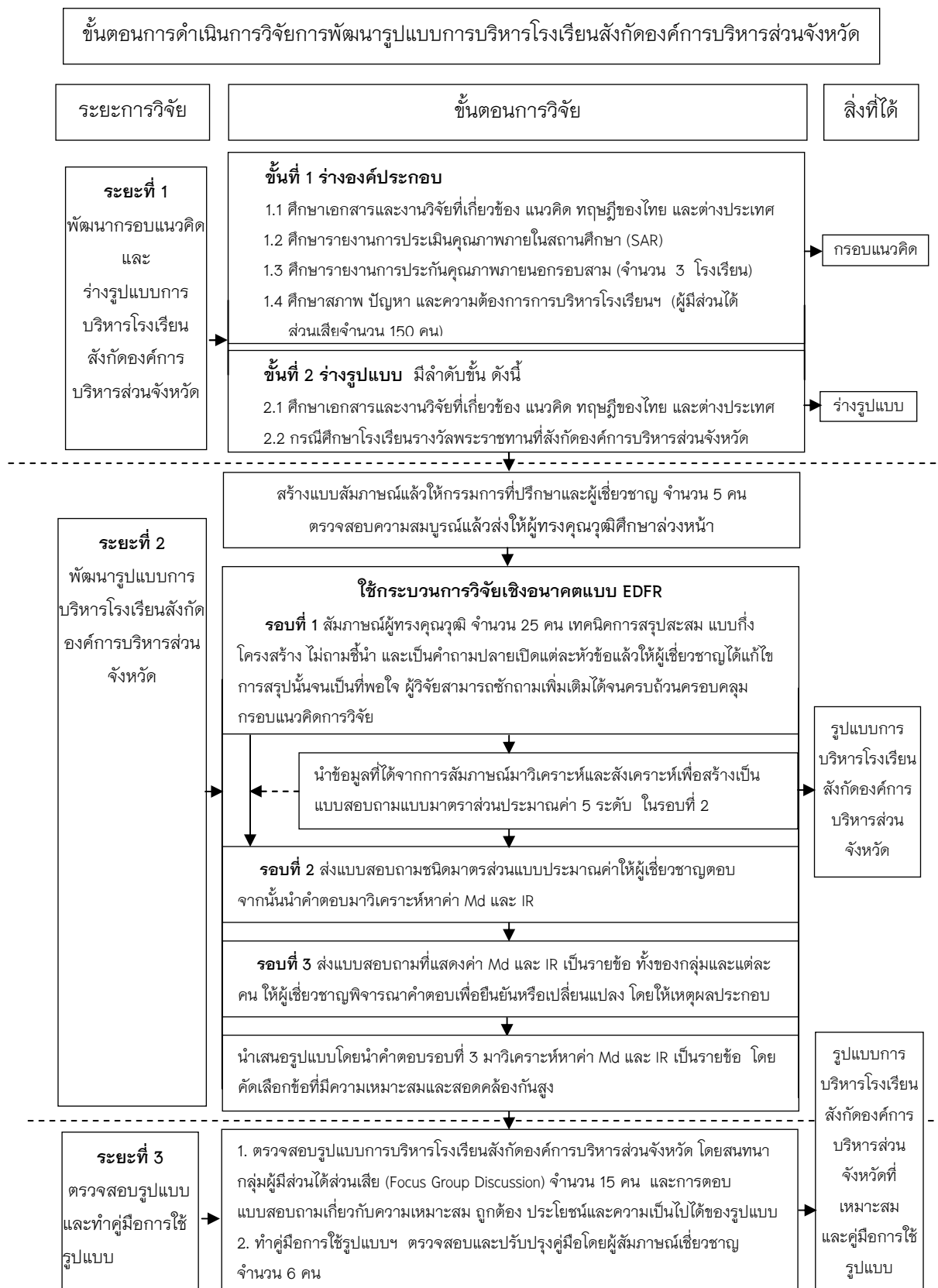
7.2 จัดส่งวิทยานิพนธ์ ร่างคู่มือ และแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 คน ล่วงหน้า 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญศึกษารายละเอียด และประสานวัน เวลา สถานที่ที่สะดวกในการสัมภาษณ์

7.3 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัยขออนุญาตจดบันทึก และบันทึกเทป
แล้วนำข้อคิดเห็นมาสังเคราะห์ต่อไป

8. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์หลอมรวมข้อคิดของผู้เชี่ยวชาญตาม
ประเด็นในแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงให้ได้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพสมบูรณ์

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 3 ระยะ เป็นไปตามความมุ่งหมาย
ของการวิจัยที่กำหนดไว้ สามารถเขียนเป็นแผนภาพขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
ได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งนำเสนอผลการวิจัยโดยยึดตามระยะของการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ผลการวิจัยตอนที่ 1 สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิจัยตอนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิจัยตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิจัยตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

มีรายละเอียดดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

จากการศึกษาสามารถสรุปผลได้ ดังตาราง 33 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพ
และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สกลนคร โดยรวมและรายด้าน

ด้าน ที่	การบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร	สภาพการดำเนินการ			ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ด้านการบริหารวิชาการ	3.01	.94	ปานกลาง	4.67	.56	มากที่สุด
2	ด้านการบริหารงบประมาณ	2.44	.89	น้อย	4.77	.45	มากที่สุด
3	ด้านการบริหารบุคคล	2.45	.97	น้อย	4.62	.60	มากที่สุด
4	ด้านการบริหารทั่วไป	2.67	.82	น้อย	4.60	.57	มากที่สุด
5	ด้านผู้บริหารโรงเรียน	1.98	.98	น้อย	4.83	.43	มากที่สุด
6	ด้านนักเรียน	3.15	.61	ปานกลาง	4.64	.62	มากที่สุด
	รวม	2.62	.87	น้อย	4.69	.54	มากที่สุด

จากตาราง 33 แสดงว่าสภาพการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับน้อย 4 ด้าน คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน เรียงตาม ลำดับ จากค่าเฉลี่ยน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 1.98$) ด้านบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 2.44$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 2.45$) 4) ด้านบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 2.67$) ด้านบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.01$) และด้านนักเรียน ($\bar{X} = 3.15$) ส่วนความต้องการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.83$) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.77$) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$) ด้านนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.62$) และด้านการบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 4.60$)

ผลการสำรวจสภาพ ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดสกลนคร

สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 1.98$) ด้านบริหาร งบประมาณ ($\bar{X} = 2.44$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 2.45$) ด้านบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 2.67$) ด้านบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.01$) และด้านนักเรียน ($\bar{X} = 3.15$)

2. ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดสกลนคร

จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการ สัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารวิชาการ

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดการสนับสนุนและขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา เช่น ไม่มี เวทีแข่งขันทางวิชาการในระดับเขตพื้นที่ การได้รับการอบรมทางด้านวิชาการตามที องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดให้เท่านั้น นับเป็นข้อจำกัด ในการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนางาน วิชาการ การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ระบบการ เรียนการสอนไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครคาดหวัง กิจกรรมการเรียนการสอนไม่หลากหลายนักเรียนจึงไม่พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ไม่มีการ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนจากประสบการณ์จริง ไม่มีการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนกลุ่มที่ มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาสและเด็กพิการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญไม่เป็นที่เด่นชัด โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อความต้องการของ ผู้เรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นต้น นอกจากนี้ ห้องสมุดยังขาดแคลนหนังสือ บรรยากาศไม่เอื้อต่อการค้นคว้า ห้องปฏิบัติการทางด้าน วิทยาศาสตร์ขาดวัสดุอุปกรณ์และสารเคมี กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง

2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ การจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปแบบไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ไม่สามารถโอนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา (เงินรายหัว) ให้แก่โรงเรียนได้โดยตรง การเบิกจ่ายเงินของข้าราชการครู ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าวิทยฐานะ และสวัสดิการอื่น ๆ ของบุคลากรถ่ายโอน ต้องจัดทำแผนเบิกจ่ายผ่านสำนักงานท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร โรงเรียนขาดการบริหารจัดการด้านการเงินที่โปร่งใส ครูไม่สามารถร่วมตัดสินใจในงบประมาณของโรงเรียน การชี้แจงการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน

2.3 ด้านการบริหารบุคคล

ปัญหาด้านการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดการบริหารบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง โรงเรียนหลายโรงมีอัตราครูเกิน แต่บางโรงเรียนจำนวนครูไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนทำให้ครูได้รับการภาระงานสอนและงานพิเศษที่สนับสนุนการสอนมากขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพมีน้อย และไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณเท่าที่ควร บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างทั่วถึงการสอนงานครูผู้มาใหม่ยังไม่ใช้แบบกัลยาณมิตรโดยแท้

2.4 ด้านบริหารทั่วไป

ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ โรงเรียนหลายแห่งอยู่ห่างไกลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ทำให้มีปัญหาในงานธุรการ การประชาสัมพันธ์ไว้ทิศทาง ขาดความร่วมมือจากชุมชนและกรรมการสถานศึกษา โครงสร้างของโรงเรียนไม่เป็นระบบครบวงจร โรงเรียนไม่มีการประสานกันระหว่างหน่วยงานภายใน โรงเรียนบางแห่งขาดการบำรุงรักษาอาคารให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัย และไม่สะดวกต่อการใช้งาน แนวคิด และวิธีการปฏิบัติระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครกับโรงเรียนเป็นแบบแยกส่วน เช่น การสรรหาคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การออกระเบียบต่าง ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.5 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

ปัญหาด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามหลักสากลขาดความยุติธรรม ไม่พิจารณาตามเกณฑ์หรือนโยบายที่กำหนดไว้ มีระบบพวกพ้อง บุคลากรขาดการเอาใจใส่ดูแลโดยตรงจากผู้บริหาร ไม่มีการรับฟังหรือระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาและสร้างโรงเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียวทำให้งานบางอย่างเกิดความบกพร่องและส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ผู้บริหารบางรายขาดความมีภาวะผู้นำ หรือไม่ร่วมกิจกรรมใด ๆ กับชุมชน

2.6 ด้านนักเรียน

ปัญหาด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ นักเรียนบางส่วนขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดนิสัยรักการอ่านและใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขาดการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแบบองค์รวม นักเรียนบางส่วนขาดคุณธรรมและจริยธรรม

3. ผลการวิเคราะห์ความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.83$) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.77$) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$) ด้านนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.62$) และด้านการบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 4.60$) จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ครู และการสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร สามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 ด้านการบริหารวิชาการ

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ จัดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน มุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดกิจกรรมที่หลากหลายให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ จัดให้มี

การร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชนได้ ใช้แหล่งเรียนรู้วิทยากรในชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารโรงเรียน มีการนิเทศภายในและมีการกำกับติดตามควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมตรงตามความต้องการในการจัดการเรียนการสอน มีระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดระบบการแนะแนวการศึกษาและอาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม จัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และจัดการศึกษาให้กับนักเรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง การสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดใกล้เคียงและโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้นายกองคการบริหารส่วนจังหวัดทำสัญญา (MOU) ความร่วมมือพัฒนาทางวิชาการและอื่น ๆ

3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ จัดให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ มีงบประมาณในการจัดการ

เรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษ / การสร้าง / ปรับปรุงอาคารเรียน / อาคารประกอบ ห้องเรียน / ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การกิจตามนโยบายและความต้องการของชุมชน จัดสรรงบประมาณสนับสนุน การดำเนินงานของฝ่าย / งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความ เป็นธรรม จัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส มีการ ตรวจสอบหรือกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปีและ การจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุ แผนงาน งาน / โครงการที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณตาม แผนระดมทรัพยากร จัดทำบัญชี และทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบัน และถูกต้องตามระเบียบ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณ ต่าง ๆ และมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียน

3.3 ด้านการบริหารบุคคล

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ จัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มี ประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผน พัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อ สิ้นสุดโครงการ กิจกรรม หรือสิ้นปีการศึกษา ครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงาน ที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง เร่งรัดพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ ศึกษาต่อหรือได้ฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระที่สอน มีการพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหาร อบรมพัฒนาครูแบบกัลยาณมิตร มีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ทั้งใน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรใน ชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ มีการประชุม เชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่าง

ต่อเนื่องและจริงจัง มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ การกระตุ้นใฝ่ใฝ่ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

3.4 ด้านบริหารทั่วไป

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ มีการจัดระบบงานสารบรรณโดยรับส่งหนังสือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนให้มีอิสระในการบริหารการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในอย่างเป็นระบบและครบวงจรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการประสานความร่วมมือกันภายในโรงเรียนที่ชัดเจน จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งานอยู่เสมอ เป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลการจัดเก็บ รักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ หรือการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวยสะอาด ร่มรื่น ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดสกลนคร และมีวาระการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่พร้อมกันหมดในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

3.5 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

ความต้องการในการบริหารด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยสร้างพลังความร่วมมือทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีการอุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองเช่นอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ พิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจบริหารด้วยความโปร่งใส เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหารครูและบุคลากรให้เกิดความปรองดอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่ที่หนักและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพและจริงจัง สร้างขวัญกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม จัดโครงสร้างของโรงเรียนและใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม

3.6 ด้านนักเรียน

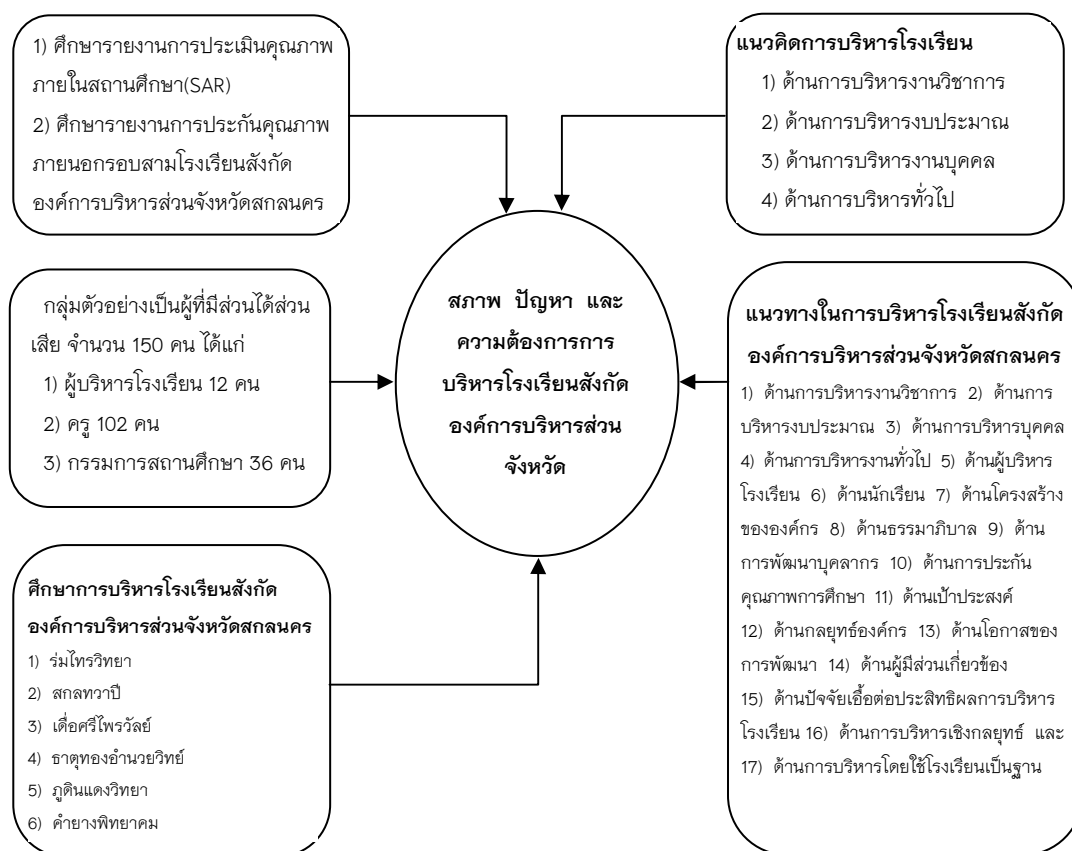
ความต้องการในการบริหารด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ส่งเสริมให้มีระเบียบวินัย ความประพฤติเรียบร้อย มีมาตรฐานในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ส่งเสริมให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์

คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี กีฬาและนันทนาการ ส่งเสริมให้เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปผลการวิจัยตอนที่ 1 สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหาร

โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับจัดทำ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายใช้เป็นแนวปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการ ศึกษา และเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

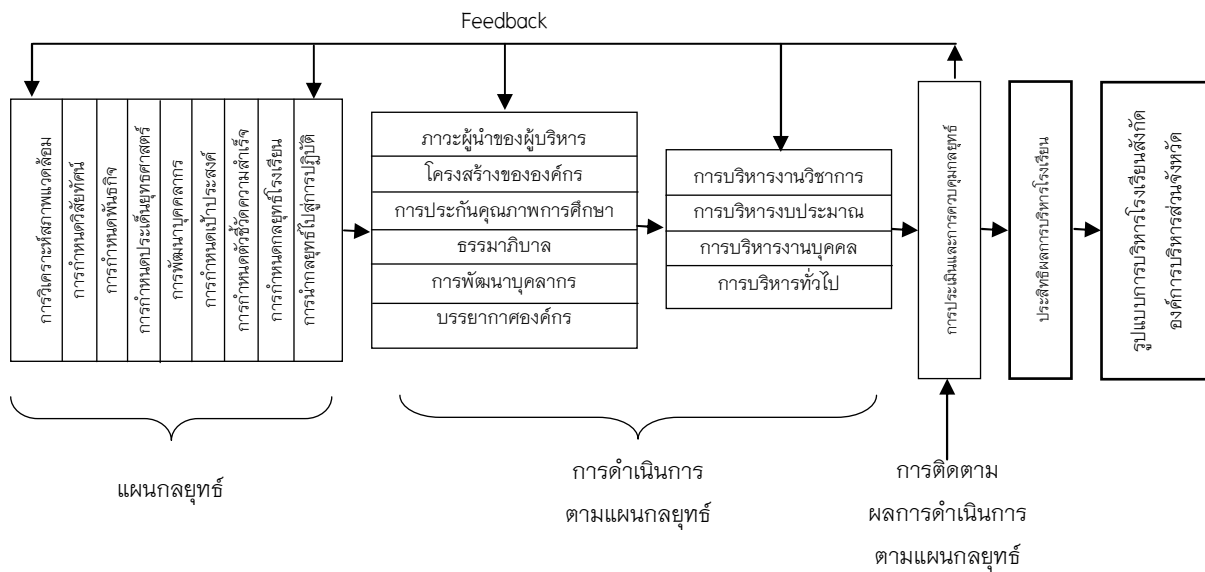
มีรายละเอียดดังหัวข้อต่อไปนี้

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ได้ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัด

ความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลได้ 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) โครงสร้างองค์กร 3) หลักธรรมาภิบาล 4) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 5) การพัฒนาบุคลากร และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 25 คน ได้องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลเพิ่มขึ้นมา 1 องค์ประกอบ คือ บรรยากาศองค์กร เป็นองค์ประกอบที่ 6

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษานำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป สามารถเขียนเป็นแผนภาพ ได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

รูปแบบดังกล่าวได้มาจาก 1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของไทย และต่างประเทศ 2) รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554 3) รายงานการประกันคุณภาพภายนอกกรอบสามโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554 – 2555 4) โรงเรียนรางวัลพระราชทานที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 5) กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

จากการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร พบว่า มีจำนวน 24 มาตรฐาน 106 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นมาตรฐาน ด้านปัจจัย มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต พบว่า ในภาพรวมทั้งสามด้านมีระดับคุณภาพในระดับดีมาก แต่การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 และการประเมิน

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 5 สมรรถนะ พบว่า ร้อยละเฉลี่ยของคะแนนอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาโรงเรียน จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัวมีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) ควรพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ 3) ควรสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพทางด้านการจัดการศึกษา 4) ควรเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 5) ควรระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

2. รายงานการประกันคุณภาพภายนอกกรอบสามของโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

จากการประเมินภายนอกกรอบสามของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง และพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งจุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ 1) ด้านผลจัดการศึกษา ควรจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ให้สูงขึ้น 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา ควรนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบริหารทั่วไป 3) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีการวางแผนการจัดการเรียนการสอน การกำกับติดตามกิจกรรมผู้เรียน และการนำผลประโยชน์ไปพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการประกันคุณภาพภายใน ขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการวางแผน

3. ผลการศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานที่สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด

ผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น กรณีศึกษาโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ ตำบลหนองโน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยในการบริหารโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบไปด้วย

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาวะแวดล้อมองค์การภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
- 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ และ
- 5) การควบคุมกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังใช้การบริหารเชิงระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ วัสดุ การบริหารจัดการ 2) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การควบคุม และการติดตามประเมินผล 3) ผลลัพธ์ ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2. จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ เห็นด้วยกับการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสมัยใหม่เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ส่งผลให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนการบริหารงานโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- 2) โครงสร้างองค์กร
- 3) หลักธรรมาภิบาล
- 4) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาบุคลากร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะการคิดรวบยอด ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค

และเครื่องมือที่จำเป็น ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือ เช่น การจูงใจ คน การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมองได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ ยึดวัตถุประสงค์ของ องค์กรมากกว่าความต้องการของบุคคล

ส่วนโครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์กร

การควบคุมและการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กรจะทำให้เกิดความชัดเจนในการ ประสานงานกันแม้ว่าจะมีความซับซ้อนแต่ผู้บริหารและสมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ ง่ายขึ้นช่วยให้ลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน บุคลากรเห็นทางก้าวหน้าใน สายงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาล ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีการ บริหารให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพราะธรรมาภิบาลเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้าง ความเป็นธรรมในสังคม เชื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับให้เท่าเทียมและการมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีขึ้น และการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

การประกันคุณภาพการศึกษาก็เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถ ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็น ระบบ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้า ทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ประชาชนได้รับ ข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่ มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครอง ผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่าง ทั่วถึง 3) ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและ มาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษามีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่าง เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ คือ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน หรือองค์กรพร้อมทั้งเวลา และหลีกเลี่ยงการ

ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันดีเป็นอย่างดี 3) ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลาการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้น ๆ 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งสูง ๆ ยิ่งขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี

ขอขยายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยเน้นการบริหารงานวิชาการซึ่งการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทางการศึกษา ถือเป็นภารกิจหลักที่หลายฝ่ายร่วมกันดำเนินงาน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามในทุกด้านโดยผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และการบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ งานอื่น ๆ ที่ถือเป็นงานสนับสนุนเพื่อให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับแรกโดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

4. กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย

(Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 25 คน

1. ผลสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EDFR ได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

- 1.1 EDFR รอบที่ 1 ขั้นสัมภาษณ์
- 1.2 EDFR รอบที่ 2 ขั้นสอบถามความคิดเห็น
- 1.3 EDFR รอบที่ 3 ขั้นยืนยันความคิดเห็น

2. ผลการวิเคราะห์ค่านิยมฐาน ฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของ องค์ประกอบในแต่ละด้าน

EDFR รอบที่ 1 ชั้นสัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก) เกี่ยวกับ องค์ประกอบการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 19 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1.1.1 มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของ โรงเรียน

1.1.2 มีการศึกษาสำรวจความต้องการของนักเรียนและ ผู้ปกครองเพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ

1.1.3 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการ ดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร

1.1.4 มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.1.5 มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดย ผู้เกี่ยวข้องภายนอกและสาธารณชน (อาทิ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา, สมศ.)

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1.2.1 นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีวิสัยทัศน์ในการจัด การศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์

1.2.2 นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์

1.2.3 ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการจัด

การศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์

1.2.4 ผู้อำนวยการกองการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์

1.2.5 ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2.6 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นวาระของชาติ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 7 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน

2.2 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันเสนอความต้องการ ความเป็นไปได้ เพื่อจะได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์

2.3 วิสัยทัศน์มีสาระครบถ้วน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่ทุกคนเข้าใจได้ง่ายและสามารถทำให้สำเร็จได้

2.4 มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ/กำหนดเวลาในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน

2.5 มีการประเมินวิสัยทัศน์จากผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และกิจกรรม

2.6 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2.7 มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

3. การกำหนดพันธกิจ มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

3.1 มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน

3.2 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน

3.3 มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3.4 มีการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้

3.5 มีการกำหนดสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

3.6 มีการรวบรวมวัตถุประสงค์และจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนแจกแจงความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.1 มีการกำหนดประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, ชุมชน)

4.2 มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วนจากหน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4.3 มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และวิธีแก้ไขปัญหา

4.4 มีการกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนา/ดำเนินการตามพันธกิจ

4.5 มีการกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

4.6 มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

5. การกำหนดเป้าประสงค์ มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

5.1 มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้

5.2 มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

5.3 มีการระบุประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นที่สอดคล้องกัน

5.4 มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือเทียบเคียงได้ โดยตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ

5.5 มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

5.6 มีการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมใจกันดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จ

6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

6.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

6.2 มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

6.3 มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์

6.4 มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน

6.5 มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

6.6 มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ (นอกเหนือจากการใช้เพื่อการประเมินผลงาน) และไม่เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน

7. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

7.1 มีการทบทวนสถานภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้

7.2 มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน และนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ

7.3 มีการกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน

7.4 มีการกำหนดกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานภายในของโรงเรียน

7.5 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

7.6 มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับโครงการ / กิจกรรม

8. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

8.1 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร

8.2 มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

8.3 มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

8.4 มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และกลยุทธ์

8.5 มีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

8.6 มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างชัดเจนและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ

9. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มี 7 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

9.1 มีการประเมินความเหมาะสมของเป้าหมายหรือความจำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์

9.2 มีการประเมินประสิทธิภาพเพื่อหาความคุ้มค่าของโครงการทั้งเวลา คน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ผลตอบแทน / ค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าจากการลงทุน

9.3 มีการประเมิน ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

9.4 มีการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินการที่มุ่งเน้นวิธีการหรือการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน โดยการกำหนดมาตรฐานและการจัดทำรายงานกิจกรรมที่ปฏิบัติ

9.5 มีการประเมินผลลัพธ์ ที่วัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ทั้งระดับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทั้งรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร

9.6 มีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น

9.7 มีการนำเสนอข้อมูลที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 1.1 มีความเข้าใจสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและทิศทางได้ชัดเจน
- 1.2 มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพสูง (อาทิ การให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือ และการเป็นที่พึ่งได้)
- 1.3 มีการขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำให้สำเร็จ
- 1.4 มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น/เด็ดเดี่ยว/เอาจริงเอาจัง เชื่อมั่นตนเอง และมีความมั่นคงในอารมณ์
- 1.5 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ประสานงานได้ดี และมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างมีคุณค่า
- 1.6 มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ
- 1.7 เป็นผู้นำทางความคิดหรือนำความคิดของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตัวเองได้อย่างเหมาะสม
- 1.8 มีความสามารถนำบุคคลจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะงานมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้
- 1.9 มีการดูแลทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง
- 1.10 ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.11 มีการสั่งการและกำกับดูแลจนกว่าจะสำเร็จ
- 1.12 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันข่าวทันเหตุการณ์

2. โครงสร้างขององค์กร มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 2.1 มีการออกแบบโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.2 มีการรักษาระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ/สอดคล้องกับภารกิจ (อาทิ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โปรแกรมการช่วยเหลือบุคลากร และระบบข้อมูลบุคลากร)

2.3 มีการพัฒนาระบบ โดยการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ/บรรลุเป้าหมาย (อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ)

2.4 มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

2.5 มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย เชื้อต่อการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

3. การประกันคุณภาพการศึกษา มี 8 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

3.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2 มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียนและสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด

3.3 มีความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3.4 มีการกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบของโรงเรียนและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก

3.5 มีการกำหนดนโยบาย ทิศนคติ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูน การตรวจสอบคุณภาพภายใน และตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก

3.6 มีการสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ

3.7 มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.8 มีการประเมินคุณภาพภายในและจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน

4. ธรรมชาติภาพ

4.1 หลักนิติธรรม มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.1.1 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4.1.2 มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยยึดหลักกระจายอำนาจ และเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง

4.1.3 มีการปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

4.1.4 มีการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบ วินัย ความประพฤติเรียบร้อย และมีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

4.1.5 มีการกำหนดหลักการบริหารที่ยุติธรรม เสมอภาคและเป็นธรรม ในการดำเนินการตามระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นบรรทัดฐานการบริหารจัดการในโรงเรียน

4.2 หลักคุณธรรม มี 7 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.2.1 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติ เคารพ ไว้วางใจ และให้โอกาสประสบความสำเร็จ

4.2.2 มีการดูแลเอาใจใส่หรือให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างยุติธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

4.2.3 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตนให้บุคลากรปฏิบัติตนให้ปลอดจากการคอร์รัปชัน

4.2.4 มีการตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม

4.2.5 มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นคุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4.2.6 มีการทดสอบทางการศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลายและโปร่งใสให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน

4.2.7 มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน และการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 หลักความโปร่งใส มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.3.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่ายของโรงเรียนอย่างชัดเจน

4.3.2 บริหารการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส สุจริตเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4.3.3 มีการจัดทำแผนและระบบตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณแบบเน้นผลงานและการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี

4.3.4 มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ

4.3.5 มีการจัดทำมาตรฐานและกำหนดวิธีการในการระดมทรัพยากรที่ชัดเจน โปร่งใส บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.4 หลักการมีส่วนร่วม มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.4.1 มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ

4.4.2 มีการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4.3 มีการมอบอำนาจเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งระบบในโรงเรียน

4.4.4 มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.4.5 มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและพัฒนาคุณภาพนักเรียนและชุมชน

4.5 หลักความรับผิดชอบ มี 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.5.1 มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง โดยมอบอำนาจเท่ากับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

4.5.2 มีการกำหนดนโยบาย การวางแผน กลวิธีทำงานและกิจกรรมจากข้อมูลที่เพียงพอ

4.5.3 มีการมอบหมายและแบ่งงานกันจากการตัดสินใจของกลุ่ม

4.5.4 มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นให้รัก ศรัทธา รับผิดชอบ ร่วมกันดูแลรักษาโรงเรียน

4.5.5 มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมายการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4.5.6 มีการกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามบุคลากรของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง

4.6 หลักความคุ้มค่า มี 8 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.6.1 มีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

4.6.2 มีการใช้งบประมาณ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ อย่างประหยัดและเป็นระบบ

4.6.3 มีการกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ (อาทิ 1. ความสามารถในการจัดการศึกษา 2. เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ 3. ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ 4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน 5. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 6. มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์/ผู้รับบริการยอมรับ)

4.6.4 มีการตรวจสอบ ควบคุมการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.6.5 มีการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.6.6 มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและปรัชญาการศึกษาอย่างแท้จริง

4.6.7 มีการกำกับตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.6.8 มีการรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้ ชุมชน หรือหน่วยที่เกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาบุคลากร มี 9 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

5.1 มีการวางแผนบนรากฐานของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยออกแบบกิจกรรมพัฒนา นำไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

5.2 มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ โอกาส การบรรลุวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

5.3 มีการส่งเสริมผู้ที่มีจุดบกพร่องให้พัฒนาในสิ่งที่ตนทำได้ดีที่สุด และทำอย่างมีความสุข เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มที่

5.4 มีการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและทีมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

5.5 มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทพลังให้กับงานในหน้าที่ จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด

5.6 มีการพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม

5.7 มีการพัฒนาความสามารถในการวิจัยของครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

5.8 มีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.9 มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง วิเคราะห์หาความคุ้มค่า รายงานผลและต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

6. บรรยาการองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

6.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน ทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง

6.2 มีการให้ความช่วยเหลือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผูกพัน รักกันเสมือนคนในครอบครัว

6.3 มีการให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน

6.4 มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

6.5 มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความรักความอบอุ่นในโรงเรียนและผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน

6.6 มีการเอื้อเฟื้อ เสียสละ หนักแน่น อดทนและอดกลั้น สำนวมระวังความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ และเป็นกลาง

6.7 มีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปได้เสมอด้วยความเด็ดขาดและยุติธรรมของผู้บริหาร

6.8 มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

6.9 มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกเป็นสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน

6.10 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบกัลยาณมิตร

6.11 มีการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษเมื่อครูมีผลงานเป็นที่ประจักษ์

6.12 มีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การบริหารงานวิชาการ มี 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1.1 มีการวางแผนงานทางวิชาการและปฏิทินการปฏิบัติงาน

1.2 มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรอาเซียน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย

1.3 มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4 มีการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน

1.5 มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

1.6 มีการวิจัยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมให้มีและใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.7 มีการร่วมกันพัฒนางานห้องสมุดโดยการจัดหาหนังสือ เอกสาร วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ สำหรับให้บริการวิชาการแก่นักเรียน บุคลากรและชุมชนอย่างเพียงพอและทันสมัย

1.8 มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและนำผลของการนิเทศไปวางแผน พัฒนาเป็นรายภาคเรียนและรายปี

1.9 มีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

1.10 มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด

1.11 มีการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระ

1.12 มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรม

2. การบริหารงบประมาณ มี 9 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

2.1 มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอกงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 มีการเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน และการจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน

2.3 มีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดเผยรายรับ รายจ่าย ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตลอดเวลา

2.4 มีการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามแผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้

2.5 มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้งคณะบุคคลผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ อย่างชัดเจน

2.6 มีการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงินสดกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันโดยผู้บริหารสถานศึกษา

2.7 มีการระดมเงินทุน / เงินสนับสนุนการจัดการศึกษาจากชุมชน องค์การภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน

2.8 มีการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน พัสตุ เอื้อต่อความคล่องตัวของโรงเรียน

2.9 มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และจัดทำแผนการใช้งบประมาณของโรงเรียนแบบเน้นผลงาน

3. การบริหารงานบุคคล ได้แก่

3.1 การบริหารบุคลากร มี 8 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

3.1.1 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานได้

3.1.2 มีการจัดทำระบบการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรมของครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.1.3 มีความตระหนักถึงคุณค่าของครู บุคลากรทุกคน โดยเข้าใจ พฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ ศักยภาพ สิทธิพึงได้และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.1.4 มีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก สะอาด และแนวทางในการทำงานให้เหมาะสม

3.1.5 มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด

3.1.6 มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการทำงานด้วยวัฒนธรรมใหม่ ไม่ยึดติดอยู่กับที่ พัฒนาตนสู่ความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3.1.7 มีการมอบหมายงานและรักษามาตรฐาน กำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบ และดูแลอย่างใกล้ชิดให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ

3.1.8 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสากลและเป็นธรรม (อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น)

3.2 การบริหารกิจการนักเรียน มี 13 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

3.2.1 มีการติดตามพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน

3.2.2 มีการจัดอบรมเรื่องระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

3.2.3 มีการจัดบริการน้ำดื่มที่สะอาด อาหารที่ถูกสุขลักษณะ และเพียงพอในโรงเรียน

3.2.4 มีการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้บริการด้านการตรวจสุขภาพและภูมิคุ้มกัน

3.2.5 มีการจัดห้องพยาบาลและวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล

3.2.6 มีการจัดหาและติดต่อขอทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากจนและขาดแคลน

3.2.7 มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความสนใจอย่างอิสระ

3.2.8 มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

3.2.9 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย โดยการเลือกตั้ง

คณะกรรมการนักเรียน

3.2.10 มีการประสานงานกับผู้ปกครองเพื่อติดตามความประพฤติ

ของนักเรียน

3.2.11 มีการจัดบริการห้องสุขาที่ถูกละรักษาสถานะและเพียงพอ

3.2.12 มีการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนทุกสัปดาห์
และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3.2.13 มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ

4. การบริหารทั่วไป มี 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

4.1 มีการทำแผนงานธุรการ (อาทิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
งานสารบรรณ เป็นต้น)

4.2 มีการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
ของโรงเรียน (อาทิ การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศใน
ห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน การใช้ประโยชน์ และการดูแลบำรุงรักษา
อาคารเรียน เป็นต้น)

4.3 มีระบบงานธุรการและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน
เพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา

4.4 มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ

4.5 มีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของ
โรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สะอาด และเหมาะสม พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์เป็น
แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน

4.6 มีการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน (อาทิ การให้ความรู้ ข้อมูล
ข่าวสาร การบริการห้องสมุด ระบบอินเทอร์เน็ต และการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น)

4.7 มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคี
เครือข่าย

4.8 มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และการได้รับการสนับสนุน
จากชุมชน

4.9 มีการสื่อสารและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

4.10 มีการติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

4.11 มีการกำหนดความเสี่ยง มาตรการป้องกันความเสี่ยง การประเมินผลและรายงานผลการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน

4.12 มีการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิรอบแรก ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ 19 องค์ประกอบ และตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ 196 ตัวชี้วัด เพื่อพิจารณาพฤติกรรมตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบว่า ในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรจะเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 25 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

EDFR รอบที่ 2 ชั้นสอบถามความคิดเห็น และรอบที่ 3 ชั้นยืนยันความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน เกี่ยวกับระดับความเหมาะสมและระดับความสอดคล้องของการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยเลือกข้อที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และรูปแบบที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป รายละเอียดตามตาราง 34-36

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับระดับความเหมาะสม
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน							
1.1	มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.2	มีการศึกษาสำรวจความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.3	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.4	มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.5	มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยผู้เกี่ยวข้องภายนอกและสาธารณชน (อาทิสักขานิตเทศก์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สมศ.)	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน							
2.1	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
2.2	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
2.3	ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
2.4	ผู้อำนวยการกองการศึกษามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.5	ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
2.6	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นวาระของชาติ	4.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความสอดคล้อง
		ค่า	ค่า	ค่า	ค่า		
		Md	IR	Md	IR		
3. การกำหนดวิสัยทัศน์							
3.1	ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2	ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันเสนอความต้องการ ความเป็นไปได้ เพื่อจะได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์	5.00	0.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.3	วิสัยทัศน์มีสาระครบถ้วน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่ทุกคนเข้าใจได้ง่ายและสามารถทำให้สำเร็จได้	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.4	มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการกำหนดเวลาในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.5	มีการประเมินวิสัยทัศน์จากผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.6	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.7	มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4. การกำหนดพันธกิจ							
4.1	มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.2	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.3	มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.4	มีการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5	มีการกำหนดสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความสอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
4. การกำหนดพันธกิจ (ต่อ)							
4.6	มีการรอบวัดอุปสงค์และจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนแจกแจงความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์							
5.1	มีการกำหนดประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, ชุมชน)	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5.2	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วนจากหน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5.3	มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และวิธีแก้ไข้ปัญหา	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.4	มีการกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนา/ดำเนินการตามพันธกิจ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5.5	มีการกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.6	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6. การกำหนดเป้าประสงค์							
6.1	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
6.2	มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.3	มีการระบุประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นที่สอดคล้องกัน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
6.4	มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือเทียบเคียงได้ โดยตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
6.5	มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
6. การกำหนดเป้าประสงค์ (ต่อ)							
6.6	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.7	มีการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
7. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ							
7.1	มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้	5.00	0.00	5.00	0.25	0.00	มาก
7.2	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	5.00	0.25	5.00	0.00	0.00	มาก
7.3	มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
7.4	มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
7.5	มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
7.6	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ (นอกเหนือจากการใช้เพื่อการประเมินผลงาน) และ ไม่เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
8. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน							
8.1	มีการทบทวนสถานภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
8.2	มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน และนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
8.3	มีการกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า	ค่า	ค่า	ค่า		
		Md	IR	Md	IR		
8. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน (ต่อ)							
8.4	มีการกำหนดกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานภายในของโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
8.5	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการกิจและบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่างๆ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
8.6	มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับโครงการ / กิจกรรม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
9. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ							
9.1	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
9.2	มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
9.3	มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
9.4	มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และกลยุทธ์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
9.5	มีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
9.6	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างชัดเจนและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
10. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์							
10.1	มีการประเมินความเหมาะสมของเป้าหมายหรือความจำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
10.2	มีการประเมินประสิทธิภาพเพื่อหาความคุ้มค่าของโครงการ ทั้งเวลา คน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ผลตอบแทน / ค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าจากการลงทุน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
10.3	มีการประเมิน ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า	ค่า	ค่า	ค่า		
		Md	IR	Md	IR		
10. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (ต่อ)							
10.4	มีการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินการที่มุ่งเน้นวิธีการหรือการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน โดยการกำหนดมาตรฐานและการจัดทำรายงานกิจกรรมที่ปฏิบัติ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
10.5	มีการประเมินผลลัพธ์ ที่วัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ทั้งระดับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทั้งรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
10.6	มีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
10.7	มีการนำเสนอข้อมูลที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

จากตาราง 34 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ตอบแบบสอบถาม รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับระดับความเหมาะสม
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน
เชิงประสิทธิผล

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร							
1.1	มีความเข้าใจสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและทิศทางได้ชัดเจน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.2	มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพสูง (อาทิ การให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือ และการเป็นที่พึ่งได้)	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.3	มีการขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยให้สำเร็จ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.4	มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น/เด็ดเดี่ยว/เอาจริงเอาจัง เชื่อมั่นตนเอง และมีความมั่นคงในอารมณ์	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.5	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ประสานงานได้ดี และมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างมีคุณค่า	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.6	มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.7	เป็นผู้นำทางความคิดหรือนำความคิดของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตัวเองได้อย่างเหมาะสม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.8	มีความสามารถนำบุคคลจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะงานมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.9	มีการดูแลทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.10	ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.11	มีการสั่งการและกำกับดูแลจนกว่าจะสำเร็จ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.12	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันข่าวทันเหตุการณ์	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2. โครงสร้างขององค์กร							
2.1	มีการออกแบบโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับ ความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
2. โครงสร้างขององค์กร (ต่อ)							
2.2	มีการรักษาระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ/สอดคล้องกับภารกิจ (อาทิ การให้คำตอบแทนและผลประโยชน์โปรแกรมการช่วยเหลือบุคลากร และระบบข้อมูลบุคลากร)	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.3	มีการพัฒนาระบบ โดยการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ/บรรลุเป้าหมาย (อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ)	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.4	มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.5	มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย เชื่อมต่อการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3. การประกันคุณภาพการศึกษา							
3.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2	มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียนและสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.3	มีความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.4	มีการกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบของโรงเรียนและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.5	มีการกำหนดนโยบาย ทัศนคติ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูน การตรวจสอบคุณภาพภายใน และตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.6	มีการสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

	ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ						
--	------------------------------	--	--	--	--	--	--

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า	ค่า	ค่า	ค่า		
		Md	IR	Md	IR		
3. การประกันคุณภาพการศึกษา (ต่อ)							
3.7	มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.8	มีการประเมินคุณภาพภายในและจัดทำรายงานการพัฒนาคคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4. ธรรมชาติ							
4.1 หลักนิติธรรม							
4.1.1	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.1.2	มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยยึดหลักกระจายอำนาจ และเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.1.3	มีการปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.1.4	มีการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบ วินัย ความประพฤติเรียบร้อย และมีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.1.5	มีการกำหนดหลักการบริหารที่ยุติธรรม เสมอภาค และเป็นธรรม ในการดำเนินการตามระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นบรรทัดฐานการบริหารจัดการในโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.2 หลักคุณธรรม							
4.2.1	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติ เคารพ ไว้วางใจ และให้โอกาสประสบความสำเร็จ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.2.2	มีการดูแลเอาใจใส่หรือให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างยุติธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
4.2 หลักคุณธรรม (ต่อ)							
4.2.3	มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตนให้บุคลากร ปฏิบัติตนให้ปลอดจากการคอร์รัปชัน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.2.4	มีการตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น คุณธรรมจริยธรรม	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.2.5	มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติ ของนักเรียนโดยเน้นคุณธรรมและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.2.6	มีการทดสอบทางการศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลายและ โปร่งใสให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.2.7	มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ร่วมกันและการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการ สอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.3 หลักความโปร่งใส							
4.3.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละ ฝ่ายของโรงเรียนอย่างชัดเจน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.3.2	บริหารการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส สุจริตเปิด โอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.3.3	มีการจัดทำแผนและระบบตรวจสอบติดตามการใช้ งบประมาณแบบเน้นผลงาน และการประเมินผลงาน เป็นประจำทุกปี	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.3.4	มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.3.5	มีการจัดทำมาตรฐานและกำหนดวิธีการในการระดม ทรัพยากรที่ชัดเจน โปร่งใส บนพื้นฐานของการมีส่วน ร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.4 หลักการมีส่วนร่วม							
4.4.1	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้อง กับความต้องการ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
4.4 หลักการมีส่วนร่วม (ต่อ)							
4.4.2	มีการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.4.3	มีการมอบอำนาจเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งระบบในโรงเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.4.4	มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบขั้นตอน การดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเป็นครูภูมิปัญญา ท้องถิ่น	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.4.5	มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและ พัฒนาคุณภาพนักเรียนและชุมชน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5 หลักความรับผิดชอบ							
4.5.1	มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง โดยมอบอำนาจเท่ากับ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5.2	มีการกำหนดนโยบาย การวางแผน กลวิธีทำงานและ กิจกรรมจากข้อมูลที่เพียงพอ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5.3	มีการมอบหมายและแบ่งงานกันจากการตัดสินใจ ของกลุ่ม	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5.4	มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นให้รัก ศรัทธา รับผิดชอบ ร่วมกันดูแลรักษาโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5.5	มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อ รับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมายการปฏิบัติงานของ โรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.5.6	มีการกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามบุคลากรของโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.6 หลักความคุ้มค่า							
4.6.1	มีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัย มาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
4.6 หลักความคุ้มค่า (ต่อ)							
4.6.2	มีการใช้งบประมาณ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ อย่างประหยัด และเป็นระบบ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.6.3	มีการกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ (อาทิ 1. ความสามารถในการจัดการศึกษา 2. เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ 3. ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ 4. ส่งเสริมการ จัดกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน 5. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 6. มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์/ผู้รับบริการยอมรับ)	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.6.4	มีการตรวจสอบ ควบคุมการใช้งบประมาณให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.6.5	มีการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.6.6	มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและปรัชญา การศึกษาอย่างแท้จริง	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.6.7	มีการกำกับตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วนำผลไปปรับปรุงและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.6.8	มีการรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้ ชุมชน หรือหน่วยที่ เกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมี ประสิทธิภาพ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5. การพัฒนาบุคลากร							
5.1	มีการวางแผนบนรากฐานของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยออกแบบกิจกรรมพัฒนา นำไปสู่การปฏิบัติ และ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.2	มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ พฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และ การ พัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ โอกาส การบรรลุ วัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความสอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
5. การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)							
5.3	มีการส่งเสริมผู้ที่มีจุดบกพร่องให้พัฒนาในสิ่งที่ตนทำได้ดีที่สุด และทำอย่างมีความสุข เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มที่	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.4	มีการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน หรือเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและทีมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.5	มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจ กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทพลังให้กับงานในหน้าที่ จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.6	มีการพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5.7	มีการพัฒนาความสามารถในการวิจัยของครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
5.8	มีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
5.9	มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง วิเคราะห์หาความคุ้มค่า รายงานผลและต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6. บรรยากาศองค์กร							
6.1	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานเพื่อให้การปฏิบัติงาน มีความชัดเจน ทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.2	มีการให้ความช่วยเหลือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผูกพัน รักกันเสมือนคนในครอบครัว	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.3	มีการให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.4	มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.5	มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความรักความอบอุ่นในโรงเรียนและผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
6. บรรยายาการองค์กร (ต่อ)							
6.6	มีการเอื้อเฟื้อ เสียสละ หนักแน่น อดทนและอดกลั้น สำรวจระวังความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบแบบ แผนที่ตั้งงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ และเป็นกลาง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.7	มีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปได้ เสมอ ด้วยความเด็ดขาดและยุติธรรมของผู้บริหาร	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.8	มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความ ตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.9	มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมี ความรู้สึกเป็นสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.10	การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบกัลยาณมิตร	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.11	มีการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษเมื่อครูมีผลงานเป็นที่ ประจักษ์	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
6.12	มีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

จากตาราง 35 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ตอบแบบสอบถาม
รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัด ด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมาก
ทุกข้อ

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับระดับความ
เหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหาร
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านขอเช่าและ
การกิจการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนด้านขอเช่า และภารกิจการบริหารสถานศึกษา	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
1. การบริหารงานวิชาการ							
1.1	มีการวางแผนงานทางวิชาการและปฏิทินการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.2	มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรอาเซียน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.3	มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.4	มีการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.5	มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.6	มีการวิจัยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมให้มีและใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.7	มีการร่วมกันพัฒนางานห้องสมุดโดยการจัดหาหนังสือ เอกสาร วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ สำหรับให้บริการวิชาการแก่นักเรียน บุคลากรและชุมชนอย่างเพียงพอและทันสมัย	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.8	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและนำผลของการนิเทศไปวางแผน พัฒนาเป็นรายภาคเรียนและรายปี	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
1.9	มีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.10	มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนด้านข้อข่าย และภารกิจการบริหารสถานศึกษา	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
1. การบริหารงานวิชาการ (ต่อ)							
1.11	มีการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มตาม ลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
1.12	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรม	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2. การบริหารงบประมาณ							
2.1	มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอก งบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.2	มีการเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน และการจัดทำ รายงานเงินคงเหลือประจำวัน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
2.3	มีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดเผย รายรับ รายจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตลอดเวลา	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.4	มีการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และ เป็นไปตาม แผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.5	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งสนับสนุน งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้ง คณะบุคคลผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ อย่างชัดเจน	5.00	1.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.6	มีการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงิน คงเหลือในสมุดเงินสดกับรายงานเงินคงเหลือ ประจำวันโดยผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.7	มีการระดมเงินทุน / เงินสนับสนุนการจัดการศึกษา จากชุมชน องค์การภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.8	มีการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน พัสดุ เชื้อต่อความคล่องตัว ของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
2.9	มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และ จัดทำแผนการใช้งบประมาณของโรงเรียนแบบเน้น ผลงาน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนด้านขอบข่าย และภารกิจการบริหารสถานศึกษา	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
3. การบริหารงานบุคคล							
3.1 การบริหารบุคลากร							
3.1.1	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบาย การบริหารบุคคล และตรวจสอบขั้นตอนการ ดำเนินงานได้	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.1.2	มีการจัดทำระบบการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรม ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.1.3	มีความตระหนักถึงคุณค่าของครู บุคลากรทุกคน โดยเข้าใจพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ ศักยภาพ สิทธิพึงได้ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.1.4	มีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ความ เอาใจใส่อย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก สะอาด และแนวทางในการทำงานให้เหมาะสม	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.1.5	มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.1.6	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการทำงานด้วย วัฒนธรรมใหม่ ไม่ยึดติดอยู่กับที่ พัฒนาตนสู่ความคิด ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.1.7	มีการมอบหมายงานและรักษามาตรฐาน กำหนดเส้น ตายของการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบ และดูแลอย่าง ใกล้ชิดให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.1.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลัก สากลและเป็นธรรม (อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและ ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น)	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.2 การบริหารกิจการนักเรียน							
3.2.1	มีการติดตามพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นไปตาม กฎระเบียบวินัยของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.2.2	มีการจัดอบรมเรื่องระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อการอยู่ ร่วมกับผู้อื่นในสังคม	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.2.3	มีการจัดบริการน้ำดื่มที่สะอาด อาหารที่ถูก สุขลักษณะ และเพียงพอในโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนด้านขอขยาย และภารกิจการบริหารสถานศึกษา	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
3.2 การบริหารกิจการนักเรียน (ต่อ)							
3.2.4	มีการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมา ให้บริการด้านการตรวจสุขภาพและภูมิคุ้มกัน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2.5	มีการจัดห้องพยาบาลและวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการ ปฐมพยาบาล	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2.6	มีการจัดหาและติดต่อขอทุนการศึกษาสำหรับนักเรียน ที่ยากจนและขาดแคลน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2.7	มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความ สนใจอย่างอิสระ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.2.8	มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมการเป็นผู้นำและผู้ ตามที่ดี	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2.9	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย โดยการ เลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2.10	มีการประสานงานกับผู้ปกครองเพื่อติดตามความ ประพฤติของนักเรียน	5.00	0.00	5.00	1.00	0.00	มาก
3.2.11	มีการจัดบริการห้องสุขาที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอ	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.2.12	มีการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนทุก สัปดาห์ และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
3.2.13	มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิผล	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4. การบริหารทั่วไป							
4.1	มีการทำแผนงานธุรการ (อาทิ การกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบ งานสารบรรณ เป็นต้น)	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.2	มีการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (อาทิ การพัฒนาอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศใน ห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน การใช้ ประโยชน์ และการดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน เป็นต้น)	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.3	มีระบบงานธุรการและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและ เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.4	มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ งานธุรการ	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

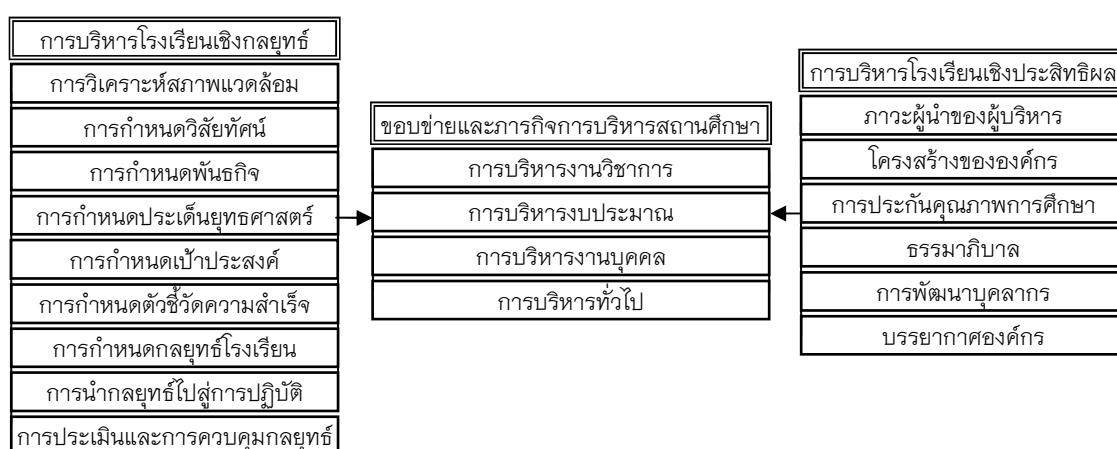
ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดการบริหารโรงเรียนด้านขอบข่าย และภารกิจการบริหารสถานศึกษา	รอบที่ 2		รอบที่ 3		[Mo-Md]	ระดับความ สอดคล้อง
		ค่า Md	ค่า IR	ค่า Md	ค่า IR		
4. การบริหารทั่วไป (ต่อ)							
4.5	มีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สะอาด และเหมาะสม พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์เป็นแหล่งเรียนรู้ นอกห้องเรียน	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.6	มีการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน (อาทิ การให้ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การบริการห้องสมุด ระบบ อินเทอร์เน็ต และการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น)	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.7	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและ ภาคีเครือข่าย	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.8	มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และการได้รับการ สนับสนุนจากชุมชน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.9	มีการสื่อสารและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.10	มีการติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก
4.11	มีการกำหนดความเสี่ยง มาตรการป้องกันความเสี่ยง การประเมินผลและรายงานผลการควบคุมความเสี่ยง ในการดำเนินงาน	5.00	0.00	5.00	0.00	0.00	มาก
4.12	มีการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคี เครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง	5.00	1.00	5.00	1.00	0.00	มาก

จากตาราง 36 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมากทุกข้อ

สรุปผลการวิจัยตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด

รูปแบบที่ได้เป็นแบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงกับความต้องการของชุมชน สามารถเขียนเป็นแผนภาพ ได้ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด

จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 15 คน (รายชื่อในภาคผนวก ญ) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้อง สรุปได้ดังประเด็นการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.1 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยการบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) โครงสร้างองค์กร 3) หลักธรรมาภิบาล 4) การประกันคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาบุคลากร 6) บรรยากาศองค์กร และขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารทั่วไป ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“เห็นด้วย กับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ ถ้าเราสามารถบริหารโรงเรียนได้ตามองค์ประกอบนี้จะเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น เพราะการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนเพื่อวางแผนล่วงหน้าให้ทันต่อเหตุการณ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน....”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยการบริหาร โรงเรียนเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นทำให้ปรับตัวได้ดีสามารถใช้โอกาสและจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพต่อไป...”

(กรรมการสถานศึกษา)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์

ช่วยให้บุคลากรภายในโรงเรียน เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของโรงเรียน ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อโรงเรียน....”

(ครู)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล เพราะว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะทำให้นักเรียนมีความก้าวหน้า มีความสมบูรณ์และประสบความสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นโรงเรียนแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึงการศึกษาที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความรักความสามัคคีและมีความพึงพอใจในงาน และสิ่งที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จนั้นจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โครงสร้างองค์กร การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน การมีความเข้าใจและตระหนักในงานประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“เห็นด้วยกับข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการบริหารงานวิชาการ เพราะการบริหารวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของถ้าโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีการบริหารงานวิชาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จะส่งผลให้นักเรียนเป็นผู้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการคิดที่สร้างสรรค์ เป็นระบบ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“เห็นด้วยกับข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในด้านการบริหารงบประมาณเพราะการบริหารงบประมาณมีความสำคัญใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน.....”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การที่โรงเรียนมีครูและบุคลากรเพียงพอ เป็นคนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และเป็นคนมีวินัยมีคุณธรรม ตลอดจนมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพย่อมง่ายขึ้น...”

(ครู)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารทั่วไป เพราะการบริหารทั่วไปเป็นงานอีกงานหนึ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านการบริหารวิชาการอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุผล เช่น งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานอาคารสถานที่ งานเทคโนโลยี และงานอื่น ๆ โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด...”

(ครู)

1.2 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน เชิงกลยุทธ์

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนที่มีความชัดเจนจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จุดแข็ง คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ทำได้ดี จุดอ่อน คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ยังทำได้ไม่ดี โอกาส คือ ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุปสรรค คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น

2 ประเภท คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน ซึ่งเป็นการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน เป็นการประเมินโอกาสและอุปสรรค...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นในอนาคตโดยเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้สามารถตั้งรับ ปรับตัว เตรียมพร้อม และหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระตุ้นให้คนในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน....”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.2.3 การกำหนดพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดกรอบ ขอบเขตการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อดำเนินการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การกำหนดพันธกิจเป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับแผนกลยุทธ์ และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้...”

(กรรมการสถานศึกษา)

1.2.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป็นความมุ่งหมายหลักของการนำพันธกิจมาพิจารณาว่าต้องมุ่งเน้นค่านึงถึงหรือพัฒนาโรงเรียนในประเด็นใดเป็นพิเศษเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นประเด็นหลักในการพัฒนา หรือ ประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์...”

(ครู)

1.2.5 การกำหนดเป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์เป็นความคาดหวังหรือผลงานที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การกำหนดเป้าประสงค์เป็นวัตถุประสงค์หลักที่จะต้องบรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเงื่อนไขที่ต้องรักษาไว้ วัตถุประสงค์จะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจวัดได้ เป้าประสงค์มีบทบาทสำคัญ คือ 1) เพื่อแสดงหลักการและเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง 2) เพื่อชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการและวิธีการดำเนินกิจกรรม 3) เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดลงมาถึงระดับล่างสุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.2.6 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด และลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด และลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จควรแสดงถึงความสำคัญต่อโรงเรียนเท่านั้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.2.7 การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน หมายถึง กระบวนการออกแบบ ตัดสินใจที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพแวดล้อมและทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาขององค์กร บนรากฐานของการเตรียมความพร้อม ในการค้นหาเป้าหมาย การแสวงหาโอกาสจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์...”

(ครู)

1.2.8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง มาตรการหรือกระบวนการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร แก่ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากรและระบบตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมี

ความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และในการกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปีที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นไปตามกรอบของจุดประสงค์หลัก จุดประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนดำเนินงานรวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น 3) จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณที่จำเป็น รวมทั้งการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน ด้วยว่าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจกรรมควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.2.9 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการกำกับติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบและประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นทุกระบวนการและทุกขั้นตอน ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดกฎเกณฑ์ประเมิน และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะต่อไป การประเมินผล เป็นการตรวจสอบ ผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิเทศติดตามผล ต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกัน แก้ปัญหาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง...”

(ครู)

ข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีจำนวน 9 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์
3. การกำหนดพันธกิจ
4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
5. การกำหนดเป้าประสงค์
6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
7. การกำหนดกลยุทธ์องค์กร
8. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
9. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

1.3 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน

เชิงประสิทธิผล

1.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารเชิงรุก สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดจิตสำนึกความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชนได้ดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบายเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำพาโรงเรียนไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเมื่อสั่งการให้ปฏิบัติภารกิจต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้นและต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจนั้นสำเร็จ ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา...”

(กรรมการสถานศึกษา)

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถ มีเหตุผลและอุดมการณ์ก้าวไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม มีบุคลิกดี มีความอดทนอดกลั้น

กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ มีไหวพริบและใจกว้าง และมีหลักธรรมประจำใจ...”

(ครู)

“ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะ 3 อย่าง คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอด 1) ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือ เช่น การจูงใจคน การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมองได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ ยืดหยุ่นประสพความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความต้องการของบุคคล...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.3.2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาที่กำหนดตามบทบาทและหน้าที่ การแบ่งงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จัดการบริหารในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดย แต่ละทีมจะมีการควบคุมภายในทีมตนเองเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“โครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์กร การควบคุม และการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กรจะทำให้เกิดความชัดเจนใน การประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนแต่ ผู้บริหารและสมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นช่วยให้ลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน บุคลากรเห็นทางก้าวหน้าในสายงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.3.3 หลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารเพื่อให้บุคลากรอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของบุคลากร เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้โรงเรียนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์การภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารโรงเรียน เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในโรงเรียน และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองเกิดความคุ้มค่า การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้นจะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ซึ่งในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอยู่ 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.3.4 การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรม หรือการปฏิบัติภารกิจอย่างมีระบบตามแบบแผน โดยมีการควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพจนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของดัชนีชี้วัด ระบบ กระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิผลดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบมีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐานแม้จะไม่เท่ากันแต่ก็แตกต่างกันไม่มากนัก นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาทุกแห่งมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรสถานศึกษากำหนด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“ผู้เรียนจึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่สถานศึกษา (ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสนับสนุน ทุกคนในสถานศึกษา) ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาไม่ว่าจะคิดทำกิจกรรมใดหรือโครงการใดก็ตามผู้เรียน จะต้องได้รับผลหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งโดยตรงและโดยอ้อมนอกจากนี้ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้อง อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามที่คาดหวัง กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาในปัจจุบันและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้...”

(กรรมการสถานศึกษา)

1.3.5 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีมีความตระหนักรู้ มุ่งมั่น ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลเจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดี ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการที่จะส่งเสริมให้ครู มีความรู้ ความสามารถเจตคติ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปของการฝึก อบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาอาชีพให้พร้อมที่จะรับผิดชอบ หรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรมี ความสำคัญ คือ ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น ช่วยให้ประหยัดทั้ง งาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน หรือองค์กรพร้อมทั้งเวลา และ หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลาการเตรียม ตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้น ๆ และช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี...”

(ครู)

1.3.6 บรรยายกาของค์กร

บรรยายกาของค์กร หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและ นักเรียนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจซึ่งมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของทุกคน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอน ในการสนทนากลุ่มว่า

“บรรยากาศของค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาของค์กรของ มนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยายกาของค์กรจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการ ทั้งต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในของค์กร มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“หากองค์กรใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องบรรยากาศของค์กร แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยแบบ ผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลาก็จะทำให้ของค์กรนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อ

ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการและความพึงพอใจต่อกัน ท้ายสุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครู)

สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
2. โครงสร้างองค์กร
3. หลักธรรมาภิบาล
4. การประกันคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาบุคลากร
6. บรรยากาศองค์กร

1.4 ผลการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจการบริหาร

โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.4.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนางานวิชาการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ และใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การบริหารวิชาการเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดทางการศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพทางการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารอยู่ภายใต้

สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การทางการศึกษาต้องมีการบริหารงานบริหารที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน เพื่อเตรียมแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“การบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษามีคุณภาพนั้น จะบรรลุผลให้มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารและคุณภาพและประสิทธิภาพในการสอนของอาจารย์ผู้สอนในองค์การความสำเร็จของโรงเรียนอยู่ที่การบริหารวิชาการให้สามารถพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครู)

“งานวิชาการมีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมด้านความรู้วิชาการของชุมชน การประสานความร่วมมือการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวองค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

1.4.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน/บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมี

ความประหยัดและใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนในยุคปัจจุบันเน้นความเป็นอิสระในการบริหารให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการจัดผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน การบริหารงบประมาณจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการจัดการศึกษาทั้งระบบ ดังนั้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล เท่าเทียมกัน จึงส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการติดตามประเมินผลก็เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“การบริหารงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกชนิด ทุกหน่วยงานและทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นฝ่ายรัฐหรือเอกชน องค์การการกุศลหรือฝ่ายธุรกิจ ทุกหน่วยงานและทุกองค์การจะต้อง จัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก งบประมาณเป็นสิ่งชี้บ่งแนวความคิดในการบริหารงานตลอดจนวิธีการดำเนินงานงบประมาณ จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน การดำเนินการกับงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีความจำเป็นในการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล...”

(ครู)

1.4.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน

การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การบริหารงานบุคคล จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าโรงเรียนเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะได้ตามมา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา)

“การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อ การพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของโรงเรียนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน...”

(กรรมการสถานศึกษา)

“การบริหารงานบุคคลโดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนด ตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการบริหารงานบุคคลดังกล่าว...”

(ครู)

1.4.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และต่อการนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเอกชน ตลอดจน

ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน พร้อมทั้งมีระบบการกำกับติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนในการสนทนากลุ่มว่า

“การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษาทุกระดับแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล...”

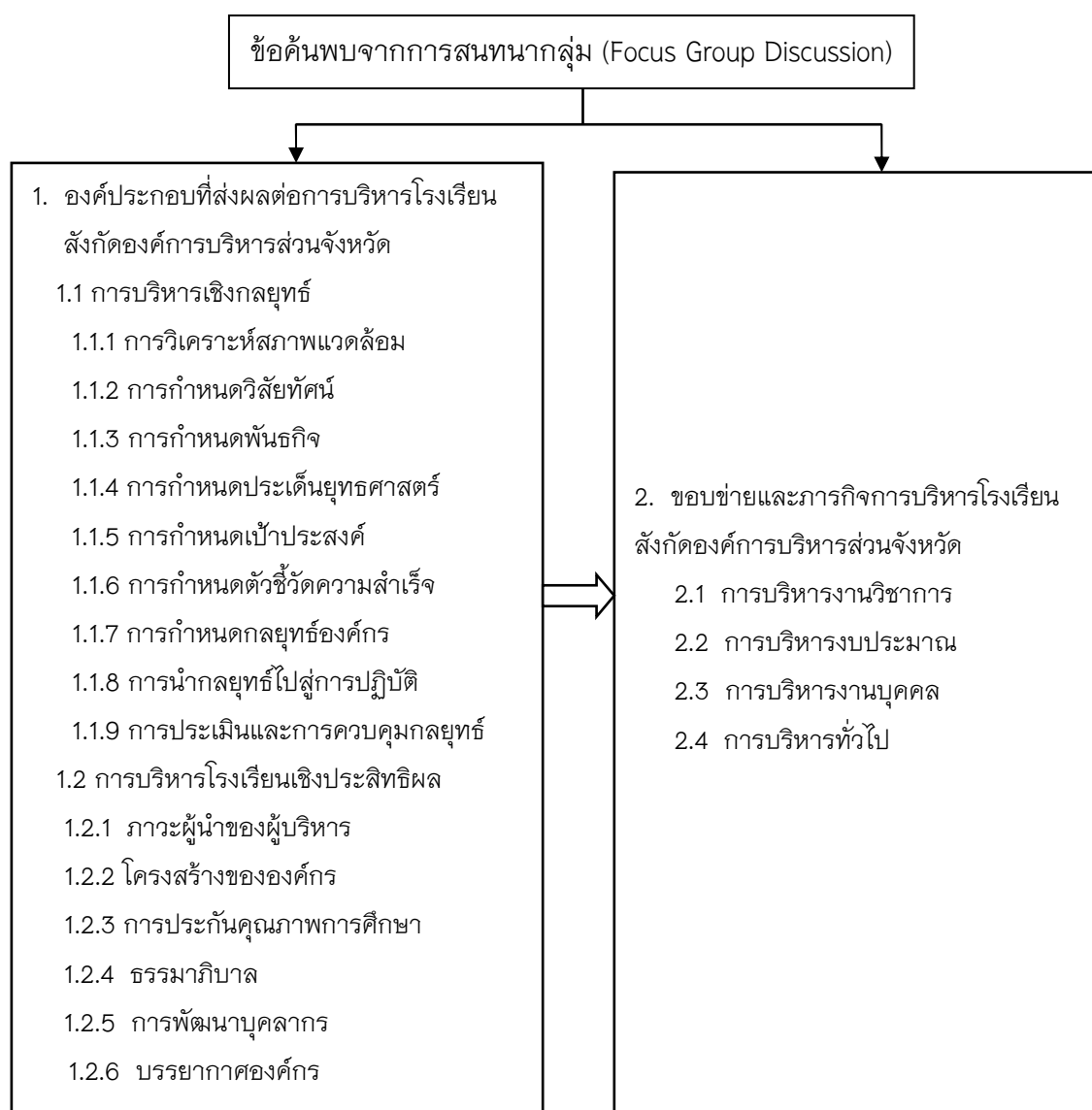
(ผู้บริหารสถานศึกษา)

ข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

ข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
จำนวน 4 ด้าน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารทั่วไป

ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์และการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลให้ข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีประสิทธิภาพ สรุปรูปได้ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 ข้อมูลพบจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นชุดเดียวกันกับผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มโดยสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปรากฏผลดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายด้าน

จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายด้าน ผลปรากฏดังตาราง 37

ตาราง 37 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายด้าน

ด้าน / รายการ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านความเหมาะสม	4.29	0.88	มาก
ด้านความเป็นไปได้	4.38	0.83	มาก
ด้านความถูกต้อง	4.37	0.87	มาก
ด้านประโยชน์	4.54	0.69	มาก
โดยรวม	4.40	0.82	มาก

จากตาราง 37 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านประโยชน์ ($\bar{X} = 4.54$) ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.38$) ด้านความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.37$) และด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29$) ตามลำดับ

2.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความเหมาะสมโดยรวมและรายข้อ

จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายข้อ ผลปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความเหมาะสมโดยรวมและรายชื่อ

ด้าน / รายการ	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
ด้านความเหมาะสม			
1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4.13	0.99	มาก
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายองค์การบริหารส่วนจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.25	0.90	มาก
3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	4.07	0.98	มาก
4. การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม	4.20	0.92	มาก
5. การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม	4.47	0.72	มาก
6. การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม	4.33	0.94	มาก
7. การกำหนดองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเหมาะสม	4.53	0.71	มาก
โดยรวม	4.29	0.88	มาก

จากตาราง 38 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การกำหนดองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.53$) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.47$) และการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ

2.3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านความเป็นไปได้โดยรวมและรายข้อ

จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายข้อ ผลปรากฏดังตาราง 39

ตาราง 39 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านความเป็นไปได้โดยรวมและรายข้อ

ด้าน / รายการ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านความเป็นไปได้			
1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์จริง	4.67	0.60	มาก
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการยอมรับโดยทั่วไป	4.53	0.70	มาก
3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนมากเกินไปจึงมีความเป็นไปได้ในการนำไปดำเนินการ	4.47	0.72	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

ด้าน / รายการ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
4. การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา	4.33	0.94	มาก
5. การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจากภายนอกสถานศึกษา	4.25	0.90	มาก
6. ผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความคุ้มค่าในทางงบประมาณ	4.13	0.99	มาก
7. ผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความคุ้มค่าในด้านเวลา	4.27	0.93	มาก
โดยรวม	4.38	0.83	มาก

จากตาราง 39 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.67$) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการยอมรับโดยทั่วไป ($\bar{X} = 4.53$) และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนมากเกินไป ($\bar{X} = 4.67$) ตามลำดับ

2.4 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความถูกต้องโดยรวมและรายชื่อ

จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและรายชื่อ ผลปรากฏดังตาราง 40

ตาราง 40 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความถูกต้องโดยรวมและรายชื่อ

ด้าน / รายการ	\bar{x}	S.D.	การแปล ผล
ด้านความถูกต้อง			
1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา	4.40	0.95	มาก
2. การกำหนดโครงสร้างในการบริหารตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง	4.20	0.97	มาก
3. องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	4.27	0.93	มาก
4. องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลที่กำหนดในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	4.36	0.97	มาก
5. องค์ประกอบด้านขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ที่กำหนดในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	4.33	0.94	มาก

ตาราง 40 (ต่อ)

ด้าน / รายการ	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
6. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่กำหนดไว้มีความถูกต้อง ครบคลุมในการแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้	4.53	0.62	มาก
7. สารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้องเพียงพอต่อการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	4.47	0.72	มาก
โดยรวม	4.37	0.87	มาก

จากตาราง 40 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความถูกต้อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่กำหนดไว้มีความถูกต้อง ครบคลุมในการแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้ ($\bar{X} = 4.53$) สารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้องเพียงพอต่อการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ($\bar{X} = 4.47$) และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องสอดคล้องกับหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ($\bar{X} = 4.40$) ตามลำดับ

2.5 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านประโยชน์โดยรวมและรายชื่อ

จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับด้าน
ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและ
รายชื่อ ผลปรากฏดังตาราง 41

ตาราง 41 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านประโยชน์โดยรวมและรายชื่อ

ด้าน / รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	การแปล ผล
ด้านประโยชน์			
1. องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	4.47	0.81	มาก
2. องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	4.53	0.72	มาก
3. องค์ประกอบด้านขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	4.25	0.90	มาก
4. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด มีประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด	4.73	0.44	มาก
5. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ของผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ	4.53	0.72	มาก

ตาราง 41 (ต่อ)

ด้าน / รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	การแปล ผล
6. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	4.60	0.61	มาก
7. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและเป็นมาตรฐานในการประเมินคุณภาพของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	4.53	0.72	มาก
8. สารสนเทศที่ได้จากรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.67	0.60	มาก
โดยรวม	4.54	0.69	มาก

จากตาราง 41 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านความประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ($\bar{X} = 4.73$) สารสนเทศที่ได้จากรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.67$) และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ($\bar{X} = 4.60$) ตามลำดับ

3. ผลการจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เกี่ยวกับคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน สรุปรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ในคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ในคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการกำหนดคะแนนไว้ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

1.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนดนโยบายระดับผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ในคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

1.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ในคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการกำหนดคะแนนไว้ชัดเจน

1.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการที่กำหนดนโยบาย

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ในคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

2. เกณฑ์การประเมิน ความเหมาะสม มีคุณภาพ และความสมบูรณ์ ของคู่มือการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา

เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์
เพราะสามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินและระดับของพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม

2.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนดนโยบาย ระดับผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด

เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์
เพราะมีรายละเอียดชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

2.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์
เพราะมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม อ่านแล้วเข้าใจง่ายไม่กำกวม

2.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการที่กำหนดนโยบาย

เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์
เพราะ สามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินและระดับของพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม

3. เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ความเหมาะสม มีคุณภาพ และความสมบูรณ์ของคู่มือการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด

3.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม
มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน คือ ระดับของการดำเนินการ
เป็นจำนวนข้อที่ชัดเจน และการแปลความหมายคะแนน มีระดับคุณภาพและระดับ
คะแนนที่ชัดเจน คือ

5 คะแนน มีระดับคุณภาพ ดีมาก

4 คะแนน มีระดับคุณภาพ ดี

3 คะแนน มีระดับคุณภาพ พอใช้

2 คะแนน มีระดับคุณภาพ ปรับปรุง

1 คะแนน มีระดับคุณภาพ ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

3.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนดนโยบายระดับผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน คือ ระดับของการดำเนินการเป็นจำนวนข้อที่ชัดเจน

3.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน คือ ระดับของการดำเนินการที่ชัดเจน และมีเกณฑ์การแปลความหมายคะแนน

3.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการที่กำหนดนโยบาย

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน คือ ระดับของการดำเนินการเป็นจำนวนข้อที่ชัดเจน และการแปลความหมายคะแนน มีระดับคุณภาพและระดับคะแนนที่ชัดเจน

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทำให้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการคำนวณ คำชี้แจง เกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์แปลความหมายคะแนน

สรุปผลการวิจัยตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มี 3 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน 1.2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 1.3) การกำหนดพันธกิจ 1.4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 1.5) การกำหนดเป้าประสงค์ 1.6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 1.7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 1.8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 1.9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ 2) การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ประกอบด้วย 2.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2.2) โครงสร้างขององค์กร 2.3) การประกัน

คุณภาพการศึกษา 2.4) ธรรมชาติ 2.5) การพัฒนาบุคลากร และ 2.6) บรรยาการองค์การ 3) ขอบข่ายและการจัดการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3.1) การบริหารงานวิชาการ 3.2) การบริหารงบประมาณ 3.3) การบริหารงานบุคคล และ 3.4) การบริหารงานการบริหารทั่วไป

จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการคำนวณ คำชี้แจง เกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์แปลความหมายคะแนน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้วิธีการวิจัยแบบแบบผสมวิธี (Mixed Method) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. คำถามการวิจัย
2. ความมุ่งหมายของการวิจัย
3. ขั้นตอนการวิจัย
4. แหล่งข้อมูลการวิจัย
5. สรุปผลการวิจัย
6. การอภิปรายผลการวิจัย
7. ข้อเสนอแนะ

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบด้วยอะไร แต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอะไร
3. รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 พัฒนารอบแนวคิดและร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ร่างองค์ประกอบ

ขั้นที่ 2 ร่างรูปแบบ

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR)

ระยะที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

แหล่งข้อมูลการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล และขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา

2. แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 150 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 201 คน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามลำดับได้ ดังนี้

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.1 สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สกลนคร

สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อยเรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 1.98$) ด้านบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 2.44$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 2.45$) ด้านบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 2.67$) ด้านบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.01$) และด้านนักเรียน ($\bar{X} = 3.15$)

1.2 ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สกลนคร

ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ดังนี้

1.2.1 ด้านการบริหารวิชาการ

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในระบบการประกันคุณภาพ

ทางการศึกษา การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ระบบการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร คาดหวัง กิจกรรมการเรียนการสอนไม่หลากหลาย ไม่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียน จากประสบการณ์จริง ไม่มีการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้วยโอกาสและเด็กพิการ โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นต้น นอกจากนี้ห้องสมุดยังขาดแคลนหนังสือ บรรยากาศไม่เอื้อต่อการค้นคว้า ห้องปฏิบัติการทางด้านวิทยาศาสตร์ ขาดวัสดุอุปกรณ์และสารเคมี กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง

1.2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ การจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปแบบไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ไม่สามารถโอนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา (เงินรายหัว) ให้แก่โรงเรียนได้โดยตรง การเบิกจ่ายเงินของข้าราชการครู ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าวิทยฐานะ และสวัสดิการอื่น ๆ ของบุคลากรฝ่ายอื่น ต้องจัดทำแผนเบิกจ่ายผ่านสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่สะดวกต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูไม่สามารถร่วมตัดสินใจในงบประมาณของโรงเรียน การชี้แจงการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน

1.2.3 ด้านการบริหารบุคคล

ปัญหาด้านการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดการบริหารบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันบางรายไม่มีความชำนาญงานในหน้าที่ ทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โรงเรียนหลายโรงมีอัตราครูเกิน แต่บางโรงเรียนจำนวนครูไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนทำให้ครูได้รับการะงานสอนและงานพิเศษที่สนับสนุนการสอนมากขึ้นส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพมีน้อย และไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณเท่าที่ควร บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างทั่วถึงการสอนงานครูผู้มาใหม่ยังไม่ใช้แบบกัลยาณมิตรโดยแท้

1.2.4 ด้านบริหารทั่วไป

ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ โรงเรียนหลายแห่งอยู่ห่างไกลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ทำให้มีปัญหาในงานธุรการ การติดต่อสื่อสารมีความล่าช้า ขาดความคล่องตัวส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน ขาดความร่วมมือจากชุมชนและกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนไม่มีการประสานกันระหว่างหน่วยงานภายใน โรงเรียนบางแห่งขาดการบำรุงรักษาอาคารให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัย และไม่สะดวกต่อการใช้งาน

1.2.5 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

ปัญหาด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามหลักสากลขาดความยุติธรรม ไม่พิจารณาตามเกณฑ์หรือนโยบายที่กำหนดไว้ มีระบบพ่วงพ้อง บุคลากรขาดการเอาใจใส่ดูแลโดยตรงจากผู้บริหาร ขาดการติดตามและประเมินผลบุคลากร ไม่มีการรับฟังหรือระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาและสร้างโรงเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียวทำให้งานบางอย่างเกิดความบกพร่องและส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ผู้บริหารบางรายขาดความมีภาวะผู้นำ หรือไม่ร่วมกิจกรรมใด ๆ กับชุมชน

1.2.6 ด้านนักเรียน

ปัญหาด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ นักเรียนบางส่วนขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดนิสัยรักการอ่านและใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขาดการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแบบองค์รวม นักเรียนบางส่วนขาดคุณธรรมและจริยธรรม

1.3 ความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน

จังหวัดสกลนคร

ความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.83$) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.77$) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$) ด้านนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.62$) และด้านการบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 4.60$) จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร

โรงเรียน ครู และการสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการ การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.3.1 ด้านการบริหารวิชาการ

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ จัดให้มี หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน มุ่งเน้นให้ครูจัด กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดกิจกรรมที่หลากหลาย ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ จัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้อง กับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชนได้ ใช้แหล่งเรียนรู้ วิทยาการในชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ครูและ บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพ ภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้น สังกัด ชุมชน และสาธารณชน มีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดย การกระจายอำนาจการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการบริหาร งานแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารโรงเรียน มีการนิเทศภายในและกำกับติดตามควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอย่างมี ประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมตรงตามความ ต้องการในการจัดการเรียนการสอน มีระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการ เทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการ เรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุน ให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดระบบการแนะแนวการศึกษาและ อาชีพภายในโรงเรียนโดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียน การสอนโดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม จัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริม ให้นักเรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และจัดการศึกษาให้กับนักเรียนกลุ่มที่มีความ สามารถ พิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง การสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียน ในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดใกล้เคียงและโรงเรียนที่สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้นายกองคการบริหารส่วนจังหวัดทำสัญญา (MOU) ความร่วมมือพัฒนาทางวิชาการและอื่น ๆ

1.3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ จัดให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ มีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษ / การสร้าง / ปรับปรุง อาคารเรียน / อาคารประกอบห้องเรียน / ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจตามนโยบายและความต้องการของชุมชน จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย / งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความเป็นธรรม จัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส มีการตรวจสอบหรือกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน งาน / โครงการที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร จัดทำบัญชี และทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบันและถูกต้องตามระเบียบ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณต่าง ๆ และมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

1.3.3 ด้านการบริหารบุคคล

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ จัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นสุดโครงการ กิจกรรม หรือสิ้นปีการศึกษา ครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง เร่งรัดพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้

ศึกษาต่อหรือได้ฝึกอบรบในสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระที่สอน มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหารอบรมพัฒนาครูแบบกัลยาณมิตร มีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรบ สัมมนา ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ การกระตุ้นใฝ่ใฝ่ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรบ สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

1.3.4 ด้านบริหารทั่วไป

ความต้องการในการบริหารด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ มีการจัดระบบงานสารบรรณโดยรับส่งหนังสือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ปรับโครงสร้างของโรงเรียนให้มีอิสระในการบริหารการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในอย่างเป็นระบบและครบวงจรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการประสานความร่วมมือกันภายในโรงเรียนที่ชัดเจน จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งานอยู่เสมอ เป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลการจัดเก็บ รักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ หรือการบำรุงรักษาอาคารสถานที่

และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวยสะอาด ร่มรื่น ประโยชน์ต่อการเรียน การสอน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และ หน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ครูและบุคลากรทางการ ศึกษามีส่วนร่วมในคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดสกลนคร และมีวาระ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่พร้อมกันหมดในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

1.3.5 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

ความต้องการในการบริหารด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้น การพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยสร้างพลังความร่วมมือ ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็น ผู้นำทางวิชาการ มีความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีการอุทิศตนและ เสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมและสร้างความ สัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองเช่นอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ เพื่อความก้าวหน้า ทางวิชาชีพ พิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นผู้ที่มี ความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจบริหาร ด้วยความโปร่งใส เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหารครู และบุคลากรให้เกิดความปรองดอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่นี้เทศและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพและจริงจัง สร้างขวัญกำลังใจและ ความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ ของสังคม จัดโครงสร้างของโรงเรียนและใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่าง เหมาะสม

1.3.6 ด้านนักเรียน

ความต้องการในการบริหารด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ส่งเสริมให้มีระเบียบวินัย ความประพฤติ เรียบร้อย มีมาตรการในการแก้ปัญหาให้นักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมอย่างจริงจังและ

ต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ส่งเสริมให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม ส่งเสริมให้นักเรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี กีฬาและนันทนาการ ส่งเสริมให้เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ด้วยเทคนิคการวิจัย EDR นำมาประมวลเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัด ประกอบด้วย 19 องค์ประกอบ 196 ตัวชี้วัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน มี 11 ตัวชี้วัด การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 7 ตัวชี้วัด การกำหนดพันธกิจ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดเป้าประสงค์ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน มี 6 ตัวชี้วัด การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 6 ตัวชี้วัด การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มี 7 ตัวชี้วัด รวม 61 ตัวชี้วัด

2. การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร มี 12 ตัวชี้วัด โครงสร้างขององค์กร มี 5 ตัวชี้วัด การประกันคุณภาพการศึกษา มี 8 ตัวชี้วัด ธรรมชาติภาพ มี 36 ตัวชี้วัด การพัฒนาบุคลากร มี 9 ตัวชี้วัด บรรยากาศองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด รวม 82 ตัวชี้วัด

3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ มี 12 ตัวชี้วัด การบริหารงบประมาณ มี 9 ตัวชี้วัด การบริหารงานบุคคล มี 21 ตัวชี้วัด และการบริหารทั่วไป มี 11 ตัวชี้วัด รวม 53 ตัวชี้วัด

3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงกับความต้องการของชุมชน

4. การตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.1 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน สรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประกอบด้วย การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร การประกันคุณภาพการศึกษา ธรรมเนียมปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร และบรรยากาศองค์กร ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

4.2 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านประโยชน์ ($\bar{X} = 4.54$) ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.38$) ด้านความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.37$) และด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29$)

4.3 คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการคำนวณ คำชี้แจง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญจากข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

1.1 สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สกลนคร

สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน ซึ่งจะอภิปรายในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1.1 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

สภาพการดำเนินการด้านผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน และการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในโรงเรียนตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม และผู้บริหารโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักรงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 102) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำ และกล่าวในทางเดียวกันกับ สุทธาสินี กุลกิจตานนท์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มที่ บุคลากรด้านการจัดการศึกษาขาดการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา และงานวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า ช) ที่ได้วิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์และความมุ่งมั่นในการบริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางด้านการบริหาร

วิชาการ การที่ด้านผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในข้อมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียนและการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนขาดการส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาความดีความชอบหรือการติดตามประเมินผลบุคลากรไม่ยุติธรรมและไม่เป็นไปตามหลักสากลมีระบบพวกพ้องขาดการสร้างขวัญกำลังใจ ขาดวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อปกป้องทิศทางของพันธกิจและเป้าประสงค์ตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ขาดผลลัพธ์ที่วัดได้ ไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารการศึกษาที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่มีความโปร่งใสในโรงเรียนมีการทุจริตคอร์รัปชัน การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและขาดความเป็นธรรม ไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ขาดการไว้วางใจซึ่งกันและไม่มีกลไกตรวจสอบการทำงาน ขาดการนิเทศติดตามและให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ทุ่มเทเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและสนใจงานวิชาการน้อย ไม่โปร่งใส คอร์รัปชันทั้งเวลาและทรัพยากรอื่นของโรงเรียน เบียดบังข่มเหงครู เป็นต้น

1.1.2 ด้านบริหารงบประมาณ

สภาพการดำเนินการด้านบริหารงบประมาณมีการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส และโรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัว และรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 102) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ลำบาก มีขั้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เนื่องจากมีข้อจำกัดในกฎระเบียบการเบิกจ่าย และการเงินการคลัง นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีทรัพยากรไม่ทัดเทียมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีทรัพยากรจำกัดและขาดการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา สอดคล้องกับ นางเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า ก-ณ) ได้ศึกษาเรื่องการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ระบบงบประมาณมีความยุ่งยากมากขึ้น อำนาจของสถานศึกษาลดลง การเบิกจ่ายงบประมาณ

ของโรงเรียนขึ้นอยู่กับกำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยตรง การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนขาดความคล่องตัว การสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์บางอย่างไม่ได้ตามความต้องการของโรงเรียน

การที่ด้านบริหารงบประมาณโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในข้อโรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะการบริหารงบประมาณไม่มีคุณภาพไม่โปร่งใส ตรวจสอบไม่ได้ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย / งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ได้รับความเป็นธรรม การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ไม่มีการตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุที่ถูกต้องตามระเบียบ ไม่มีการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีหรือโครงการต่าง ๆ ว่าสอดคล้องกับเงินงบประมาณหรือไม่ ไม่มีการจัดทำบัญชีและทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบัน และการไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณและตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น

1.1.3 ด้านบริหารงานบุคคล

สภาพการดำเนินการด้านบริหารบุคคลโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ รองลงมา คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และโรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตราการรักษา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทรัตน์ เจริญกุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้านในเวลาเดียวกัน ในทำนองเดียวกัน สุธาสิณี กุลกิจตานนท์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พบว่า สำนัก/กองการศึกษายังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรยังไม่เพียงกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ นางเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า ก-ณ) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ ไม่เห็นความสำคัญทางด้านการศึกษา โครงสร้างทางการบริหารยังขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีบางคณะ/บางกลุ่มงานได้รับการจัดตั้งให้ครบองค์ประกอบแต่ไม่ได้ทำหน้าที่อย่างเต็มที่ ความล่าช้าของการจัดสรรอัตรากำลังจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น บางครั้งเปิดภาคเรียนแล้วยังไม่มีครูกลุ่มสาระที่ต้องการ มีครูขอย้ายบ่อยทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง สถานศึกษาบางแห่งอยู่ไกลไม่สะดวกต่อการเดินทางรวมทั้งการพักอยู่อาศัย การประสานความร่วมมือกับเขตพื้นที่น้อยลง เมื่อสถานศึกษาโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดแล้วเขตพื้นที่การศึกษาก็ไม่ถือว่าเป็นภารกิจของเขตที่ต้องดูแลอีกต่อไป ครูขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา กรณีที่มีครูบรรจุใหม่ไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

การที่ด้านบริหารบุคคลโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร ในข้อโรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะขาดการกระตุ้นใ้มน้าวครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ ไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม เป็นต้น

1.1.4 ด้านบริหารงานทั่วไป

สภาพการดำเนินการด้านบริหารทั่วไปโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครมีการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนงานโรงเรียน รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง การบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร และชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า ก-ณ) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา

ในระดับมากถึงมากที่สุด ในเรื่อง การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การจัดทำแผนของสถานศึกษา การจัดหาสนับสนุนสื่อ/อุปกรณ์และแหล่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศติดตามการดำเนินงานการจัดการศึกษา การบริหารจัดการศึกษา และการระดมทรัพยากรทางการศึกษา วิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน คือ การร่วมเสนอความต้องการ การเป็นวิทยากร (ภูมิปัญญาท้องถิ่น) การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ของสถานศึกษา

การที่ด้านบริหารทั่วไปโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ในข้อโรงเรียนที่มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะ มีโครงสร้างที่ไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ไม่ครอบคลุมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน ไม่มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน ไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ไม่มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.1.5 ด้านบริหารวิชาการ

สภาพการดำเนินการด้านบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยภาพรวมน้อยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชน รองลงมา คือโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่นผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และโรงเรียนจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้วยโอกาสและเด็กพิการอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของนนท์รัตน์ เจริญกุล (2551, บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัญหาในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญที่สุดคือ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำวิจัย ส่วนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าสภาพปัญหา พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหาด้านการขาดแคลนหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร การผลิตสื่อ การจัดการเรียนการสอน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจด้านวิชาการซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 102) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารวิชาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีความแตกต่างกันในศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำการใช้หลักสูตร ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร และขาดทักษะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งถึง และต่อเนื่อง

การที่ด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ในข้อโรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะ การร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชนยังไม่มี การดำเนินการอย่างจริงจัง จึงไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการและแก้ปัญหาของชุมชนได้ ไม่มีการส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้และวิทยากรในชุมชนจึงทำให้นักเรียนและชุมชนไม่พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น

1.1.6 ด้านนักเรียน

สภาพการดำเนินการด้านนักเรียนโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม นักเรียนมีความรู้

และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และนักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า ก-ณ) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ด้านคุณภาพผู้เรียน ส่วนใหญ่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเกือบทุกมาตรฐาน (ร้อยละ 82.0-100.0) โดยมีสถานศึกษามากกว่าครึ่งหนึ่งที่ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 62.1-68.0)

การที่ด้านนักเรียนโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร ในข้อมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็น เพราะ นักเรียนขาดจิตสำนึกเรื่องระเบียบวินัยซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ครูและผู้ปกครองต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีให้นักเรียนได้เห็นและปฏิบัติตาม โรงเรียนต้องแจ้งกฎระเบียบของ โรงเรียนโดยการจัดทำคู่มือให้นักเรียนได้ศึกษา ครูต้องช่วยกันสอดส่องดูแลนักเรียนอย่าง ใกล้ชิด ที่สำคัญโรงเรียนต้องมีมาตรการในการแก้ปัญหาให้นักเรียนที่มีความพฤติกรรมไม่ เหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การขาดการส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง นักเรียนขาดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ครูไม่มีเทคนิค การสอนที่กระตุ้นให้นักเรียนเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ครูไม่มีวิธีส่งเสริมให้นักเรียนเกิด ความคิดสร้างสรรค์ ขาดวิธีการสอนให้นักเรียนสร้างการคิดแบบองค์รวม คือการคิดแบบ บูรณาการคิดแบบเชื่อมโยง เป็นต้น

1.2 ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สกลนคร

ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร อภิปรายผล ดังนี้

1.2.1 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

ปัญหาด้านผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรมี ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นไปตามหลักสากลขาด ความยุติธรรม ไม่พิจารณาตามเกณฑ์หรือนโยบายที่กำหนดไว้ มีระบบพิกัด พ้อง บุคลากรขาดการเอาใจใส่ดูแลโดยตรงจากผู้บริหาร ขาดการติดตามและประเมินผล

บุคลากร ไม่มีการรับฟังหรือระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาและสร้างโรงเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียวทำให้งานบางอย่างเกิดความบกพร่องและส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ผู้บริหารบางรายขาดภาวะผู้นำ หรือไม่ร่วมกิจกรรมใด ๆ กับชุมชน สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 102) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำ และกล่าวในทางเดียวกันกับ สุธาสนี กุลกิจตานนท์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มที่ บุคลากรด้านการจัดการศึกษาขาดการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา การที่ผู้บริหารบางรายขาดความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ อาจเป็นเพราะผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ขาดภาวะผู้นำ ไม่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียน ทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างไม่เต็มที่ บุคลากรขาดการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน จึงบริหารโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

1.2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ การจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปแบบไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ไม่สามารถโอนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา (เงินรายหัว) ให้แก่โรงเรียนได้โดยตรง การเบิกจ่ายเงินของข้าราชการครู ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าวิทยฐานะ และสวัสดิการอื่น ๆ ของบุคลากรถ่ายโอน ต้องจัดทำแผนเบิกจ่ายผ่านสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่สะดวกต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูไม่สามารถร่วมตัดสินใจในงบประมาณของโรงเรียน การชี้แจงการใช้งบประมาณไม่ชัดเจน สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 117) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ล่าช้า มีขั้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เนื่องจากมีข้อจำกัดในกฎระเบียบการเบิกจ่าย และการเงินการคลัง นอกจากนี้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีทรัพยากรไม่ทัดเทียมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีทรัพยากรจำกัด และขาดการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้เพื่อการบริหารจัดการศึกษา

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการเบิกจ่ายเงินของข้าราชการครู ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าวิทยฐานะ และสวัสดิการอื่น เป็นไปด้วยความล่าช้า เพราะต้องทำแผนเบิกจ่ายเงินทุกครั้งที่มีหลายขั้นตอนผ่านสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด และบางครั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดทำเอกสารขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ทำให้การจัดทำเอกสารล่าช้า หรือบางครั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมีภาระงานมากเกินไป ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบควรส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องการเบิกจ่ายเงินเพื่อให้มีความรู้และทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ควรมีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับงานที่ปฏิบัติและมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน จะทำให้การเบิกจ่ายเงินเร็วขึ้น

1.2.3 ด้านการบริหารบุคคล

ปัญหาด้านการบริหารบุคคลโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดการบริหารบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันบางรายไม่มีความชำนาญงานในหน้าที่ ทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โรงเรียนหลายโรงมีอัตราครูเกิน แต่บางโรงเรียนจำนวนครูไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนทำให้ครูได้รับการภาระงานสอนและงานพิเศษที่สนับสนุนการสอนมากขึ้นส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพมีน้อย และไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณเท่าที่ควร บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างทั่วถึง การสอนงานครูผู้มาใหม่ยังไม่ใช้แบบกัลยาณมิตรโดยแท้ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 116) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่ายังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษา และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพน้อยกว่าบุคลากรในสถานศึกษา การสรรหาบุคลากรขาดความยุติธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทางการเมือง รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมจากต้นสังกัดเท่าที่ควร รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรยังไม่เพียงพอกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มีระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานบางรายไม่มีความชำนาญงานในหน้าที่ ทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ ครูที่บรรจุใหม่ยังขาดประสบการณ์ใน

การจัดกระบวนการเรียนการสอน และการทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย หรือหลายโรงเรียนมีอัตราครูเกินแต่บางโรงเรียนมีจำนวนครูไม่เพียงพอทำให้ครูได้รับการะงานสอน และงานพิเศษที่สนับสนุนการสอนมากเกินไปส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ และครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการโอน (ย้าย) บ่อยทำให้การปฏิบัติการสอนไม่ต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดควรมีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เพียงพอ มีการสอนตรงตามคุณวุฒิ มอบหมายงานพิเศษตามความสามารถของบุคลากร และมีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2.4 ด้านบริหารทั่วไป

ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ โรงเรียนหลายแห่งอยู่ห่างไกลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ทำให้มีปัญหาในงานธุรการ การติดต่อสื่อสารมีความล่าช้า ขาดความคล่องตัว ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน ขาดความร่วมมือจากชุมชนและกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนไม่มีการประสานกันระหว่างหน่วยงานภายใน โรงเรียนบางแห่งขาดการบำรุงรักษาอาคารให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัย และไม่สะดวกต่อการใช้งาน สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 116) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าด้านการบริหารทั่วไป นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง มักมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มองไม่เห็นความสำคัญและไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการ ศึกษาเท่าที่ควร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังไม่ได้จัดโครงสร้างรองรับงานด้านการศึกษาขาดระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการบริหารจัดการศึกษา ขาดความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงรวมทั้งกฎระเบียบไม่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีปัญหาด้านการบริหารทั่วไปในเรื่องงานธุรการ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายยังขาดความรู้

ความชำนาญในการปฏิบัติงานสารบรรณ การจัดเอกสารที่ไม่เป็นหมวดหมู่ ทำให้เสียเวลาที่ต้องการค้นหา ดังนั้นจึงควรได้รับการฝึกอบรมเรื่องงานสารบรรณ และมีการจัดเก็บเอกสารที่เป็นหมวดหมู่ทั้งส่วนที่เป็นไฟล์คอมพิวเตอร์ควรมีเครื่องเก็บโดยเฉพาะในเรื่องขาดความร่วมมือจากชุมชนและกรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษา เช่น การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประชุมผู้ปกครองนักเรียน อาจเป็นเพราะการประกอบสัมมาชีพของคนในชุมชนที่ต้องดิ้นรนเอาตัวรอด ดังนั้นควรกระตุ้น โน้มน้าวให้ชุมชนได้มาศึกษาและเรียนรู้ในกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งงานด้านวิชาการ อาทิ การทำหลักสูตรท้องถิ่น การศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจกับข้อมูลในหมู่บ้านในด้านกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ สังคม และประเด็นปัญหาที่กระทบต่อชุมชน ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในด้านต่าง ๆ แล้วนำไปสู่การวางแผนให้ตระหนักถึงการพัฒนาตนเองและส่วนรวม เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการพัฒนาจากฐานรากเพื่อความยั่งยืนต่อไป

1.2.5 ด้านการบริหารวิชาการ

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ระบบการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครคาดหวัง กิจกรรมการเรียนการสอนไม่หลากหลาย ไม่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนจากประสบการณ์จริง ไม่มีการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาสและเด็กพิการ โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นต้น นอกจากนี้ห้องสมุดยังขาดแคลนหนังสือ บรรณารักษ์ไม่เอื้อต่อการค้นคว้า ห้องปฏิบัติการทางด้านวิทยาศาสตร์ ขาดวัสดุอุปกรณ์และสารเคมี กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 117) ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าด้านการบริหารวิชาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีความแตกต่างกันในศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งความสามารถในการหารายได้ ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำได้ไม่เท่าเทียมกัน การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่

ขาดความรู้ และทักษะในการเป็นผู้นำการใช้หลักสูตร ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร และขาดทักษะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งถึง และต่อเนื่อง

การที่ปัญหาด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะครูส่วนใหญ่เป็นครูที่บรรจุใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การทำหลักสูตร การทำงานประกันคุณภาพการศึกษา และครูโรงเรียนมีการโอน (ย้าย) เป็นประจำทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง สื่อเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อาจเป็นเพราะการสนับสนุนงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน และองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครเน้นพัฒนาเฉพาะโรงเรียนต้นแบบก่อน (โรงเรียนภูดินแดงวิทยา) ทำให้โรงเรียนอื่น ๆ ขาดสื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนห้องสมุดยังขาดแคลนหนังสือ อาจเป็นเพราะว่าการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อหนังสือมีน้อย บรรยากาศในห้องสมุดไม่เอื้อต่อการค้นคว้า อาจเป็นเพราะการจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องสมุดไม่น่าสนใจและการจัดห้องสมุดไม่เป็นหมวดหมู่ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจัดบรรยากาศภายในห้องสมุดให้เป็นห้องที่เป็นแหล่งเรียนรู้และมีมุมต่าง ๆ ให้น่าสนใจอย่างจริงจัง มีการจัดกิจกรรมภายในห้องสมุดที่สามารถชักจูงนักเรียนเข้ามาใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ส่วนห้องปฏิบัติการทางด้านวิทยาศาสตร์ขาดวัสดุอุปกรณ์และสารเคมี เป็นเพราะทางโรงเรียนไม่มีงบประมาณที่เพียงพอในการสร้างห้องปฏิบัติการดังกล่าว ส่วนโรงเรียนหลายแห่งได้รับห้องวิทยาศาสตร์แต่กลับเป็นห้องพิพิธภัณฑสถานที่ไม่สามารถใช้เป็นห้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ได้ และทุกโรงเรียนที่ได้รับงบประมาณมาสร้างห้องพิพิธภัณฑสถานนี้จะเปิดให้เฉพาะผู้ปกครองหรือแขกสำคัญที่มาเยี่ยมชมโรงเรียนเท่านั้น การพัฒนาผู้เรียนไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง อาจเป็นเพราะครูไม่จัดการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นครูจึงต้องมีอุดมการณ์ความเป็นครูให้มากขึ้นโดยมุ่งที่นักเรียนเป็นสำคัญ

1.2.6 ด้านนักเรียน

ปัญหาด้านนักเรียนโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ นักเรียนบางส่วนขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดนิสัยรักการอ่านและใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขาดการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแบบองค์รวม นักเรียนบางส่วนขาดคุณธรรมและจริยธรรม สอดคล้องกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2554, หน้า 4) ได้ประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามโรงเรียนภูดินแดงวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ไม่สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา

การที่นักเรียนโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดบางส่วนขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ขาดการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแบบองค์รวม อาจเป็นเพราะนักเรียนไม่มีความสนใจในกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนั้นครูควรเปิดโอกาสให้นักเรียนแสวงหาความรู้ตามความถนัดของตนเอง มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย กระตุ้นให้นักเรียนมีการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดแบบองค์รวม เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 ความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป สามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านดังนี้

1.3.1 ด้านผู้บริหารโรงเรียน

ความต้องการด้านผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหาร ครู และบุคลากรให้เกิดความปรองดอง และผู้บริหารโรงเรียนมีการอุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการ ให้ดำเนินการ

น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า 146-147) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่ามีความต้องการการบริหารโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์และความมุ่งมั่นในการบริหารจะส่งผลให้โรงเรียนนั้น ๆ ประสบความสำเร็จเพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะมีทักษะหรือความชำนาญ กล้าคิดและกล้าตัดสินใจในการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางด้านการบริหารและวิชาการ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ครูทั้งในเรื่องการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องการผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ความเป็นมืออาชีพมีความจำเป็นอย่างมาก ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับ และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างมาตรฐาน มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อปกป้องทิศทางของพันธกิจและเป้าประสงค์ตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง มีผลลัพธ์ที่วัดได้ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารการศึกษาที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการสื่อสารและชำนาญเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในโรงเรียนเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

1.3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ความต้องการด้านงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบ รองลงมา คือ โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเพียงพอ และโรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ส่วนข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม

สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า 146–147) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โรงเรียนมีความต้องการการจัดสรรงบประมาณเพื่อไว้สนับสนุนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องการให้มีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพราะการบริหารงบประมาณจะเกิดประสิทธิภาพได้มากที่สุดถ้าการบริหารมีความโปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชัน มีความน่าเชื่อถือ ทำให้การแสวงหาหรือจัดสรรงบประมาณมีความเพียงพอต่อความต้องการการจัดการศึกษาของโรงเรียน อาทิ เพื่อสร้างอาคาร การจัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

1.3.3 ด้านการบริหารวิชาการ

ความต้องการด้านวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน รองลงมา คือ โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า 146–147) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการของระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน และครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องการให้โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน เพราะการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.3.4 ด้านนักเรียน

ความต้องการด้านนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบ องค์กรรวม รองลงมา คือ นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และนักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า 138) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โรงเรียนมีความต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น โดยมีการจัดสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่จะสอบเข้ามหาวิทยาลัย และต้องการให้นักเรียนมีความสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอื่นได้มากขึ้น

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องการนักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบ องค์กรรวม เพราะถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง สามารถสอบเข้าศึกษาต่อ หรือใช้เป็นแนวทางในการประกอบอาชีพในอนาคตอย่างมีความสุขต่อไป

1.3.5 ด้านบริหารงานบุคคล

ความต้องการด้านการบริหารบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม รองลงมา คือ ครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง และโรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า 146-147) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผล การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ความต้องการการบริหาร โรงเรียนในเรื่องของบุคลากรต้องมีครูเพียงพอ ครบชั้นและได้สอนตรงตามวิชาเอกที่จบมา เพราะถือว่าการที่มีครูจำนวนเพียงพอ สอนได้ตรงกับวิชาเอกที่จบมาถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการจัดการศึกษา นอกจากนี้ครูต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจสอน มีความรับผิดชอบเพราะถือว่าการสอนเป็นภาระงานที่สำคัญที่จะทำให้ให้นักเรียนมีคุณภาพที่ดีต่อไป และครูมีขวัญกำลังใจดีขึ้น โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพมากขึ้น เช่น การได้รับการอบรมและพัฒนาเพิ่มมากขึ้น การได้รับเงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ การได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

การที่โรงเรียนมีความต้องการครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ เพราะถ้าโรงเรียนมีครูที่สอนตรงตามสาขาวิชาและเพียงพอก็จะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ครูไม่รับภาระงานที่หนักจนเกินไป ครูจึงมีขวัญกำลังใจดีขึ้น และจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพมากขึ้น อาทิ การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม ได้รับการส่งเสริมเข้าอบรมและพัฒนาวิชาการ / วิชาชีพ การได้รับเงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ และการได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

1.3.6 ด้านการบริหารงานทั่วไป

ความต้องการด้านการบริหารทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการจัดองค์การ โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและครบวงจร รองลงมา คือ ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียน และโรงเรียนมีโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ภายในองค์การให้มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความ ต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ นางเยาว์ อุทุมพร (2553, หน้า 168) ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัย ประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี ภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีการจัดองค์การ โครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องชัดเจนมากขึ้นโดยมีการปรับขยาย หรือจัดตั้งส่วนงาน การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และกำหนดกรอบโครงสร้างอัตรากำลังอย่างชัดเจน และมีการสรรหาบุคลากรเพื่อรองรับงานด้านการจัดการศึกษา

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องการโรงเรียนมี การจัดองค์การ โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาอย่างเป็นระบบและครบวงจร เป็นเพราะว่าองค์กรเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมี ฝ่ายบริหารสูงสุดพิจารณากำหนดทิศทางด้วยการระบุเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับ เป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้อง มีแผนและระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของ บุคคลและฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้การสั่งการและการประสานงานต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่ยั่งยืนต่อไป

2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ประกอบด้วย

การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Thompson, Arthur, และ Strickland A.J., (1995, p. 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ในทำนองเดียวกัน จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 18) ชรินทร์ ชุนห์พันธุ์ (2544, หน้า 12) พสุ เตชะรินทร์ (2548, หน้า 15-17) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2544, หน้า 7) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน 2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาประมวลเพื่อกำหนดทิศทาง ภารกิจ และการตั้งเป้าหมาย 3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมประเมิน ติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ ในทำนองเดียวกัน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545, หน้า 10-12) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม และ 4) การตรวจสอบ ประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นเพราะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารต้องมีขั้นซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์โรงเรียนจะไม่มีแผนปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน โรงเรียนต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงาน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหาร

การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การการประกันคุณภาพการศึกษา ธรรมชาติของการพัฒนาบุคลากร และบรรยากาศองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Edmonds (1979, p. 37) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนประสิทธิผล ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร 2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน และ 3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย สอดคล้องกับ Bossert (1988, p. 346) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนต้องพิจารณาจาก 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนอาจารย์ 5) การเพิ่มอิสระในห้องเรียน

Stedman (1987, pp. 215–244) ได้ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของโรงเรียน สรุปได้ว่าลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ 1) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 2) การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้บริหาร 3) หลักสูตรที่เน้นด้านวิชาการ 4) การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การให้การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด 6) ความรับผิดชอบ ของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน 7) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สอดคล้องกับ Sergiovanni (2001, pp. 258–263) ได้สรุปการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 8) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Austin และ Reynolds (1990, pp. 167–178) ได้ศึกษา วิจัยว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จ ดังนี้ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน และ 12) มีระเบียบวินัย สอดคล้องกับ

Hanson (1996, p. 35) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยายภาคสนับสนุนการเรียน 3) มีการกำกับติดตามกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน และ 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน

Lunenburg และ Ornstein (1991, p. 348) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและสรุปลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัยและไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง สอดคล้องกับ Glickman, Gordon และ Ross-Gordon (2001, p. 49) ได้สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีการแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการ ศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และ 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

Hoy และ Miskel (2001, p. 297) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัย 2) ด้านกระบวนการ และ 3) ด้านผลที่ได้รับซึ่งได้รับการตรวจสอบ ในขณะเดียวกัน Sammons, Hillman และ Mortimore (2002, pp. 1-25) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ 2) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง 3) การเน้นที่การเรียนการสอน 4) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความรับผิดชอบ 7) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 8) สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร

อ่ำรุ่ง จันทวานิช (2546, หน้า 20-23) ได้เสนอแนวคิดของโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขเรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 3) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น 4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 6) การบริหารจัดการที่ดีใช้โรงเรียนเป็นฐานและเน้นการมีส่วนร่วม 7) การประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารโรงเรียน 8) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 11) สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัย 12) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน และ 14) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

อัญชนา พานิช (2550, หน้า 27) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียนมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อโรงเรียน และ 6) โครงสร้างองค์กร และสอดคล้องกับ นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 45) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพที่ตรวจสอบได้และน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การการประกันคุณภาพการศึกษา ธรรมชาติของการพัฒนาบุคลากร และบรรยากาศองค์กร เป็นเพราะว่าองค์ประกอบเหล่านี้จะใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อที่จะทำให้นักเรียนจะมีความก้าวหน้า มีความสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ซึ่งเป็นโรงเรียนแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึงการศึกษา

ที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความรักความสามัคคีและ มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการดำเนินงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า พบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคลากร 3) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม และ 5) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร สอดคล้องกับ ญัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ พบว่า มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารที่ยึดหลัก การกระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะ องค์การระดับท้องถิ่น 2) โครงสร้างองค์การ องค์คณะบุคคลและบุคลากร 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การบริหารงบประมาณ 5) การบริหารงานบุคลากร และ 6) การบริหารงานทั่วไป

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นเพราะว่าในการบริหารโรงเรียนต้องมีโครงสร้างการแบ่งฝ่ายงานให้ชัดเจนเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหาร

ทั่วไปตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงกับความต้องการของชุมชน มีรายละเอียดในการอภิปรายผล ดังนี้

3.1 การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ แต่ละด้านอภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน มีการศึกษาสำรวจความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยผู้เกี่ยวข้องภายนอกและสาธารณชน (อาทิ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สมศ.) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นวาระของชาติ

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาควรเก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แห่ง เช่น จากระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และนักเรียน สำหรับประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัยและกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับ

(1) Man มีครูและบุคลากรอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ (2) Money มีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3) Materials มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งาน (4) Management หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษามีประเด็นที่นำมาพิจารณา คือ (1) โครงสร้าง ได้แก่ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน (2) วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของคนในหน่วยงาน (3) การบริการ ได้แก่ การให้บริการความสะดวกของหน่วยงาน (4) ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา 2) การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย (1) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากรภาวะเงินเฟ้อ การมีงานทำ (2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม (3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ (4) ด้านการเมือง กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ สอดคล้องกับ บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT 1) เป็นการสำรวจถึงปัจจัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่จะต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน คือ (1) ศึกษาปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน (2) วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน (3) วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการ ศึกษาของโรงเรียน (4) ศึกษาแนวทางที่ดีในการปรับปรุงการบริหารงาน (5) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน (6) ประสานการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดยวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (7) กำกับดูแล ตรวจสอบติดตามประเมินผลงานโครงการ 2) เป็นความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน คือ (1) การเตรียมการดำเนินงาน การพัฒนาและแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายก้าวไปข้างหน้า อยู่ตลอดเวลา ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (2) การปฏิบัติงานที่มีแผน ระบบขั้นตอน ระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน (3) กรณีเกิดปัญหาหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที (4) เป็นเครื่องมือให้ผู้เกี่ยวข้องวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง (5) ทำให้รู้อดีต ปัจจุบันและ

อนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนา (6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า (7) ก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาที่ยรวดเร็ว

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนก่อนที่จะจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพราะจะทำให้ทราบว่าปัจจัยภายนอกใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนและส่งผลกระทบมากน้อยเพียงใด หรือมีปัจจัยใดที่โรงเรียนจะถือเป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนได้เพิ่มภารกิจขยายการดำเนินงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาได้ดีขึ้น ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการกิจของโรงเรียนจนขาดประสิทธิภาพหรือคุณภาพ ปัจจัยภายในใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพและความสามารถในการดำเนินการของโรงเรียน และปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง จุดแกร่ง หรือจุดเด่นที่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนใช้พัฒนาคุณภาพเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน จุดด้อย หรือข้อจำกัดที่ไม่เอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

3.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันเสนอความต้องการ ความเป็นไปได้ เพื่อจะได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มีสาระครบถ้วน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่ทุกคนเข้าใจได้ง่ายและสามารถทำให้สำเร็จได้ มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ/กำหนดเวลาในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการประเมินวิสัยทัศน์จากผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และมีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, หน้า 180) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า 1) ช่วยกำหนดทิศทางหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญ และรู้ว่าทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกน่าสนใจ ผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของงาน 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานขององค์กร แสดงถึงการมีคุณภาพและเจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน หนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีระบบ และประสานประโยชน์อย่างจริงจัง 2) ปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีที่บริหารงานผิดพลาดหรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า 3) ใช้เครื่องมือเทคนิคการปรับปรุงงานเช่นเดียวกับภาคเอกชนเพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอน 4) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทัศนคติที่ดีตลอดจนการปรับทัศนคติและให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบ 5) การใช้เทคนิคการบริหารและการใช้ความรู้เฉพาะสาขาช่วยในการบริหารให้สำเร็จ 6) การปรับโครงสร้างองค์กรและกำลังคนให้กะทัดรัดคล่องตัวเหมาะสมกับภาระหน้าที่และสภาพปัจจุบัน 7) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและรวดเร็ว 8) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหาร และสอดคล้องกับการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในตัวชี้วัดการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเพื่อให้มีทิศทางหรือจุดหมายที่ชัดเจน และช่วยให้บุคลากรรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญ ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีตลอดจนมีจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อ

3.1.3 การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วย มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ มีการกำหนดสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน มีการอวตฤประสงค์และจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนแจกแจงความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิเยาว์ (2546, หน้า 48) กล่าวว่า พันธกิจจะแสดงสิ่งต่อไปนี้ 1) เหตุผลที่องค์กรทำธุรกิจนั้นและวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร 2) ลักษณะพิเศษที่องค์กรนั้นไม่เหมือนใคร 3) แนวทางการดำเนินงานในระยะยาวแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร 4) ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร

ในขณะเดียวกัน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 23) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้ดังนี้ 1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) เมื่อกำหนดบทบาท เรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญ ๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดม ความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนก็ยุบ ถ้าไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้พิจารณาว่า ควรลด ตัดทอนหรือคงไว้ 3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความ ยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อย เพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ การเขียนข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงถึง องค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางใน อนาคต และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการตอบคำถามสิ่งที่ต้องการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ประกอบด้วย การเขียนข้อความพันธกิจของสถานศึกษาควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของนักเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของ สถานศึกษา ผู้รับผล ประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ ผู้เรียน วิธีการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่เน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนจะได้รับจากสถานศึกษา และลักษณะของพันธกิจที่ดี มีดังนี้

- 1) บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มี ลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร
- 2) บ่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดพันธกิจ เพราะเป็นแนวทางที่จะทำการดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ข้อความพันธกิจ ควรแสดงถึงค่านิยมจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนที่ต้องบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางใน อนาคตและขอบเขตของการปฏิบัติงานของโรงเรียน

3.1.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย มีการกำหนด ประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด, ชุมชน) มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วนจาก หน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสำคัญที่จะทำ ให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และวิธีแก้ไขปัญหา มีการกำหนดกรอบในการคิดประเด็น ยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนา/ดำเนินการตามพันธกิจ มีการกำหนด

ลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทิศ ขาวเขียว (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ คือประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีที่มาจาก 1) แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ 2) นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ต้องสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับ ทวีวรรณ อินคา (2552, หน้า 46) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ คือประเด็นหลักต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะดำเนินการ การให้บรรลุวิสัยทัศน์ (หลักการเขียน : ต้องทำอะไร เน้นจุดไหน มีความโดดเด่นจากคนอื่นอย่างไร) และสอดคล้องกับ พชรกฤษฎี พวงนิล (2553, หน้า 57) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เพราะเป็นแนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

3.1.5 การกำหนดเป้าประสงค์ ประกอบด้วย มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้ มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน มีการระบุประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นที่สอดคล้องกัน มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือเทียบเคียงได้ โดยตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมใจกันดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทิศ ขาวเขียว (2549, หน้า 12) กล่าวว่า เป้าประสงค์ คือวัตถุประสงค์หลักที่จะต้องบรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเงื่อนไขที่ต้องรักษาไว้ วัตถุประสงค์จะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจสอบวัดได้ ในทำนองเดียวกันพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2543, หน้า 25) กล่าวว่า เป้าประสงค์ คือจุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จระยะยาวที่มีความเจาะจงและสามารถวัดได้ ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548, หน้า 35) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นผลลัพธ์

ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ในขณะ เดียวกัน ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นความมุ่งมั่นมาด ปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน ในขณะที่ จินตนา บุญบังการ (2548, หน้า 40) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลา ที่แน่นอน

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดเป้าประสงค์ เพราะเป็นความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นปัจจัยพื้นฐาน สำหรับการประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียนและกระบวนการดำเนินงาน เป้าประสงค์ ของโรงเรียนมีประโยชน์ในการแสดงเหตุผลที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพ แวดล้อมที่เป็น จริง เป็นตัวชี้นำลักษณะของแผนการปฏิบัติงานและวิธีการดำเนินกิจกรรม มีความ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละระดับชั้น มีการประสานการตัดสินใจของ ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานย่อย (หมวด/ฝ่าย) ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อการปรับตัวต่อ ข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อมและเป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมและประเมินผลทั้ง ความสำเร็จและกระบวนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนของโรงเรียน

3.1.6 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ประกอบด้วย มีการกำหนด ตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ มีการ กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีการ กำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการกำหนดตัวชี้วัดความ สำเร็จที่ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ (นอกเหนือจากการใช้เพื่อประเมินผลงาน) และไม่เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ออนไลน์) กล่าวไว้ว่าประเภทของ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดความสำเร็จตามหน้าทำงาน (Job KPI) เป็นตัวชี้วัด ผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานเทียบกับผลที่องค์กรคาดหวังจาก ตำแหน่งงานนั้น ๆ 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) เป็นตัวชี้วัดผลงานที่

แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จนี้มีการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา ลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดี ได้แก่ 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น

การที่โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เพราะสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

3.1.7 การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วย มีการทบทวนสถานภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้ มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน และนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดกลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน มีการกำหนดกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานภายในของโรงเรียน มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับโครงการ / กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549, หน้า 51) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย 1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย และ 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลที่จะใช้ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับรังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 57-65) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามี 2 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน 2) กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายใน

ของโรงเรียน ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบ

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดกลยุทธ์ เพราะเป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจตามเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือก และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ คุณพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุผล การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์

3.1.8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และกลยุทธ์ มีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างชัดเจนและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพสุ เตชะรินทร์ (2542, หน้า 1-2) กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีขั้นตอน ดังนี้ 1) พิจารณาบททวนกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่งว่าที่ถูกต้อง เหมาะสมที่สุดหรือไม่ 2) ประเมินปัจจัยภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพียงใด บุคลากรมีความสามารถและเหมาะสมหรือไม่ องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินตามกลยุทธ์หรือไม่ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ได้แก่ การศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่นเพื่อหาวิธีทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง (Benchmarking) การปรับระบบการดำเนินงานภายในองค์กรเมื่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เมื่อมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่ได้เลือก

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ระกอบการนำกล
ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพราะหากโรงเรียนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมี
ประสิทธิภาพก็จะทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยการทำให้เกิดความ
เชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการ
การทำงาน สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน
ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการจูงใจ
และผลตอบแทน ก็จะทำให้โรงเรียนสามารถแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบกับ
ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีความมุ่งมั่นและความต่อเนื่อง รับผิดชอบ
ขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้
เหมาะสมกับสถานการณ์

3.1.9 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย มีการประเมินความเหมาะสมของเป้าหมายหรือความจำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ มีการประเมินประสิทธิภาพเพื่อหาความคุ้มค่าของโครงการทั้งเวลา คน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ผลตอบแทน / ค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าจากการลงทุน มีการประเมิน ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ มีการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินการที่มุ่งเน้นวิธีการหรือการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน โดยการกำหนดมาตรฐานและการจัดทำรายงานกิจกรรมที่ปฏิบัติ มีการประเมิน ผลลัพธ์ ที่วัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ทั้งระดับความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ทั้งรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการ

วางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น มีการนำเสนอข้อมูลที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร เวลาดี (2547, หน้า 44) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมภารกิจ 4) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น 5) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ 6) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันบุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 47) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิเทศติดตามผล ต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกัน แก้ปัญหา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง และ กันัญญฐพันธ์ เขจรันนท์ (2552, หน้า 282-284) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องมีการศึกษาวางแผน และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน โดยผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์การ

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ประกอบการประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์ เพราะต้องตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี เช่น 1) เป็นกลยุทธ์ที่บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ เพียงใด 2) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดครอบคลุมทุกเป้าหมายหรือไม่และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกันหรือไม่ เพียงใด 3) เป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่เพียงใด 4) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ขณะนั้น รวมทั้งเหมาะสมกับกำลังและความสามารถของผู้ปฏิบัติหรือไม่ เพียงใด 5) ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเข้าใจกลยุทธ์อย่างถ่องแท้ เพียงใด และ 6) โรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล เพียงใด ส่วนการประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3.2 การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร การประกันคุณภาพการศึกษา ธรรมเนียมปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร และบรรยากาศองค์กร มีองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล แต่ละด้านอภิปรายผลได้ ดังนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย มีความเข้าใจสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและทิศทางได้ชัดเจน มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพสูง (อาทิ การให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือ และการเป็นที่พึ่งได้) มีการขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำให้สำเร็จ มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น/เด็ดเดี่ยว/เอาจริงเอาจัง เชื้อมั่นตนเอง และมีความมั่นคงในอารมณ์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ประสานงานได้ดี และมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินงานไปอย่างมีคุณค่า มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ เป็นผู้นำทางความคิดหรือนำความคิดของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตัวเองได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถนำบุคคลจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะงานมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้ มีการดูแลทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสั่งการและกำกับดูแลจนกว่าจะสำเร็จ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันข่าวทันเหตุการณ์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544, หน้า 58) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้ 1) ด้านสติปัญญา ได้แก่ มีความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพเฉพาะ มีความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม และเป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์ 2) คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง สง่าผ่าเผย มีความอดทน มีความเด็ดขาดเด็ดเดี่ยวมั่นคงอดทน 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความทะเยอทะยานความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ มานะ มีจินตนาการ ความตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รับผิดชอบ คล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัว 4) คุณลักษณะด้านการงาน ได้แก่ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานให้ปฏิบัติได้จนเกิดผลดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและ

สร้างผู้นำ และสร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ 5) คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น น่าเชื่อถือ มีน้ำใจและถ่อมตน มีความแนบเนียน มีความยุติธรรม ละเว้นการประพடுத்தัว เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

Robert Starratt (1966, p. 28) มีแนวคิดว่าคุณบริหารนอกจากเป็นผู้มีทักษะในการบริหารแล้วยังเป็นผู้ที่นำวิสัยทัศน์แล้ว มีความเข้มแข็ง ความคิดสร้างสรรค์ ทุ่มเท และกระตือรือร้น คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำแตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่เป็นผู้นำ โดยสอดคล้องกับ Ralph Stogdill (1948, pp. 35-71) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำไว้ 5 ข้อ คือ 1) สมรรถภาพ ได้แก่ สถิติปัญญา ความตื่นตัว การใช้ภาษา เป็นต้น 2) ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ ความรู้ ความสำเร็จในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การยอมรับผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำงานให้ดี 4) การมีส่วนร่วม ได้แก่ ความคล่องตัว การเข้าสังคมได้ดี ความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัว อารมณ์ขัน และ 5) สถานภาพ ได้แก่ ตำแหน่งทางสังคม การได้รับความนิยมนยกย่อง

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 189) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ 1) มีสถิติปัญญาดีเฉลียวฉลาดกว่าผู้เป็นลูกน้อง 2) มีความชัดเจนและกว้างในสังคม มีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ มีความสนใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีแรงกระตุ้นภายในและปรารถนาจะทำงานให้สำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงกระตุ้นจิตใจค่อนข้างสูงมากต่อความสำเร็จของงาน 4) ทศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ มีความตระหนักถึงความมีคุณค่า ของลูกน้องมากกว่าจะต้องการให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียว โดยในทำนองเดียวกัน James และ Barry (1995, pp. 15-17) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ต้องเป็นบุคคลที่พูดจริงทำจริง เป็นหลักยึดให้ผู้อื่นไว้วางใจได้ 2) ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่นำไปข้างหน้า สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์กรและบอกผู้ร่วมทางได้ว่าจะเดินไปที่ใด 3) ผู้นำต้องเป็นผู้ให้แรงบันดาลใจ มีพลังมากมีแนวคิดทางบวกเกี่ยวกับอนาคต เป็นผู้สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับคนอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม ต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 4) ผู้นำไม่จำเป็นต้องเก่งทุกเรื่อง แต่ต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำและสภาพองค์กร เช่น ผู้นำระดับสูงจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มี

ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายจึงไม่จำเป็นต้องเก่งในด้านเทคนิคและ

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2550, หน้า 84) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1) เป็นบุคคลที่กำหนดทิศทาง โดยใช้ความรู้ทางธุรกิจและเทคโนโลยีในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ระบบการให้รางวัล การให้ข้อมูลข่าวสาร 2) เป็นบุคคลที่สามารถจัดหรือปรับความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี 3) เป็นบุคคลที่สามารถสร้างค่านิยมที่ดี เช่น ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ให้บุคคลทั่วไปยอมรับไม่เป็นคนโกหกหลอกลวง ให้เกียรติและเคารพผู้อื่นเสมอ 4) เป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี สามารถฟันฝ่าเหตุการณ์ได้โดยไม่หวั่นไหว 5) เป็นบุคคลที่รู้จักตนเอง สามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ตนเองได้ รู้ข้อจำกัดรู้ความต้องการของตนเอง มีความรับผิดชอบและรู้จักไขว่คว้าโอกาสแห่งความสำเร็จ และ 6) ต้องการเจริญเติบโต เรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งและกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อตั้งรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ความเป็นมืออาชีพ ความรู้ความสามารถ ความมีคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างมาตรฐาน ความมีวิสัยทัศน์เพื่อป้องกันทิศทางของพันธกิจและเป้าประสงค์ตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสารและชำนาญเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างมาตรฐานความโปร่งใสเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การสร้างความเป็นธรรม การจัดโครงสร้างโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันรับผิดชอบ การไว้วางใจซึ่งกันและกันจนพัฒนาและส่งเสริมกลไกตรวจสอบการทำงาน การจัดการประกันคุณภาพการศึกษา การนิเทศติดตามและให้คำปรึกษาสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพล้วนเป็นปัจจัยหลักในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 โครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วย มีการออกแบบโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการรักษาระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ/สอดคล้องกับภารกิจ (อาทิ การให้คำตอบแทนและผลประโยชน์ โปรแกรมการช่วยเหลือบุคลากร และระบบข้อมูลบุคลากร) มีการพัฒนา

ระบบโดยการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ/บรรลุเป้าหมาย (อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ) มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัยเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard M. (1990, p. 348) กล่าวว่าโครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดองค์กร การควบคุมและการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กรจะทำให้เกิดความชัดเจนในการประสานงานกันแม้ว่าจะมีความซับซ้อนแต่ผู้บริหารและสมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นช่วยให้ลดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน บุคลากรเห็นทางก้าวหน้าในสายงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ John H. Jackson, (1992, p. 103) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ ความสัมพันธ์อย่างถาวรในองค์กร กระบวนการแบ่งงาน การจัดส่วนงาน ช่วงการบังคับบัญชา และแบบแผนทุกสิ่งทุกอย่างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของการทำงาน และสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 5-30) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ สิ่งที่ได้ออกแบบไว้โดยแสดงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหารทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการและโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ประกอบโครงสร้างองค์กร เพราะเป็นทีมรวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีฝ่ายบริหารสูงสุดพิจารณากำหนดทิศทางขององค์กรด้วยการระบุเป็นวัตถุประสงค์ จัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร ต้องมีแผนและระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและการวางระบบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร

3.2.3 การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดทำ มาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียนและสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด มีความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีระบบประกันคุณภาพ ภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดให้การ

ประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบของโรงเรียนและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก มีการกำหนดนโยบาย ทิศนคติ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูน การตรวจสอบคุณภาพภายใน และตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก มีการสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินคุณภาพภายในและจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 1-2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ Harman (1996, p. 6) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ เป็นกลไกกระบวนการเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผลลัพธ์ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในกระบวนการควบคุมคุณภาพและให้มีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน

Freeman (1997, p. 14) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นคำกว้าง ๆ ที่กล่าวถึงระบบการบริหารจัดการที่ดี ที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการสนองตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในทำนองเดียวกัน Liston (1999, p. 10) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นการพัฒนาคุณภาพโดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพในกรอบการบริหารงาน ทั้งนี้โดยเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดมากกว่าการแก้ไขข้อผิดพลาด สอดคล้องกับ Taylor (1994, p. 11) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกหรือพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่ามีคุณภาพสูงตั้งแต่แรก โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด สอดคล้องกับ Hayward (2001, p. 20) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นกระบวนการการวางแผนและการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เชื่อได้ว่าได้มาตรฐานการจัดการศึกษา ความรู้ โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ มีคุณภาพและได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกลไกการควบคุมคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบทั้งจากภายในสถาบันเอง และโดยหน่วยงานภายนอกตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ประกอบการประกันคุณภาพทางการศึกษา เพราะการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนที่จบการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรสถานศึกษากำหนด จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน

3.2.4 ธรรมนูญบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า สอดคล้องกับแนวคิดของอานันท์ ปันยารชุน (2542, หน้า 47) กล่าวว่า ธรรมนูญบาลเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับให้เท่าเทียมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการสร้างธรรมนูญบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน สอดคล้องกับ ชัชฎุมิ ลิขมภู (2548, หน้า 43-44) กล่าวว่า องค์ ประกอบของธรรมนูญบาล มี 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความรับผิดชอบ 5) หลักการมีส่วนร่วม และ 6) หลักความคุ้มค่า

จินตนา บุญบงการ (2549, หน้า 16-17) กล่าวว่า ธรรมนูญบาล มืองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความโปร่งใส คือดำเนินงานต่าง ๆ สามารถเปิดเผยให้สาธารณชนทราบได้ 2) ความซื่อสัตย์ คือความสุจริตที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และตามขนบธรรมเนียมประเพณีและศีลธรรม 3) ความรับผิดชอบ คือความตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติว่ามีขอบเขตมากน้อยเพียงใด ยอมรับผิดถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น 4) ความสามารถที่จะอธิบายได้ คือมีเรื่องราวต่าง ๆ เกิดขึ้น จะต้องตอบหรืออธิบายต่อประชาชนทั่วไปได้ 5) หลักนิติธรรม คือการดำเนินงานตามบทบัญญัติของกฎหมาย และ 6) หลักคุณธรรม คือการดำเนินงานที่คำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและความถูกต้องตามหลักคุณธรรม สอดคล้องกับ ระเบียบสำนักนายก รัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พุทธศักราช 2542 มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549, หน้า 12-13) ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม คือการตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรม 2) หลักคุณธรรม คือ

การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้ประชาชนมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทนมีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ 3) หลักความโปร่งใส คือการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอความเห็น ตัดสินใจ การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ ประชามติ หรืออื่น ๆ 5) หลักความรับผิดชอบ คือการตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิด เห็นที่แตกต่าง กล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง และ 6) หลักความคุ้มค่า คือการบริหาร จัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม มีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ประกอบ ธรรมชาติ เพราะเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบโดยมีประชาชนหรือ องค์การภายนอกมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารโรงเรียนเพราะ การสร้างธรรมาภิบาลเป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน อาทิ ความตระหนักถึง ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ การติดตามการทุจริต และความโปร่งใส เป็นต้น

3.2.5 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย มีการวางแผนบนรากฐาน ของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยออกแบบกิจกรรมพัฒนา นำไปสู่การปฏิบัติและ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ โอกาส การบรรลุ วัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมผู้ที่มีจุดบกพร่องให้พัฒนา ในสิ่งที่ตนทำได้ดีที่สุด และทำอย่างมีความสุข เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน อย่างเต็มที่ มีการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือเสริมสร้างการมี ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและทีมงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีการ กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจ กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และ ทুমเทพพลังให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด มีการพัฒนาจิตวิญญาณความ เป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม มีการพัฒนาความสามารถในการวิจัยของครู เพื่อพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียน มีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง วิเคราะห์หาความคุ้มค่า รายงานผลและต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของจักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548, หน้า 43-45) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ 2) หลักการถ่ายทอดความรู้ 3) หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับ 4) หลักการเสริมแรง 5) หลักการสร้างความสำเร็จ 6) หลักการทำซ้ำ 7) หลักการจูงใจ และ 8) หลักการเรียนรู้ภาพรวมรายละเอียด สอดคล้องกับ Sergiovanni (2001, pp. 245-246) กล่าวว่า การเรียนรู้ของครูเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครู จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญของการเรียนการสอนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนเป็นกระบวนการของการทำให้สิ่งที่เรียนมีความหมาย 2) แรงจูงใจในการเรียนส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและแรงดลใจของบุคคล อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลได้มีความเชื่อมโยงหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) ผู้เรียนแต่ละคนต้องการเวลาที่แตกต่างกันในการเรียนรู้สิ่งเดียวกัน และ 4) ความรู้และทักษะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายกัน โดยจะนำเอาความรู้และทักษะไปใช้

Guskey (2000, pp. 22-28) ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การสังเกต 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการ พัฒนาโดยการวิจัย 4) วิจัยปฏิบัติการ 5) กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล และ 6) ระบบพี่เลี้ยงเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับกิติมา ปรีดีติติก (2540, หน้า 122-123) กล่าวว่า รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำเสนอ ทฤษฎี 2) การให้ตัวแบบและการสาธิต 3) การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง 4) ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง และ 5) การเสนอแนะ

Joyce และ Showers (2002, p. 23) กล่าวว่าระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีควรจะครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน และ 3) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตการศึกษา นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่าวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาควรจะเป็น การพัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงการสอน การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติการพัฒนาองค์กร ในทำนองเดียวกัน ดนัย เทียนพุด (2540, หน้า 161) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ คือ 1) ช่วยทำให้ระบบ

และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์และเวลา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี 3) ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลากการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงาน 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งสูง ๆ ยิ่งขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 68) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญ คือ 1) ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เบื้องต้นที่จำเป็นในการทำงาน และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแก่พนักงานทุกระดับ 2) ฝึกอบรมทางเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้กับลักษณะเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละงาน และ 3) ฝึกอบรมทางการบริหารให้พนักงานที่เป็นหัวหน้ามีความรู้ทางการบริหาร การปกครอง การบังคับบัญชา เพื่อนำคนและสร้างทีมงาน

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร เพราะหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จสมตามเป้าหมายเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน ดังนั้นถ้าหากบุคลากรไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน ก็จะทำให้สิ้นเปลืองทั้งวัสดุอุปกรณ์ เงินงบประมาณ เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพ ไม่มีขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และขาดความรับผิดชอบ เกิดการแย่งชิงผลประโยชน์ แดกแยกความสามัคคี เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะล้มเหลว

3.2.6 บรรยายภาคองค์กร ประกอบด้วย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน ทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง มีการให้ความช่วยเหลือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผูกพัน รักกันเสมือนคนในครอบครัว มีการให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความรักความอบอุ่นในโรงเรียนและผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน มีการเอื้อเฟื้อ เสียสละ หนักแน่น อดทนและอดกลั้น สำนวามระวังความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ซื่อสัตย์

จริงใจ และเป็นกลาง มีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปได้เสมอ ด้วยความ
เด็ดขาดและยุติธรรมของผู้บริหาร มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความ
ตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมี
ความรู้สึกเป็นสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง
สม่ำเสมอและเป็นแบบกัลยาณมิตร มีการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษเมื่อครูมีผลงานเป็นที่
ประจักษ์ มีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบ
ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมถวิล แก้วปลั่ง (2542, หน้า 252) กล่าวว่า
บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) เป็นการรับรู้ของบุคลากร
ทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นรูปแบบการบริหารจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของ
บุคคลและกลุ่ม 2) บรรยากาศขององค์กรซึ่งเหมาะสมกับองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสม
ต่ออีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงการสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อ
อำนวยและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์
(2540, หน้า 102) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แสงไฟ
อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สถานที่ตั้ง การเดินทาง ยานพาหนะ
 เป็นต้น และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงาน คือความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บังคับบัญชากับบุคลากรตลอดจนลูกค้ำและบุคคลอื่นที่มาติดต่อกับงาน

สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 205) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมี
อิทธิพลและมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร เพราะเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับ
บุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมขององค์กร ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารจึงต้อง
พิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม สอดคล้องกับธนาภาญจน์
วิฑูรพงศ์ (2551, หน้า 15) ที่เห็นว่าบรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึง
พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบกับด้าน
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ นิภา แก้วศรีงาม (2550,
หน้า 204) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคคลทำงานได้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะ
สร้างบรรยากาศที่ดี ได้แก่ การบังคับบัญชาที่ดี สมาชิกองค์กรมีขวัญกำลังใจดี รวมทั้ง
องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี

สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 215) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ
บรรยากาศขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ การให้รางวัลและการ

ลงโทษ ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้ง และความภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับ สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2548, หน้า 30 – 32) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศ ได้แก่ โครงสร้างการทำงาน รางวัลตอบแทน การรวมอำนาจ การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา ความมั่นคงและการเสี่ยง การยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์กร การรับรู้ในผลงาน ขวัญในการทำงาน ความยืดหยุ่น ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความอบอุ่นและการสนับสนุน อุปสรรค ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การติดต่อ สื่อสารที่เปิดเผย การแบ่งชั้นต่าง ๆ ในองค์กร การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม ความแตกต่างภายในองค์กร และสภาพของวุฒิภาวะ

วรรณภา ณ สงขลา (2550, หน้า 35 – 36) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้รางวัลและการลงโทษ การรวมอำนาจการตัดสินใจ การเน้นความสำเร็จในงาน การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา ความมั่นคงกับการเสี่ยง ความกดดันต่าง ๆ การเปิดเผยกับการปกป้อง สถานภาพและขวัญ การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ และความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร เพราะเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์ ความเป็นผู้นำและขวัญพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย หากองค์กรคำนึงถึงความรู้สึกและความพึงพอใจต่อกัน ย่อมทำให้เป้าหมายเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เมืองค์ประกอบขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา แต่ละด้านอภิปรายผลได้ ดังนี้

3.3.1 การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย มีการวางแผนงานทางวิชาการและปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรอาเซียน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียน

เทียบโอนผลการเรียน มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน มีการวิจัยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมให้มีและใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการร่วมกันพัฒนางานห้องสมุดโดยการจัดหาหนังสือ เอกสาร วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ สำหรับให้บริการวิชาการแก่นักเรียน บุคลากรและชุมชนอย่างเพียงพอและทันสมัย มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและนำผลของการนิเทศไปวางแผน พัฒนาเป็นรายภาคเรียนและรายปี มีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด มีการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 3-4) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการประกอบด้วย 1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานวิชาการ โครงการสอน บันทึกการสอน 2) การจัดการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน 3) การบริหารการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด และการนิเทศการสอน และ 4) การวัดและประเมินผลเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน และมนูญ เชื้อชาติ (2554, หน้า 25) กล่าวสอดคล้องกันว่า การบริหารวิชาการมี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ และ 5) การบริหารงานวิจัย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 7) ยังกล่าวอีกว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือการจัดการศึกษา คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาจึงอยู่ที่งานด้านวิชาการ สอดคล้องกับมยุเรศ โคตรชมพู (2550, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ ส่วนงานอื่น ๆ นั้นมีความสำคัญในลักษณะที่ถือเป็นงานสนับสนุนเพื่อให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและ

ครูทุกคนต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับแรกโดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ เพราะเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิด ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนเป็นจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องชี้ความสามารถของผู้บริหารและส่งผลถึงคุณภาพของสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานมีความสำคัญในการจัดระบบงานให้รัดกุม และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.2 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย มีการวางแผนการใช้
 จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอกงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ
 ที่เกี่ยวข้องมีการเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน และการจัดทำรายงานเงินคงเหลือ
 ประจำวัน มีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดเผยรายรับ รายจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง
 ทราบตลอดเวลา มีการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตาม แผนงาน /
 โครงการที่กำหนดไว้ มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งสนับสนุนงบประมาณและ
 ทรัพยากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้งคณะบุคคลผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ
 อย่างชัดเจน มีการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงิน
 สดกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันโดยผู้บริหารสถานศึกษา มีการระดมเงินทุน / เงิน
 สนับสนุนการจัดการศึกษาจากชุมชน องค์กรภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน มีการ
 ส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน พัสดู่ เอื้อต่อ
 ความคล่องตัวของโรงเรียน มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และจัดทำ
 แผนการใช้งบประมาณของโรงเรียนแบบเน้นผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ
 กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-50) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานงบประมาณ
 ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอขอของงบประมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทาง
 การศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผน พัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความ
 เหมาะสมการเสนอขอของงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรการ
 เบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม
 ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและ
 การลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหา
 รายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5) การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับและเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลืออมปี 6) การบริหารบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชี การเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 17) กล่าวว่า ขอบข่ายในการจัดสรรงบประมาณ มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผน พัฒนาทางการศึกษา 3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนองบประมาณ 4) การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน 5) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน 7) การประเมินผล การใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การบริหารการเงิน 10) การบริหารการบัญชี และ 11) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน สอดคล้องกับ สุเมธ จันท์เจือจุน (2553, หน้า 82) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน ในขณะเดียวกันเดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 18) กล่าวว่าการบริหารงบประมาณมีความสำคัญ คือ 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน 2) ช่วยให้ผู้สามารถจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุเมธ จันท์เจือจุน (2553, หน้า 81) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณว่า 1) เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน 3) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ 4) เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากรและเงินงบประมาณที่เป็นธรรม 5) เป็นเครื่องมือที่ประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมืองค์ปกครองบริหารงบประมาณ เพราะโรงเรียนในปัจจุบันเน้นความเป็นอิสระในการบริหาร มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการจัดหารายได้มาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ดังนั้นการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการคาดการณ์

ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินในอนาคตด้วย เพื่อให้วางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์ และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก การบริหารงบประมาณจึงมีความสัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน การดำเนินการกับ งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีความจำเป็นในการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3.3 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1) การบริหารบุคลากร ได้แก่ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วม กำหนดนโยบายการบริหารบุคคล และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานได้ มีการจัดทำ ระบบการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความ ตระหนักถึงคุณค่าของครู บุคลากรทุกคน โดยเข้าใจพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ ศักยภาพ สิทธิพึงได้และการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก สะอาด และแนวทางในการทำงาน ให้เหมาะสม มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการ ทำงานมากที่สุด มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการทำงานด้วยวัฒนธรรมใหม่ ไม่ยึดติด อยู่กับที่ พัฒนาตนสู่ความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการมอบหมายงานและรักษามาตรฐาน กำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบ และดูแลอย่างใกล้ชิดให้บุคลากรทำงาน เต็มความสามารถ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสากลและ เป็นธรรม (อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น) และ

2) การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ มีการติดตามพฤติกรรมของ นักเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน มีการจัดอบรมเรื่องระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มีการจัดบริการน้ำดื่มที่สะอาด อาหารที่ถูก สุขลักษณะ และเพียงพอในโรงเรียน มีการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมา ให้บริการด้านการตรวจสุขภาพและภูมิคุ้มกัน มีการจัดห้องพยาบาลและวัสดุอุปกรณ์ เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล มีการจัดหาและติดต่อขอทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากจน และขาดแคลน มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความสนใจอย่างอิสระ มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีมีการจัดกิจกรรมส่งเสริม ประชาธิปไตย โดยการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน มีการประสานงานกับผู้ปกครอง เพื่อติดตามความประพฤติของนักเรียน มีการจัดบริการห้องสุขาที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอ มีการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนทุกสัปดาห์ และมีการติดตามประเมินผล

อย่างต่อเนื่อง และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-63) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ สอดคล้องกับ วันชัย พิริยะประภากุล (2550, หน้า 20) กล่าวถึงขอบข่ายในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนกำหนดความต้องการบุคลากร การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน การกำหนดตำแหน่งการตอบแทน การแสวง การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคลากรพ้นจากงาน และสอดคล้องกับ อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารบุคคล ประกอบด้วย การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

วันชัย พิริยะประภากุล (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญมากเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การที่สถานศึกษามีครูและบุคลากรเพียงพอ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีวินัยมีคุณธรรมตลอดจนมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพย่อมง่ายขึ้น และสอดคล้องกับ พรชัย สาครเสถียรกุล (2549, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ คือ ช่วยพัฒนาให้องค์กรมีความเจริญเติบโต ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบการบริหารงานบุคคล เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหาร การจัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยี และกระบวนการจัดการ ซึ่งถ้าโรงเรียนมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถแล้วปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะมีตามมา ดังนั้นการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพ อันได้แก่ การวางแผนการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.4 การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย มีการทำแผนงานธุรการ (อาทิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ งานสารบรรณ เป็นต้น) มีการวางแผนการบริหาร

จัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (อาทิ การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศในห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน การใช้ประโยชน์ และการดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน เป็นต้น) มีระบบงานธุรการและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษามีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ มีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สะอาด และเหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เป็นแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน มีการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน (อาทิ การให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การบริการห้องสมุด ระบบอินเทอร์เน็ต และการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน มีการสื่อสารและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน มีการติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ มีการกำหนดความเสี่ยง มาตรการป้องกันความเสี่ยง การประเมินผลและรายงานผลการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-73) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารทั่วไปไว้ อาทิ 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) งานเทคโนโลยีสารสนเทศการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ 6) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 7) การจัดทำสะสมโน้ตผู้เรียน 8) การรับนักเรียน 9) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 10) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 11) การส่งเสริมและสนับสนุนการประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 12) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น และ 13) งานบริการสาธารณะ เป็นต้น

สุวรรณ วุฒา (2554, หน้า 34-37) กล่าวว่า การบริหารทั่วไปมีความสำคัญในการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทุกรูปแบบ โดยผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขอบข่าย ดังนี้ 1) ด้านการดำเนินงานธุรการ 2) ด้านการ

ส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 3) ด้านการดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 4) ด้านการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 5) ด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และ 6) ด้านงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ วรรณภา สารวะดี (2547, หน้า 48) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานบริหารทั่วไป ได้แก่ 1) งานสำนักงาน 2) งานพัสดุ 3) งานสารบรรณ 4) งานอาคารสถานที่ และ 5) งานประชาสัมพันธ์

การที่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบการบริหารทั่วไป เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ช่วยให้งานอื่น ๆ บรรลุผลตามคุณภาพและเป้าหมายได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการบริหารการศึกษาทุกระดับแบบอภิมุ่งพัฒนาศถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.1 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน สรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประกอบด้วย

4.1.1 การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ
- 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มีรายละเอียดในการอภิปรายผลดังนี้

4.1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่มี

ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนที่มีความชัดเจนจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

โรงเรียน จุดแข็ง คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ได้ดี จุดอ่อน คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ยังทำได้ไม่ดี โอกาส คือ ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุปสรรค คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT 1) เป็นการสำรวจถึงปัจจัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่จะต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน และ 2) เป็นความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศารัตน์ คงสวัสดิ์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียนอัสสัมชัญ พบว่าพบว่า จุดแข็งได้แก่ 1) มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการครบครัน 2) บุคลากร ครุมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน / สาขาวิชา 3) การจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการและภาษาอังกฤษ 4) อาคารสถานที่ สะอาด สวยงาม และ 5) หลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสม จุดอ่อนได้แก่ 1) ระเบียบวินัยของเด็กที่อ่อนลง ขาดความรับผิดชอบ และคุณภาพด้อยลง 2) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากเกินไปส่งผลต่อกระบวนการฝึกนักเรียน 3) ขนาดของพื้นที่ไม่เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน 4) การพัฒนาครูภาษาอังกฤษไม่ต่อเนื่อง 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 75 โอกาสได้แก่ 1) ผู้ปกครอง และศิษย์เก่าช่วยสนับสนุนโรงเรียน 2) ความพร้อมด้านเศรษฐกิจและปัจจัยสนับสนุนของโรงเรียน และอุปสรรคได้แก่ 1) ข้อกำหนดของกระทรวง ศึกษาธิการทำให้โรงเรียนขาดอิสระในการจัดการศึกษา และ 2) ค่านิยมของศิษย์เก่า/ผู้ปกครองที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโรงเรียน

4.1.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นในอนาคตโดยเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545, หน้า 22) กล่าวว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การจินตนาการ หรือวาดฝันไว้ก่อนว่าจะเป็นผู้นำหรือจะเป็นเลิศ หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว สอดคล้องกับบุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 45) ให้ความหมายว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้สามารถตั้งรับ ปรับตัว เตรียมพร้อม

และหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระตุ้นให้คนในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น

Bryson, John M. (1995, pp. 161-164) ยังได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) เน้นอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีตที่ผ่านมา 2) ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน 3) ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาขององค์กรและคุณค่าที่กำหนดในอดีตและที่จะเป็นในอนาคต 4) สร้างความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรจากการทบทวนร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย 5) ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 6) เน้นลักษณะพิเศษขององค์กรหรือลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น 7) เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพได้ สามารถสื่อให้เกิดศรัทธา จุดประกาย ปลุกเร้า หรือสนับสนุนให้เกิดพันธะและการอุทิศตนได้

4.1.1.3 การกำหนดพันธกิจ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา การกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดกรอบ ขอบเขตการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อดำเนินการให้วิสัยทัศน์เป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 20) ได้กล่าวว่าพันธกิจหรือภารกิจหมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานของที่ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พันธกิจจึงให้ความกระจ่างของแนวทางการปฏิบัติที่ต้องบูรณาการกับภารกิจหลัก ๆ ขององค์กรเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์และกึ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 19) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงหน้าที่ที่ต้องทำ ลักษณะของการดำเนินงาน และปรัชญาการบริหารองค์กร

ธนศ ขำเกิด (2549, หน้า 39) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549, หน้า 32) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจน ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ประเมินสถานการณ์และกำหนด วิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร ซึ่งต้องทำให้ กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่งและยุทธศาสตร์ในการแข่งขันต่อไป ส่วน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550,

หน้า 23) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้ดังนี้ 1) นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) เมื่อกำหนดบทบาทเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญ ๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนก็ยุบ ถ้าไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้พิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้ 3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเป็นข้อความยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

4.1.1.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป็นความมุ่งหมายหลักของการนำพันธกิจมาพิจารณาว่าต้องมุ่งเน้นคำนึงถึงหรือพัฒนาโรงเรียนในประเด็นใดเป็นพิเศษเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทิศ ขาวเขียว (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีที่มาจาก 1) แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ 2) นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ต้องสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว สอดคล้องกับ ทวีวรรณ อินคา (2552, หน้า 46) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นประเด็นหลักต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับ พัทธกฤษฎี พวงนิล (2553, หน้า 57) กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4.1.1.5 การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการกำหนดเป้าประสงค์เป็นความคาดหวังหรือผลงานที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548, หน้า 35) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ในขณะเดียวกัน ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของ

หน่วยงาน ในขณะที่ จินตนา บุญบงการ (2548, หน้า 40) กล่าวว่า เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน

Macmillan และ Mahen (2000, p. 54-79) กล่าวว่าความสำคัญของเป้าประสงค์มีดังนี้ 1) องค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้องกำหนดลำดับชั้นเป้าประสงค์เช่นระยะสั้น ระยะยาว การกำหนดเป็นเป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง เป้าประสงค์ของแต่ละแผนกหรือแต่ละบุคคล ให้เชื่อมโยงกัน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนว่าองค์การคาดหวังอะไรจากตน และจะทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ 2) บทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์องค์กร มี 6 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อแสดงหลักการและเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง 2) เพื่อชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการและวิธีการดำเนินกิจกรรม 3) เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดลงมาถึงระดับล่างสุด 4) เพื่อประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและไม่ขัดแย้งกัน 5) เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และ 6) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร และการประเมินกระบวนการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนปฏิบัติการ

4.1.1.6 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวบ่งชี้ว่าโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด และลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ออนไลน์) ว่าลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดี ได้แก่ 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความสำคัญมี 2 ลักษณะ คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่แสดงผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จกิจกรรมที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรง 3) ตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งที่เป็นด้านการเงิน และตัวชี้วัดความสำเร็จไม่ใช่ด้านการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นผล 5) ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดความสำเร็จทุกตัวที่สร้างขึ้น 6) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่องค์กรหรือ

หน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 7) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ 8) ต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อการประเมินผลงาน 9) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

4.1.1.7 การกำหนดกลยุทธ์องค์กร เป็นองค์ประกอบที่มี

ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนเป็นกระบวนการออกแบบ ตัดสินใจที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์สังเคราะห์สภาพแวดล้อมและทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryson, John M., (1995, p. 18) ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น สอดคล้องกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549, หน้า 51) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย 1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย และ 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในขณะเดียวกัน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลที่จะใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

4.1.1.8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบที่มี

ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นมาตรการหรือกระบวนการ การนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ การพัฒนานุเคราะห์ และระบบตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 327) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ ในทำนองเดียวกัน สุพาณี สกฤษฎ์วานิช (2544, หน้า 272) ให้ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้ สอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549, หน้า 70) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการดำเนินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การจัดวางทิศทางขององค์การ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนวางแผนและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

4.1.1.9 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่มี

ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการกำกับ ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบ และประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นทุกระบวนการและทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2552, หน้า 280-281) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดท้ายของการจัดการ โดยที่การควบคุมจะเกี่ยวข้อง กับการควบคุม การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญเนื่องจากจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารว่า การวางแผนและการดำเนินงานเป็นรูปธรรมและตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้บริหารที่สามารถกำหนดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ต้องเข้าใจธรรมชาติของงานและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ และควรต้องปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ต้องการ สอดคล้องกับวิเชียร เวลาคี (2547, หน้า 44) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมภารกิจ 4) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น 5) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ 6) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

4.1.2 การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) โครงสร้างองค์กร 3) หลักธรรมาภิบาล 4) การประกันคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาบุคลากร 6) บรรยากาศองค์กร มีรายละเอียดในการอภิปรายผล ดังนี้

4.1.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเมื่อสั่งการให้ปฏิบัติภารกิจต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้นและต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจนั้นสำเร็จ ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารเชิงรุก สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดจิตสำนึกความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชนได้ดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบายเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำพาโรงเรียนไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544, หน้า 58) ได้ประมวลคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการและบริหารการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้ 1) ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความรู้ทางวิชาการ วิชาเฉพาะ วิชาชีพ มีความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

และเป็นคนกตุมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์ 2) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง สง่าผ่าเผย มีความอดทน มีความเด็ดขาดเด็ดเดี่ยวมั่นคงอดทน

3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยานความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์ มานะ มีจินตนาการ ความตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจเยือกเย็น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รับผิดชอบ คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว 4) คุณลักษณะด้านการงาน ประกอบด้วย ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานให้ปฏิบัติได้จนเกิดผลดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และสร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์ 5) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น น่าเชื่อถือ มีน้ำใจและถ่อมตน มีความแนบเนียน มีความยุติธรรม ละเว้นการประพฤติดุร้าย เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 10-11) กล่าวว่า 1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือ เช่น การจูงใจคน การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมองได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์ ยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าความต้องการของบุคคล และ จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 17) มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า นอกจาก 3 ทักษะดังกล่าวแล้วในการบริหารการศึกษายังมีทักษะที่จำเป็นอีก 2 ด้าน คือ ด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องมีความรู้เข้าใจเรื่องการสอนซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษา และทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความคิด ภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 133-135) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย เป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ทักษะประสบการณ์ด้านการบริหาร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ วิริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้

ทางการศึกษา ความรับผิดชอบ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงาน
 อย่างเป็นระบบ ใช้วินัยการบริหารและคำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ 2) การบริหารงาน
 งบประมาณ ประกอบด้วย เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
 มีความรู้ระบบประมาณการเงินการคลังการพัสดุ มีความซื่อสัตย์สุจริตใจ มีความละเอียด
 รอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบติดตามการใช้
 งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ 3) การบริหารงานบุคลากร
 ประกอบด้วย มีความรู้ทักษะประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดี
 มีมนุษยสัมพันธ์มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย ประนีประนอมอดทนอดกลั้น เป็นนักพูด
 ที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน
 กล้าตัดสินใจและมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร 4) การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย เป็นนักวางแผน
 และกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้และบริหารโดยใช้
 ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจ
 และความรับผิดชอบ มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบต่อ
 งานสูงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค กำกับติดตาม และประเมินผล

4.1.2.2 โครงสร้างองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อ
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะโครงสร้างขององค์กร
 เป็นความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชาที่กำหนดตามบทบาทและหน้าที่ การแบ่งงานที่
 รับผิดชอบอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้า
 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามสมรรถนะของบุคลากรให้
 เหมาะสมกับงาน จัดการบริหารในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดย แต่ละทีม
 จะมีการควบคุมภายในทีมตนเองเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
 สอดคล้องกับแนวคิดของ John H. Jackson (1992, p. 103) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร
 หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างถาวรในองค์กร กระบวนการแบ่งงาน การจัดส่วนงาน
 ช่วงการบังคับบัญชา และแบบแผนทุกสิ่งทุกอย่างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของ
 การทำงาน องค์ประกอบของโครงสร้างจะรวมถึงจำนวนระดับในแนวดิ่ง ระดับการ
 ควบคุม การใช้ทีมงานและรูปแบบการจัดแผนงาน

4.1.2.3 หลักธรรมาภิบาล เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อ
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะ ธรรมาภิบาลเป็นการ
 บริหารเพื่อให้บุคลากรอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลัก

พื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของบุคลากร เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอานันท์ ปันยารชุน (2542, หน้า 47) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับให้เท่าเทียมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน ในทำนองเดียวกัน จีรวรรณ ภักดีบุตร และประกอบ สุทธิภาโมทย์ (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม และสอดคล้องกับปรีชา วัชรภักย์ (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารราชการของภาครัฐที่มุ่งความดีงามที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐและประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรมซึ่งเป็นหลักที่จะทำให้ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการ

4.1.2.4 การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นองค์ประกอบที่มี

ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการทำกิจกรรม หรือการปฏิบัติภารกิจอย่างมีระบบตามแบบแผน โดยมีการควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพจนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของดัชนีชี้วัด ระบบ กระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 1-2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ Harman (1996, p. 6) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง กลไกกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อการดำรงไว้ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลลัพธ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในกระบวนการควบคุมคุณภาพของสถาบัน และให้มีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553,

หน้า 12) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการ การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง 3) ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการ การศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษาที่มีพลังที่จะพัฒนา ประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

4.1.2.5 การพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ

ต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาการพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน สูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีมีความตระหนัก มุ่งมั่น ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียน เกิดประสิทธิผล และเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถ ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดีซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Guskey (2000, pp. 22-28) ได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เป็น รูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท สถานการณ์จำลอง เป็นต้น 2) การสังเกต คือ การสังเกตผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นสังเกต และ ให้ข้อมูลย้อนกลับจากสังเกต การแนะนำโดยเพื่อนและการนิเทศ 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ในกระบวนการพัฒนา โดยการทำ การวิจัย การอภิปราย และการสังเกตกระบวนการ ของการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนา วิชาชีพ 4) กลุ่มศึกษา ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับครูทั้งโรงเรียน ในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง 5) วิจัยปฏิบัติการ ช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์ หรือคำถามบางอย่างช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็น 6) กิจกรรมแนะนำเป็น รายบุคคลเป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่ เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ และ 7) ระบบพี่เลี้ยง เพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการ จับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูง กับบุคคลที่มีประสบการณ์ น้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและเสริมสร้างกล ยุทธ์ในการทำงาน

दन्य तेन पुनः (2540, หน้า 161) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า

- 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น
- 2) ช่วยให้ประหยัดเวลา เงิน และวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้ดีเป็นอย่างดี 3) ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลากการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานนั้น ๆ 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งสูง ๆ ยิ่งขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี

4.1.2.6 บรรยาการองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพราะบรรยาการองค์กรเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและนักเรียนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคน ก่อให้เกิดบรรยาการการทำงานในโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมถวิล แก้วปลั่ง (2542, หน้า 252) กล่าวว่า บรรยาการองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) บรรยาการเป็น การรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งระดับบุคคล และกลุ่ม 2) จากการที่บรรยาการองค์กรซึ่งเหมาะสมกับองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสม ต่ออีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะ นำไปสู่การสร้างสรรคบรรยาการที่เอื้ออำนวย และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยาการแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นต่อผลการ ปฏิบัติงาน ในขณะที่บรรยาการองค์กรแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยาการองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร แต่ไม่สามารถ คาดหวังว่าบรรยาการองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับ สมยศ นาวิก (2549, หน้า 205) กล่าวว่า บรรยาการองค์กรมีอิทธิพลและมี ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรมาก เพราะเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคล และกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารจึงต้องพิจารณา

ถึงความต้องการของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม สอดคล้องกับธนากาญจน์ วิฑูรพงศ์ (2551, หน้า 15) ที่เห็นว่าบรรยากาศองค์มีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบกับด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ นิภา แก้วศรีงาม (2550, หน้า 204) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคคลทำงานได้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีได้แก่ การบังคับบัญชาที่ดี สมาชิกองค์กรมีขวัญกำลังใจดี รวมทั้งองค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 215) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร เป็น 9 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้รางวัลและการลงโทษ 4) ความเสี่ยงของงาน 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 7) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน 8) ความขัดแย้ง และ 9) ความภักดีต่อองค์กร

4.1.3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารทั่วไป มีรายละเอียดในการอภิปรายผลดังนี้

4.1.3.1 การบริหารงานวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนางานวิชาการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ และใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของสุนันทา วงษ์สมบุญ (2547, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยมีผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและชุมชน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน และสอดคล้องกับ มนุญ เชื้อชาติ (2554, หน้า 22) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้แก่นักเรียนมีความประพฤติดี มีลักษณะนิสัยที่ดี มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

มยุเรศ โคตรชมพู (2550, หน้า 21) กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการ มี 12 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.1.3.2 การบริหารงบประมาณเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะการบริหารงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอขอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน/บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ เดช ดอนจันทร์โคตร (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณเป็นการกำหนดตัวเลขรายรับและรายจ่ายล่วงหน้าตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงาน โครงการในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสุเมธ จันทร์เจื้อจุน (2553, หน้า 81) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ เป็นแผนกลยุทธ์ในการใช้

จ่ายเงินขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้หรือทรัพยากรที่นำมาใช้ตามแผนที่กำหนด สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-50) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานงบประมาณ ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับและเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลืออปี 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

4.1.3.3 การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ

ต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวันชัย พิริยะประภากุล (2550, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การวางแผน การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา การพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาชีพ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บังเกิดผลที่สุด และบุคลากรมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทองสุข มาตรฐานค่ามี (2549, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา การพัฒนาและธำรงรักษาและการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลมากที่สุด และกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-63) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้เป็นภารกิจที่ โดยมีขอบข่ายและภารกิจคือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

4.1.3.4 การบริหารทั่วไป เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษาทุกระดับรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวรรณภา สาระวะดี (2547, หน้า 24) กล่าวว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่วางไว้สอดคล้องกับ สุวรรณ วุฒา (2554, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง งานอีกงานหนึ่ง ที่ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านการบริหารวิชาการอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุผล เช่น งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานอาคารสถานที่ งานเทคโนโลยี และงานอื่น ๆ โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-73) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้ 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ 7) การจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำทะเบียนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย 12) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 13) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 14) การส่งเสริมและสนับสนุนการประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) งานประสาน

ราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 16) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
17) งานบริการสาธารณะ และ 18) งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

4.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม โดยมีประเด็นที่ค้นพบจะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

4.2.1 ด้านความประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) สารสนเทศที่ได้จากรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด รูปแบบมีประโยชน์เพราะรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล และองค์ประกอบของขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นจึงมีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างมาก เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์จริง มีองค์ประกอบที่ครอบคลุมในทุกด้าน การนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติต้องขึ้นกับลักษณะของบริบทของโรงเรียนในแต่ละแห่งและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือมีผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร

4.2.2 ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์จริง 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน

จังหวัดมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการยอมรับโดยทั่วไป และ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนมากเกินไป รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดความเป็นไปได้ เพราะองค์ประกอบทั้งหมดจะเป็นองค์ประกอบในการนำรูปแบบการบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติ

4.2.3 ด้านความถูกต้อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่กำหนดไว้มีความถูกต้อง ครอบคลุมในการแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้ 2) สารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้องเพียงพอต่อการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องสอดคล้องกับหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง เพราะมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมในทุกด้านที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล และองค์ประกอบของขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

4.2.4 ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) การกำหนดองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเหมาะสม 2) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม และ 3) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเหมาะสม เพราะองค์ประกอบส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อนำไปปฏิบัติ และองค์ประกอบที่กำหนดไว้มีความสำคัญต่อการบริหารการบริหารโรงเรียน

4.3 การทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการคำนวณ ค่าชี้แจง การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ซึ่งการกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดคะแนนไว้ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ เกณฑ์การประเมินมีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะสามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินและระดับของพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม และเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน คือ ระดับของการดำเนินการเป็นจำนวนข้อที่ชัดเจน และการแปลความหมายคะแนน มีระดับคุณภาพและระดับคะแนนที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ข้อเสนอแนะต่อกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1.1.1 ควรมีการวางแผนและกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียน รวมทั้งปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยให้ครอบคลุมทั้งคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์ทางวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาที่มีความโปร่งใส และยุติธรรม

1.1.2 ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่ตรงกับภาระงานที่

1.1.3 พัฒนาระบบสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผน

การจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็น ความคุ้มค่า และความมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารส่วน จังหวัด และสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และสามารถใช้งานข้อมูลดังกล่าว ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

1.1.4 จัดสรรอัตรา ครู ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา และบุคลากร

สายสนับสนุนการศึกษาให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนให้เพียงพอกับการ ปฏิบัติงานและจัดระบบให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

1.1.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานทุกระดับมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการ

บริหารและคุณภาพการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการใช้ ประโยชน์จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.1.6 ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมและเอื้อ ต่อการดำเนินงานทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.2.1 เร่งรัดพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน

อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อหรือ ได้ฝึกอบรมในสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระที่ต้องสอนรวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทาง วิชาชีพที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.2.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้

มาตรฐาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาการให้มากขึ้น มีการพัฒนาหลักสูตร การจัด การเรียนการสอน สื่อนวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ และการประเมินผลการเรียน เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน

1.2.3 จัดให้มีแผนพัฒนาโรงเรียนที่มีความชัดเจนทั้งด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

1.2.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและจัดสรรทรัพยากร

ทางการศึกษาให้เหมาะสม เพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

1.2.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาให้เกิดความเข้มแข็งและนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.2.6 กระจายอำนาจให้โรงเรียนโดยมอบอำนาจการบริหารและการ ตัดสินใจให้ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้โรงเรียนเกิดความคล่องตัวและ สามารถบริหารงานจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ข้อเสนอแนะต่อโรงเรียน

1.3.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมี วิสัยทัศน์ ความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร โดยสร้างพลังความร่วมมือในการจัด การศึกษาจากทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.3.2 เสริมสร้างความเข้าใจให้ผู้ปกครองตระหนักในความสำคัญของการ ศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ผู้ปกครองในการดูแลเอาใจใส่การศึกษาของบุตรหลาน

2. ข้อเสนอแนะต่อระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบงานในแต่ละด้านควรนำรูปแบบการ บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติในโรงเรียนของตนทั้งนี้ควร จัดลำดับความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด แต่ละองค์ประกอบตามความเหมาะสมกับบริบท จริงของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด พร้อมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และมีการติดตามประเมินผลการ ประยุกต์ใช้เป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนสู่ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่าเดิม โรงเรียนควรมีการดำเนินการนำ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

2.1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

อย่างไรบ้าง จุดแข็งของโรงเรียนจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่ไม่ช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ โอกาสจะเป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกัน อุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

2.1.2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โรงเรียนควรมีการกำหนด

วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและหน่วยงานต้นสังกัด บุคลากรทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ ทำทนาย พร้อมทั้งเสนอให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวมีโอกาสสำเร็จสูง

2.1.3 ด้านการกำหนดพันธกิจ โรงเรียนควรมีการกำหนด

พันธกิจที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน กำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้

2.1.4 ด้านการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียนควรมีการ

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียนต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุซึ่งบางประเด็นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีมากเกินไป

2.1.5 ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ โรงเรียนควรกำหนดเป้าประสงค์

ที่มีความท้าทาย ทำให้เกิดความสนใจและสนใจให้ต้องการบรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน มีระยะสั้นที่เฉพาะเจาะจงสามารถที่จะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์

2.1.6 ด้านการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ โรงเรียนควรกำหนด

ตัวชี้วัดความสำเร็จในขั้นตอนการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานภายใน (SAR Self-Assessment Report) ควรใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างอิงประกอบการประเมินหลังจากการวัด

และการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนของการป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นตอนการวางแผนและการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อการวางแผนในปีต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการได้มากยิ่งขึ้น

2.1.7 ด้านการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน โดยนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียนมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางของโรงเรียนได้อย่างไร ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดแนวทางการจัดการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

2.1.8 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก มีความยุ่งยากและอาจพบกับอุปสรรคมากพอสมควร เนื่องจากจำเป็น ต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารที่ครบตามจำนวนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้ว อีกทั้งยังต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บริหารและบุคลากรในการทำให้กลยุทธ์ปรากฏผลเป็นรูปธรรม ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติคือการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน กล่าวคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทุกคนเกี่ยวกับทิศทางที่โรงเรียนกำลังจะมุ่งไป อุปสรรคที่สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติคือการเกิดปัญหาที่คาดไม่ถึง ทำให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างล่าช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือหลายปัญหารวมกันอันเกี่ยวเนื่องกับบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องใช้ ตลอดจนขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารทั้งในโรงเรียนและต้นสังกัด

2.1.9 ด้านการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ โรงเรียนควรมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง การตรวจสอบกลยุทธ์จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้

อย่างเป็นทางการ ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้นจำเป็นต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลา สามารถทุ่มเท ติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนควบคุมอยู่ด้วย อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมด้วย

2.2 การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

2.2.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งบทบาทที่สำคัญคือการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนุกและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องใช้เทคนิควิธีใช้ความสามารถในการนำพลังในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การเอาใจใส่ดูแลอย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนชี้แนะเสมือนกับพี่เลี้ยง การให้ขวัญและกำลังใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ และเอาใจใส่ในการทำงานมากยิ่งขึ้น การกล่าวคำชมเชยหรือให้รางวัล การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับทางสังคมและการแต่งกายสอดคล้องกาลเทศะ ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและประสบความสำเร็จสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.2.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นการ จัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย โครงสร้างองค์กรนั้นจำเป็นต้องได้รับการออกแบบโดยผู้บริหารร่วมกับบุคลากรอย่างเหมาะสมสามารถอธิบายให้กับคนในองค์กรเข้าใจ นำไปสู่การสร้างหรือหล่อหลอมค่านิยมร่วมและกำหนดพฤติกรรม รวมถึงการสร้างให้เกิดพันธะด้านจิตใจที่เรียกว่า “Engagement” ระหว่างคนในองค์กรด้วยกัน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร โดยธรรมชาติแล้วองค์กรจะอยู่ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจึงไม่สามารถอยู่รอดได้ด้วยการทำตามระบบควบคุมและแผนงานที่ตายตัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ ในกรณีนี้โครงสร้างองค์กรจะมีความสำคัญน้อยกว่าค่านิยมร่วมและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าในกรณีแรก ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องรู้และ

เข้าใจว่าตนเป็นผู้ที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดความยืดหยุ่นในการควบคุมพฤติกรรมคน ซึ่งหากผู้บริหารมีจิตสำนึกในเรื่องของงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังก็จะสามารถควบคุมพฤติกรรมคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี

2.2.3 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนควรจัดอบรม

สัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา สร้างเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาให้กับครูและบุคลากรทุกคน เพราะการประกันคุณภาพเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพตามมาตรฐาน ตามความมุ่งหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการ มีความมั่นใจ

2.2.5 ด้านธรรมาภิบาล ในการบริหารงานวิชาการควรเน้นหลักนิติ

ธรรมหรือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักและเน้นการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดผลกับผู้เรียนเป็นหลัก ด้านการบริหารงบประมาณ ควรเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคุ้มค่า เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารบุคคล ควรเน้นการบริหารโดยยึดหลักความเป็นธรรมและความเป็นกลางของผู้บริหาร เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริหารทั่วไป ควรเน้นการปรับปรุงระบบงานสารบรรณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ให้มีขั้นตอนน้อยลง ยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก

2.2.6 ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรมีการจัดทำแผนพัฒนา

บุคลากรหรือกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา โดยการส่งเข้ารับการอบรม สัมมนา ที่หน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียนจัดขึ้น บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนเพื่อจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.2.7 ด้านบรรยากาศขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนและ

เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของครู และบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

2.3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

2.3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนควรเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำสื่อจากวัสดุที่หาง่ายในชุมชนเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนและใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ควรมีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ควรจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณ ควรมีการประเมินผลด้านงบประมาณ และควรจัดระบบการบริหารงบประมาณให้ชัดเจน มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอกงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม ควรจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับงาน ควรจัดครูที่สอนให้ตรงกับสาขาวิชาเอก ควรจัดหาหรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานอื่นนอกจากการสอนเป็นการเฉพาะ และควรส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ

2.3.4 ด้านการบริหารงานการบริหารทั่วไป ควรประสานกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสำรวจและจัดสรรปัจจัยพื้นฐานตามความต้องการของโรงเรียน จัดสรรเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยโรงเรียน และผู้บริหารควรมีการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานใกล้เคียง

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการ ดังนี้

1. ควรศึกษาองค์ประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นต้น
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบผลการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ระหว่างโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. ควรศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติ

4. ควรศึกษาปัญหาในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. *สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. (2551, 27 สิงหาคม). *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา*. ประกาศ ก.ค.ศ.
- กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม. (2554). *รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร*. สกลนคร : องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2549). *การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น.
- การประกันคุณภาพ. วิกีพีเดียสารานุกรมเสรี. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki.กิตติมา>
- ปรีดีดีลิก. (2540). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- กัมปนาท วัชรนาคม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัตติยา ดวงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- แคทรียา หน่อมม็อก. (2548). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเมืองน่าน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จารุณี แสงสุวรรณ. (2550). *การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาในรูปศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- จิตรา เตมีย์. (2540). *การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*.
 วิทยานิพนธ์. ค.ศ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตรลดา บุญพวงสัมฤทธิ์. (2545). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.
- จิรวรรณ รักดีบุตร และประกอบ สุทธิกาโมทย์. (2550). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*.
 กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- เจตนา เมืองมูล. (2551). *รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- จันทราณี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*.
 กรุงเทพมหานคร : ป๋าคพอยท์.
- จันทร์ศรี ลีลาชีนาเวศ. *การพัฒนาบุคลากร*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.mis.nu.ac.th/sharing/prof/junsri2.php>.
- จำนงค์ แจ่มจันทรวงศ์. (2552). *รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายพหุภาคีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*.
 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บูคแบงก์.
- เจริญพงษ์ วิทยบุญรักษ์. (2543). *ธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- เฉลิมชัย อ้อเสถียร. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคกลาง*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ชนินทร์ ชุนทพันธ์รักษ์. (2544). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชนินทร์ วะสินนท์. *การวางแผนยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.sakonnakhon.go.th/ns.vien/5108/51-1.ppt>.
- ชไมพร เทือกสุบรรณ. (2553). *ประสิทธิผลของการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมที่ดิน : กรณีการนำตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการ*

- บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาปฏิบัติ. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์. (2545). ธรรมชาติและความหมายของภาครัฐ เอกชนและ
ประชาชน : กรณีโครงการโรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนถ่านหิน หินกรุด.
วิทยานิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยภูมิ ลิขมพ. (2548). รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด.
พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- ชัยพร สุกพณารักษ์. (2552). รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย.
ดุสิตนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. (2541). Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูป
การเมือง. ม.ป.ท.
- ชวน ภาวังกุล. (2552). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภาคตะวันตก.
ดุสิตนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐกิตติ์ นาคแดง. (2551). การศึกษาวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐรัฐ ธนิตติกร. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้
แนวคิด Balanced Scorecard (BSC). วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ณัฐศักดิ์ จันทร์พล. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- ดิเรก วรรณเคียร. (2549). *การพัฒนารูปแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดช ดอนจันทรโคตร. (2550). *การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2*. รายงานการศึกษาอิสระ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ถาวร เล็งเอียด. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2546). *เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- ทรงพล เจริญคำ. (2552). *รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทวีวรรณ อินคา. (2552). *การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส.
- ทองสุข มาตย์คำมี. (2549). *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- เทวี บุญจับ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อ
การดำรงรักษาครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.
ดุสิตนิพนธ์. ประ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ (ฉบับปรับปรุงใหม่).
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). การเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป
การศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- _____. (2553). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2534). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช.
- ธนากาญจน์ วิฑูรพงศ์. (2551). การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร
ของพนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัทขายอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์
ในศูนย์การค้าดิโอลด์สยาม พลาซ่า. ปริญญาโท บธ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธเนศ ขำเกิด. (2549). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติ
สถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ธวัชชัย รัตตัญญู. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ดุสิตนิพนธ์. ประ.ด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยสยาม.
- ธัญญา วรินทร์เวช. (2550). ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยวิธีวิเคราะห์แบบ SWOT.
วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของ
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- นิภา แก้วศรีงาม. (2550). จิตวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- นิภาวรรณ วรรณสาธพ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในงานให้บริการประชาชนของพนักงานรัฐวิสาหกิจศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิศารัตน์ คงสวัสดิ์. (2554). *การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอัสสัมชัญและโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม*. กรุงเทพฯ : งานวิจัย สังกัดฝ่ายวิชาการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. จันทบุรี : อนันตศิลป์.
- นงเยาว์ อุทุมพร. (2553). *รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด*. กรุงเทพมหานคร : พรักหวานกราฟฟิค.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). *การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน : การวิจัยปฏิบัติงานของครู*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นริศนันท์ เดชสุระ. (2552). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2551). *การบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ในการประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 13 หน้า 685-690. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2544). *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : วิทยุชุมชน.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2543). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ.
รป.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). การบริหารและการพัฒนาบุคลากร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2550). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : วิเจ พรินติ้ง.
- บรรจง เจริญสุข. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลัก
ธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน. วิทยานิพนธ์.
ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปณิธาน สุวรรณเพ็ชร. (2553). การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร. รายงานการศึกษาอิสระ
รป.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ ชูรักษ์. (2548). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยูร พรหมพันธุ์. (2550, เมษายน – มิถุนายน). การบริหารงานบุคคลกับคุณธรรมและ
จริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วารสารดำรงราชานุภาพ. 7 (23),
10-15.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร
มืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ปิ่นปิ่น นฤนาทบุญทรัพย์. (2553). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร.
ดุสิตนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ปีเตอร์ ดร็กเกอร์. วิถีพีเคเดียว สารานุกรมเสรี. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki>.

- ปรีชา กันธิยะ. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอน ศีลธรรม*. วิทยานิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.
- ปรีชา วัชรากัญ. (2550). *ธรรมรัฐธรรมราชา*. กรุงเทพฯ : โครงการตำราคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2540). *ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์สาขาครุภัณฑ์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภู่อระกุล. (2546). *ธรรมภิบาล*. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2531). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เจริญผล
- พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต) (2542). *พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม*. กรุงเทพฯ : กรมศาสนา.
- _____. (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย สาครเสถียรกุล. (2549). *สภาพการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนางานการบริหารงานบุคคลในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- พรพรรณ ททรัพย์ไพบูลย์กิจ. (2551). *ปัจจัยด้านบุคคลและความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมของงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โครงการสาธารณสุขมูลฐานเขตเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). *องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พรทิพย์ วรกุล. (2553). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพสำหรับ
ผู้บริหารสำนักวิทยบริการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พรศิริ นิยมแก้ว. (2552). ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เตชะรินทร์. (2548). แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2543). องค์การในศตวรรษที่ 21 จะประสบความสำเร็จได้
อย่างไร. กรุงเทพฯ : สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- พิชญภา ยืนยาว. (2552). รูปแบบการบริหารบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์.
ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิศุทธิ์ ครองยุติ. (2554). การปฏิบัติพันธกิจของนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในเขต
จังหวัดยโสธร. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. วิทยาศาสตรบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น.
- พิทยา อุตระ. (2548). สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
ในจังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์. ปริญญาโท. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ขอนแก่น.
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. (2553). กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์. ปริญญาโท.
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัชร ลิ้มรส. (2545). แนวทางการเสริมสร้างประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมของประชาชน
ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพรัตน์ ญาติเสมอ. (2549). บรรยายการองค์การของกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์. ปริญญาโท. ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2545). *การเข้าสู่ผู้บริหารมืออาชีพ*. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ภัทรพงศ์ พงศ์ภัทรกานต์. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ โดยใช้เทคนิคที่เคไอ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). *การบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- มยุรี อนุমানราชชน. (2547). *นโยบายสาธารณะ แนวความคิดกระบวนการและการวิเคราะห์*. กรุงเทพฯ : คะเนิงนิจการพิมพ์.
- มยุเรศ โคตรชมพู. (2550). *ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มัญญู เชื้อชาติ. (2554). *ปัจจัยพระระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก*. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑาญจน์ ทองใย. (2549). *การพัฒนาแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์. ศษ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2546). *การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- รลิต ทองธานี. (2548). *ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา*. หนังสือชุดการพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน. วิทยานิพนธ์. ค.ด. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ลัทธิการ ศรีวะรมย์. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. เอกสารการสอน กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ลือชัย จันทรโป. (2546). รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษา
คาทอลิก ในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์. ศษ.ด. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วนิดา แสงสารพันธ์. (2544). การบริหารจัดการแบบธรรมมาภิบาล. วารสารนักบริหาร,
21, 39 – 43.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง
ของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.
วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- _____. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,
2, 1-16.
- วิจิตร นิลฉวี. (2549). การศึกษาการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการกำหนด
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2548). หลักและระบบบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร เวลาคี. (2547). การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์. ค.ม.
สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบท
วิเคราะห์ องค์การทางการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- _____. (2548). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอ
ผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.

- วิสุทธิ วิจิตรพัชรารณ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรภัทร ภัทรกุล. (2549). *การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย พิริยะประภากุล. (2550). *ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารบุคคลโรงเรียนอุดมวิทยานุกุล อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วรรณภา ณ สงขลา. (2550). *บรรยากาศองค์การรับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณภา สารวะดี. (2547). *ปัญหาการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาที่เป็นของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สิงห์บุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2548). *การกำกับดูแลกิจการที่ดี*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริ ถิอาสนา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของชาติของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร ตันติยมาศ. (2550). *รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระไชย์เท็กซ์.

- ศรีพัชรา สิทธิกำจร. (2551). การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.
 ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภลักษณ์ เศษระภานิช. (2550). การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ
 สถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. สงขลา :
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2551). ธรรมาภิบาลกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.
 กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2549). จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ :
 เพิ่มทรัพย์.
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2542). บรรยาการองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิการ. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- _____. (2549). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
 ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2545). การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา.
 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2549). ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.
 กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2543). แนวคิดการเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่ม
 ผลผลิตแห่งชาติ.
- _____. ตัวชี้วัดความสำเร็จ. เข้าถึงได้จาก <http://www.ftpi.or.th/>
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (ม.ป.ป.). การบริหาร : หลักการแนวคิด และการประยุกต์ทาง
 การศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- สมาน รังสิโยภิญช์. (2542). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 13
กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- สมัยสุข สุจริต. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับวิสัยทัศน์ของบุคลากร
ที่มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา อำเภอดงสะพาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*.
วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). *การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุุณภัฏบัณฑิต ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สิทธิชัย เจริญพิวัฒนพงษ์. (2552). *การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการ
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน*.
วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวพัคตร์ เวศม์วิบูลย์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยสยาม.
- สุกิจ ศรีพรหม. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการ
แนวใหม่ : กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ :
ทีพีเอ็นเพรส.
- สมุทรา ชำนาญ. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน*. คุุณภัฏนิพนธ์. ศษ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2552). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา
ที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสังกัดองค์การ
บริหารส่วนตำบล*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทิน พรจันทร์รักษ์. (2551). *การศึกษาปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาตามทัศนะ
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน*

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอดุสิต จังหวัดสุโขทัย.
 วิทยานิพนธ์. ค.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สุนิสา วิทยานุกรณ์. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ
 โรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนันทา วงษ์สมบุญ. (2547). กระบวนการบริหารวิชาการอย่างมีคุณภาพ
 ศึกษากรณี : โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุนีย์ บุญทิม. (2544). การศึกษาสภาพการดำเนินการประเมินผลภายในและความ
 ต้องการรับการสนับสนุนการดำเนินการประเมินภายในของสถานศึกษาประเภท
 อาชีวศึกษา เขตการศึกษาที่ 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- สุธาสิณี กุลกิจตานนท์. (2551). ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การ
 บริหารส่วนจังหวัดลำปาง. การค้นคว้าแบบอิสระ ปร.ม. เชียงใหม่ :
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพานี สกฤษฎ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพัตรา เพชรมณี และเชี่ยวชาญ อาศุ์วัฒนกุล. (2548). ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการ
 พัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุเมธ จันทรเจือจุน. (2553). คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณ
 สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรางค์รัตน์ พันแสง. (2550). การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์.
 เพชรบูรณ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวรรณา วุฒา. (2554). ปัญหาการดำเนินการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. นครพนม :
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2544). แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา
โรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : ศุภสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.
- _____. (2549). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ศุภสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางพัฒนาระบบประกัน
คุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2554). รายงานการประเมิน
คุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบสาม).
กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน).
- _____. (2555). รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (รอบสาม). กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน
คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและ
จรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : สำนักอำนวยการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการติดตามการจัดการศึกษาของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2544). โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ.
กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำเริง อ่อนสัมพันธุ์. (2550). ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การ
บริหารแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสถียร ประกอบจันทร์. (2551). การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพ
การศึกษาด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์. ค.ม.
อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.

- เสาวณี ตริพุทธรัตน์. (2551). ระบบการสร้างเครือข่ายการจัดการสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. โครงการสนับสนุนทุนวิจัย. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสริมศักดิ์ นิลวิสัย. (2549). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์. ศษ.ด. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น. (2551). มาตรฐานการจัดการศึกษาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2548). การบริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร. (2554). รายงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปีการศึกษา 2554. สกลนคร : กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2548). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- อภิญญา แก้วชื่น. (2550). ศึกษาแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อมร ทองสุก. (2554). ตำราพิชัยสงครามขงเบ้ง. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์ชุมชนหัวตร.
- อรุณ รักธรรม. (2550). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล. ศึกษาเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- อรัญญา ศรีเคน. (2552). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาของความบกพร่องทางภาษาไทย ของนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2549). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542). ธรรมรัฐกับอนาคตประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.

- อาทิตย์ วงษ์สง่า. *SWOT : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน*. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2555. จาก <http://somkuansub.files.wordpress.com/2010/12/swot-analysis.pdf>.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *โมเดลคืออะไร*. วารสารวิชาการ. 1 (มีนาคม 2541) : 23.
- . (2544). *การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : พันนิพลับลิชชิง.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *รายงานการวิจัย การกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : วิชิตคอมมิวนิเคชั่น.
- อัฉรรา สังข์สุวรรณ. (2550). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- อัษฎนา พานิช. (2550). *องค์ประกอบประสิทธิภาพของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏดุสิต*. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อำรุง จันทวานิช. (2546). *โรงเรียนสมบูรณ์แบบ*. วารสารวิชาการ. 6 (1), 22.
- Austin, G. E., & Reynolds, J. D. (1990). *Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey*. School Organization.
- Bardo, W., & Hartman, J. (1982). *Urban Sociology : A Systematic Introduction*. U.S.A. : F.E. Peacock Publishers, Inc.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1986). *The Effective Principal : Perspectives on School Leadership*. (2nd ed.). Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Bossert, S. T. (1988). *Handbook of Research on Educational Administration : A Project of the American Educational Research Association*. Edited by Norman J. Boyan. New York : Longman.
- Bryson, M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco : Jassey-Bass.
- Butler, J. A. (2001). *Staff development*: Northwestern regional education laboratory, school improvement research series.

- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*. Singapore : McGraw–Hill.
- Cunnigham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2000). *Educational administration : A problem–based approach*. Boston : Allyn and Bacon.
- Daft.R.L. (1992). *Organization theory and design*. Singapore : Info Access.
- Drucker,Peter F. (1989). *Management : Task, Responsibility, Practices*. London : Pan Books.
- Edmonds, R. (1979). *Effective Schools for the Urban Poor*. Educational Leadership.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Function in Educational Evaluation, *Journal of Aesthetic Education*.
- Ellis, R. (1993). *Quality assurance for University Teaching : Issue an Approaches*. In R. Great Britain : Open University Press.
- Glickman, C. (1987). *Good and lore Effective School : What Do We Want*. Kappan.
- Glickman, C., Stephen, P. & Jovita M. Ross–Grodon. (2001). *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*. (5th ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Gorton, R. A. (1983). *School Administration and Supervision: Challenges and opportunities*. Dubuque : William C. Brown.
- Gulick, L. & Urwick, L. (1973). *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Ad Ministration, Columbia University.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA : Corwin.
- Hanson, M. E. (1996). *Educational Administration and Organization Behavior*. (4th ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Harman, G. (1996). *Quality assurance for higher education : Developing and managing quality assurance for higher education systems and institution in Asia and the Pacific*. Bangkok : UNESCO.
- Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1996), *High Performance benchmarking : 20 Steps to Success*. New York : McGraw–Hill.

- Hayward, R. P. D. (2001). Action Research on total quality education in a South African primary school. Doctoral dissertation, University of South Africa. *Dissertation Abstracts International*.
- . (2001). *Educational Administration Theory Research, and Practice*. (6th ed.). Singapore : McGraw–Hill.
- Hickman, C. R., & Michael A. Silva. (1984). *Creating Excellence Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. New York : New American Library.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration, Theory Research and Practice*. (6th ed.). Singapore: mcgraw–hill international edition.
- Ireland, D. R., & HosKisson, R. E. (2005). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. (5th ed.). Cincinnati, Ohio: South–Western College Publishing.
- Ivancevich, J. H., & Phillip, C. (1989). *Management : Principles and Function*. Boston D. Irwin.
- James, A. F., & others. (1995). *Management*. (6th ed). London : Prentice–Hall International.
- Jackson, J. H., Morgan, C. D. & Paolillo, J.G. (1992). *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice – Hall Inc.
- Jhon A. Pearec, Richard B. Robinson (2003). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. McGraw–Hill/Irwin.
- Joyce & Showers. (2002). *Changing school culture through staff development*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993), *Quality Planning and Analysis*, Third edition, New York : McGraw–Hill, Inc.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the degree of Doctor Philosophy of the Louisiana State University.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The Office of Strategy Management*. *Harvard Business Review*.
- Kast, F. E. (1995). *Rosenzweig. Organization and Management : A System and Contingency Approach*. (4th ed.). New York : McGraw – Hill Book
- Katz, R. L. (1974). *Skill of an effective administrator*. Retrieved March 30, 2012, from <http://www.sou.edu/mim/syllabi/mm513/Katz.html>.
- Keeves, J. P. (1998). Models and Models Building. In Keeves, John P. (editor). *Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook*. U.K.: Pergamum Press.
- Keith, D. (1972). *Human relation and organizational behavior* (4th ed). New York : McGraw–Hill.
- Knezevick, S. J. (1984). *Administration of Public Education* (4th ed.). New York : Harper and Row.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey Bass, Inc.
- Liston, Collen. (1999). *Managing quality and standard*. Buckingham : Open University Press.
- Little, J. W. (2000). Teachers professional development in a climate of educational reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (1991). *Educational Administration*. Concept and Practices California : Wadsworth Inc.
- Macmillan, H. Mahen, T. (2000). *Strategic Management– Process Content, and Implementation*. New York : Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : The Free Press.
- Mortimore, P., et al. (1988). *School Matters : The Junior Years Somerset*. Open Books.
- Murgatroyd, S. and Colin, M. (1994). *Total Quality Management and the school*. Buckingham : Open University Press.

- Owens, R.G. (1997). *Organizational Behavior in Education*. (5th ed). Boston : Allyn and Bacon : Prentice – Hall.
- Hodgetts, R.M. (1990). *Management Theory: Process and Practice*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Reynolds, D.,& Creemers, B. (1990). *School Effectiveness and School Improvement*. School Effectiveness and School Improvement : A Mission Statement.
- Richard M. Suinn (1990). *Anxiety management training*. A behavior therapy. New York: Plenum press.
- Sammons, P. Hillman J., & Mortimore, P. (2002). *Key Characteristics of Effective Schools a Review of School Effectiveness Research*. A Report by the Institute of Education for the Office for Standards in Education.
- Seake, H. R. (2004). *The Relationship Between Total Quality Management And School Improvement*. Submitted in fulfillment of the degree Philosophize doctor in the Department: Education Management and Policy Studies in the Faculty of education at the University of Pretoria.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principal ship : A reflective practice perspective*. Boston : Allyn and Bacon.
- Smith, Edward W. & Others. (1980). *The Education's Encyclopedia*. New York : Prentice Hall.
- Starratt. R. J. (1996). *Supervision: A Redefinition*. (6th ed.). Boston : McGRAW–HILL
- Stedman, L. C. (1987). *It's Time We Change the Effective Schools Formula*. Kappan.
- Stogdill, R. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership : A Surrey of the Literature," *Journal of Psychology*. 1(2), 35–71.
- Stoner, J. A., & Freeman, D. (1992). *Doing Teacher Research, From Inquiry to Understanding*. Pacific Grove : Heinle and Heinle Publishers.
- Stoner, J. A., & Wankel, C. (1986). *Management*. (3rd ed.). New Delhi : Prentice – Hill Privated.
- Taylor, A., & Hill, F. (1994). *Quality management in education*. Quality Assurance in education.

- Textor, R. B., (1979). *Ethnographic Futures Research and Its Educational Potential*, in Fred Kierstead, Jim Bowman, and Christopher Dede, Eds., *Educational Futures: Sourcebook I*. Washington DC : World Future Society.
- Thompson, A., & Strickland A. J. (1995). *Strategic Management concept and Cases*. (8th ed.). New York : Business.
- Tosi, H.L., & Carroll, S.J. (1982). *Management*. (2nd ed.). New York : John Wiley & sons.
- Verloop, N. (2001). Guest editor's introduction. *International Journal of Educational Research*.
- Walsh, M. (1999). *Building a Successful School*. London : Kogan Page.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology : Theory and Method*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Woodhouse, D. (1996). Quality Assurance : International Trends, Preoccupations and Features. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 21(4) : 347-356.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความ หรือช่อง ☐ ที่ตรงกับ

ความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ 21-30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารโรงเรียน ☐ ครู ☐ กรรมการสถานศึกษา
4. ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหา และความต้องการของท่านเพื่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ตัวเลขแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

คะแนน	ระดับการดำเนินการในปัจจุบัน	ระดับความต้องการ
5	ปัจจุบันมีการดำเนินงานในระดับมากที่สุด	มีความต้องการในระดับมากที่สุด
4	ปัจจุบันมีการดำเนินงานในระดับมาก	มีความต้องการในระดับมาก
3	ปัจจุบันมีการดำเนินงานในระดับปานกลาง	มีความต้องการในระดับปานกลาง
2	ปัจจุบันมีการดำเนินงานในระดับน้อย	มีความต้องการในระดับน้อย
1	ปัจจุบันมีการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด	มีความต้องการในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพและความต้องการ	ระดับกาดำเนินงาน ในปัจจุบัน					ระดับความต้องการ ให้ดำเนินการเพิ่ม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านการบริหารวิชาการ										
1	โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน										
2	โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ										
3	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ										
4	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ										
5	โรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัด และมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชนได้										
6	โรงเรียนจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง										
7	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง										
8	โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน										

ข้อ	สภาพและความต้องการ	ระดับกาดำเนินงาน ในปัจจุบัน					ระดับความต้องการ ให้ดำเนินการเพิ่ม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านการบริหารงบประมาณ (ต่อ)										
15	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรสภาพแวดล้อมและความต้องการของท้องถิ่น										
16	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้										
17	โรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้										
18	โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ										
19	โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเพียงพอ										
20	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ										
21	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย										
22	โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจตามนโยบาย และความต้องการของชุมชน										
23	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย /งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความเป็นธรรม										
24	โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส										

[illegible]

ข้อ	สภาพและความต้องการ	ระดับการดำเนินงาน ในปัจจุบัน					ระดับความต้องการ ให้ดำเนินการเพิ่ม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านการบริหารบุคคล (ต่อ)										
35	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง										
36	โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครู-อาจารย์ที่มาปฏิบัติ หน้าที่ใหม่ โดยการแนะนำชี้แจงข้อมูลของโรงเรียน										
37	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน										
38	โรงเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง										
39	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและ บุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ										
40	ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้จากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือ ปฏิบัติงานจริง										
41	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน										
42	โรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดย มอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ										
43	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม										
44	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู										
45	โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ความ ประพฤติเรียบร้อย มีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่ มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม										

ข้อ	สภาพและความต้องการ	ระดับกาดำเนินงาน ในปัจจุบัน					ระดับความต้องการ ให้ดำเนินการเพิ่ม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านนักเรียน										
80	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์										
81	นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม										
82	นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต										
83	นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง										
84	นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร										
85	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม										
86	นักเรียนมีสุนนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี										
87	นักเรียนมีสุนทรีย์ภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา										
88	นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ด้านบริหารวิชาการ

ปัญหา คือ

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ปัญหา

.....

.....

.....

2. ด้านบริหารงบประมาณ

ปัญหา คือ

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ปัญหา

.....

.....

.....

3. ด้านการบริหารบุคคล

ปัญหา คือ

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ปัญหา

.....

.....

.....

4. ด้านบริหารทั่วไป

ปัญหา คือ

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ปัญหา

.....

.....

.....

5. ด้านผู้บริหาร

ปัญหา คือ

.....

.....

.....

แนวทางในการแก้ปัญหา

.....

.....

.....

6. ด้านผู้เรียน

ปัญหา คือ

.....

.....

.....

ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหา

[illegible]

ภาคผนวก ข

แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย



แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่า ข้อความมีความถูกต้องสามารถใช้
ประเมินสภาพปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัดสกลนคร โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น
เพื่อนำกลับมาปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ต่อไป

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ “แน่ใจว่าวัดได้”

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ “ไม่แน่ใจ”

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเครื่องมือ “แน่ใจว่าวัดไม่ได้”

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความ
อนุเคราะห์ในการประเมินแบบสอบถามในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ด้านการบริหารวิชาการ				
1. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน				
2. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
3. โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ				
4. โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ				
5. โรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัด และมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการ และการแก้ปัญหาของชุมชนได้				
6. โรงเรียนจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้วยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง				
7. โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง				
8. โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน				
9. โรงเรียนมีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจการบริหาร การบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วมคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและมีเป้าหมายชัดเจน มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารโรงเรียน				
10. โรงเรียนมีการนิเทศภายใน และมีการกำกับติดตาม ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ				
11. โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการในการจัดการเรียนการสอน				
12. โรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน				

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ด้านการบริหารวิชาการ (ต่อ)				
13. โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา				
14. โรงเรียนมีการจัดระบบการแนะแนวการศึกษาและอาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน โดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม				
15. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรสภาพแวดล้อมและความต้องการของท้องถิ่น				
16. โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้				
17. โรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้				
18. โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ				
19. โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษ อย่างเพียงพอ				
20. โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ				
21. โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย				
22. โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจตามนโยบาย และความต้องการของชุมชน				
23. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย / งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความเป็นธรรม				
24. โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส				
25. โรงเรียนมีการตรวจสอบหรือกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ				

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ด้านการบริหารงบประมาณ (ต่อ)				
26. โรงเรียนมีการจัดทำบัญชี และทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบันและถูกต้องตามระเบียบ				
27. โรงเรียนมีการจัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร				
28. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน				
29. โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน				
ด้านการบริหารบุคคล				
30. โรงเรียนมีการประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นสุดโครงการ กิจกรรม หรือสิ้นปีการศึกษา				
31. โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร				
32. ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีจำนวนพอเพียง				
33. ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
34. โรงเรียนมีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหารอบรมพัฒนาครูแบบกัลยาณมิตร				
35. โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง				
36. โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครู-อาจารย์ที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ โดยการแนะนำชี้แจงข้อมูลของโรงเรียน				
37. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนาทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน				
38. โรงเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง				
39. โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ				

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ด้านการบริหารบุคคล (ต่อ)				
40. ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้จากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานจริง				
41. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงาน				
42. โรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากร ทำงานตามความรู้ความสามารถ				
43. โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสม และเป็นธรรม				
44. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู				
45. โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ความประพฤติเรียบร้อย มีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม				
ด้านการบริหารทั่วไป				
46. โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบและครบวงจร				
47. โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน				
48. โรงเรียนมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ				
49. โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์				
50. โรงเรียนมีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนหรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน				
51. โรงเรียนกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน				
52. โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการ ศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด				
53. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายแผนงานของโรงเรียน				

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ด้านการบริหารทั่วไป (ต่อ)				
54. โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน				
55. โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา				
56. โรงเรียนมีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ				
57. โรงเรียนมีการกำกับดูแล การจัดเก็บ รักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพใช้ได้ดีเสมอ				
58. โรงเรียนมีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวย สะอาด ร่มรื่นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน				
59. โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง				
60. ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน				
ด้านผู้บริหารโรงเรียน				
61. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
62. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน				
63. ผู้บริหารโรงเรียนมีการอุทิศตนและเสียสละให้กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง				
64. ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน				
65. ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป				
66. ผู้บริหารโรงเรียนใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา				
67. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเที่ยงธรรม				
68. ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในโรงเรียนตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม				

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
ด้านผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)				
69. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ				
70. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ				
71. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก				
72. ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม เมตตา-ธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร ครู และบุคลากรให้เกิดความปรองดอง				
73. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ				
74. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองเช่นอบรม สัมมนา ศึกษาต่อทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ				
75. ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพแก่ครูต่อเนื่องและจริงจัง				
76. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูล และร่วมแก้ปัญหากับครู และบุคลากร				
77. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย				
78. ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม				
79. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียนและการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม				
ด้านนักเรียน				
80. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์				
81. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม				
82. นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต				
83. นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				

รายการประเมิน	ระดับความ คิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
	ด้านนักเรียน (ต่อ)			
84. นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร				
85. นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม				
86. นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี				
87. นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา				
88. นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข				

สรุปการพิจารณาความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบประเมิน

ตาราง 42 สรุปการประเมินคุณภาพแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการ
การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ														Σ R	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
17	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
20	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
21	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
23	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
24	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
25	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
26	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม

ตาราง 42 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ														ER	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
28	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
29	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
30	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
31	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
32	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
33	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
34	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
35	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
36	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
37	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
38	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
39	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
40	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
41	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
42	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
43	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
44	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
45	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
46	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
47	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
48	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
49	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
50	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
51	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
52	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
53	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
54	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
55	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
56	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
57	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
58	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม

ตาราง 42 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ														ER	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
59	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
60	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
61	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
62	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
63	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
64	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
65	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
66	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
67	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
68	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
69	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
70	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
71	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
72	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
73	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
74	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
75	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
76	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
77	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
78	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
79	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
80	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
81	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
82	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
83	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
84	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
85	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
86	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
87	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม
88	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	14	1.00	เหมาะสม

ภาคผนวก ค

ผลการศึกษาสภาพ และความต้องการการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ตาราง 43 แสดงความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

ที่	สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
		n	ร้อยละ
1	ผู้บริหารสถานศึกษา	12	8.00
2	ครู	102	68.00
3	กรรมการสถานศึกษา	36	24.00
	รวม	150	100.00

จากตาราง 43 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ครูมีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 และ กรรมการสถานศึกษามีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ครู และการสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สกลนคร แต่ละด้านสามารถสรุปผลได้ดังตาราง 44 – 50

ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพ และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้าน

ด้าน ที่	การบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร	สภาพการดำเนินการ			ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปล ความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ด้านการบริหารวิชาการ	3.01	.94	ปาน กลาง	4.67	.56	มากที่สุด
2	ด้านการบริหารงบประมาณ	2.44	.89	น้อย	4.77	.45	มากที่สุด
3	ด้านการบริหารบุคคล	2.45	.97	น้อย	4.62	.60	มากที่สุด
4	ด้านการบริหารทั่วไป	2.67	.82	น้อย	4.60	.57	มากที่สุด
5	ด้านผู้บริหารโรงเรียน	1.98	.98	น้อย	4.83	.43	มากที่สุด
6	ด้านนักเรียน	3.15	.61	ปาน กลาง	4.64	.62	มากที่สุด
	รวม	2.62	.87	น้อย	4.69	.54	มากที่สุด

จากตาราง 44 แสดงว่าสภาพการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับน้อย 4 ด้าน คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน เรียงตาม ลำดับจากค่าเฉลี่ยน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 1.98$) ด้านบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 2.44$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 2.45$) 4) ด้านบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 2.67$) ด้านบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.01$) และด้านนักเรียน ($\bar{X} = 3.15$) ส่วนความต้องการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.83$) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.77$) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$) ด้านนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$) ด้านบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.62$) และด้านการบริหารงานทั่วไป ($\bar{X} = 4.60$)

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการบริหาร
วิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารวิชาการ	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน	3.00	.79	ปานกลาง
2	โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	3.30	.97	ปานกลาง
3	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ	3.23	.96	ปานกลาง
4	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาตามธรรมชาติ	3.33	.98	ปานกลาง
5	โรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชนได้	1.99	.99	น้อย
6	โรงเรียนจัดการศึกษาให้กับนักเรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง	2.30	.98	น้อย
7	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้/ วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	3.15	.94	ปานกลาง
8	โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน	3.11	.92	ปานกลาง
9	โรงเรียนมีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจการบริหาร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและมีเป้าหมายชัดเจนมีการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารโรงเรียน	3.27	.99	ปานกลาง
10	โรงเรียนมีการนิเทศภายใน และมีการกำกับติดตามควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.32	.96	ปานกลาง
11	โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการในการจัดการเรียน การสอน	3.31	.89	ปานกลาง
12	โรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียน การสอน	3.35	.97	ปานกลาง

ตาราง 45 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบริหารวิชาการ	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
13	โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่นผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	2.09	.96	น้อย
14	โรงเรียนมีการจัดระบบการแนะแนวการศึกษาและอาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม	3.44	.99	ปานกลาง
	รวม	3.01	.94	ปานกลาง

จากตาราง 45 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการด้านการบริหารวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 11 ข้อ และระดับน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยน้อยไปมาก 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการและการแก้ปัญหาของชุมชนได้ ($\bar{X} = 1.99$) รองลงมา คือ โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่นผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 2.09$) และโรงเรียนจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 2.30$) ตามลำดับ และข้อที่มีการดำเนินการในปัจจุบันมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการจัดระบบการแนะแนวการศึกษาและอาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.44$)

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการบริหาร
งบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารวิชาการ	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรสภาพแวดล้อมและความต้องการของท้องถิ่น	2.67	.98	น้อย
2	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	1.75	.88	น้อยที่สุด
3	โรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความ ต้องการใช้	1.83	.94	น้อยที่สุด
4	โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ	2.39	.94	น้อย
5	โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเพียงพอ	3.26	.99	ปานกลาง
6	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	3.34	.99	ปานกลาง
7	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย	2.51	.96	น้อย
8	โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจตามนโยบายและความต้องการของชุมชน	2.71	.99	น้อย
9	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย /งาน /กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความเป็นธรรม	2.43	.95	น้อย
10	โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส	1.81	.50	น้อยที่สุด
11	โรงเรียนมีการตรวจสอบหรือกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ	2.09	.93	น้อย
12	โรงเรียนมีการจัดทำบัญชี และทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบันและถูกต้องตามระเบียบ	2.27	.97	น้อย
13	โรงเรียนมีการจัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร	2.61	.99	น้อย
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน	2.55	.98	น้อย

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการบริหารวิชาการ	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
15	โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	2.29	.97	น้อย
	รวม	2.44	.89	น้อย

จากตาราง 46 ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ น้อย 10 ข้อ และน้อยที่สุด 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยน้อยไปมาก 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ($\bar{X}=1.75$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส ($\bar{X}=1.81$) และโรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ ($\bar{X}=1.83$) และข้อที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ($\bar{X}=3.34$)

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการบริหารบุคคลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารบุคคล	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนมีการประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นสุดโครงการ กิจกรรม หรือสิ้นปีการศึกษา	2.18	.98	น้อย
2	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	2.01	.97	น้อย
3	ครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง	3.41	.97	ปานกลาง

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบริหารบุคคล	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
4	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.34	.96	ปานกลาง
5	โรงเรียนมีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหารอบรมพัฒนาครูแบบกัลยาณมิตร	2.43	.98	น้อย
6	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	2.48	1.02	น้อย
7	โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครู-อาจารย์ที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ โดยการแนะนำชี้แจงข้อมูลของโรงเรียน	2.37	.96	น้อย
8	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	1.97	.91	น้อยที่สุด
9	โรงเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	3.00	.79	ปานกลาง
10	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ	1.95	.89	น้อยที่สุด
11	ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้จากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานจริง	3.25	.97	ปานกลาง
12	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	2.27	1.00	น้อย
13	โรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ	3.09	.85	ปานกลาง
14	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม	2.17	.99	น้อย
15	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู	3.39	.97	ปานกลาง
16	โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ความประพฤติเรียบร้อย มีมาตรการในการแก้ปัญหา นักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม	3.43	.98	ปานกลาง
	รวม	2.45	.97	น้อย

จากตาราง 47 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการด้าน

บริหารบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ น้อย 7 ข้อ และน้อยที่สุด 2 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยน้อยไปมาก 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 1.95$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ($\bar{X} = 1.97$) และโรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตราการรักษาการพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.01$) และข้อที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ความประพฤติเรียบร้อย มีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.43$)

ตาราง 48 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารทั่วไป	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร	1.84	.92	น้อยที่สุด
2	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์กรให้มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน	1.90	1.00	น้อยที่สุด
3	โรงเรียนมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ	1.98	1.01	น้อยที่สุด
4	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์	2.30	.98	น้อย
5	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุน หรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน	2.39	.94	น้อย
6	โรงเรียนกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้างภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน	2.33	.98	น้อย
7	โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด	3.25	1.03	ปานกลาง
8	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายแผนงานของโรงเรียน	2.46	.98	น้อย
9	โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน	1.50	1.66	น้อยที่สุด

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบริหารทั่วไป	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
10	โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา	3.11	1.09	ปานกลาง
11	โรงเรียนมีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	2.33	.98	น้อย
12	โรงเรียนมีการกำกับดูแล การจัดเก็บ รักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพใช้ได้ดีเสมอ	3.17	.95	ปานกลาง
13	โรงเรียนมีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวยสะอาด ร่มรื่น ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	2.93	.99	น้อย
14	โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	2.87	.97	น้อย
15	ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	1.85	.94	น้อย
	รวม	2.67	.82	น้อย

จากตาราง 48 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการด้านการบริหารทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ น้อย 8 ข้อ และน้อยที่สุด 4 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน ($\bar{X} = 1.50$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร ($\bar{X} = 1.84$) และชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 1.85$) ตามลำดับ และข้อที่มีการดำเนินงานมากที่สุด คือ โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ($\bar{X} = 3.25$)

ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความสภาพการบริหาร
ด้านผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านผู้บริหารโรงเรียน	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ใต้บังคับบัญชา	1.99	.99	น้อย
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน	1.97	1.00	น้อย
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีการอุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1.92	.98	น้อย
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	2.09	.93	น้อย
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป	2.29	.97	น้อย
6	ผู้บริหารโรงเรียนใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.93	.99	น้อย
7	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเที่ยงธรรม	1.94	.99	น้อย
8	ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในโรงเรียนตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม	1.47	1.18	น้อยที่สุด
9	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	2.41	.94	น้อย
10	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ	1.87	.95	น้อย
11	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	2.27	.97	น้อย
12	ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหาร ครู และบุคลากรให้เกิดความปรองดอง	1.90	1.00	น้อย
13	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ	2.39	.94	น้อย
14	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองเช่นอบรม สัมมนา ศึกษาต่อทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	1.49	1.18	น้อยที่สุด
15	ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพแก่ครูต่อเนื่องและจริงจัง	2.46	.91	น้อย
16	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูล และร่วมแก้ปัญหาทั้งกับครู และบุคลากร	2.45	.91	น้อย

ตาราง 49 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านผู้บริหารโรงเรียน	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
17	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย	1.48	1.16	น้อยที่สุด
18	ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม	1.50	1.19	น้อยที่สุด
19	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน และการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม	1.44	1.15	น้อยที่สุด
	รวม	1.98	.98	น้อย

จากตาราง 49 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินงานด้านผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับน้อย 14 ข้อ และน้อยที่สุด 5 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน และการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 1.44$) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในโรงเรียนตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 1.47$) และผู้บริหารโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 1.48$) ตามลำดับ และข้อที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่นี้เทศและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพแก่ครู ต่อเนื่องและจริงจัง ($\bar{X} = 2.46$)

ตาราง 50 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลสภาพการบริหาร
ด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านนักเรียน	สภาพการดำเนินการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	3.56	.96	ปานกลาง
2	นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	3.25	.96	ปานกลาง
3	นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	3.18	.96	ปานกลาง
4	นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.61	.98	น้อย
5	นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	2.59	.95	น้อย
6	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม	2.49	.94	น้อย
7	นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี	3.50	.94	ปานกลาง
8	นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	3.69	.91	ปานกลาง
9	นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนสังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	3.39	.94	ปานกลาง
	รวม	3.15	.61	ปานกลาง

จากตาราง 50 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ และน้อย 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก 3 ลำดับแรก คือ นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์คิดไตร่ตรอง และคิดแบบองค์รวม ($\bar{X} = 2.49$) รองลงมา คือ นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ($\bar{X} = 2.59$) และนักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.61$) ตามลำดับ และด้านที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ($\bar{X} = 3.69$)

ตอนที่ 2 ความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดสกลนคร

จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ครู และการสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยมีรายละเอียดดังแสดงไว้ในตาราง 23-28

ตาราง 51 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความต้องการในการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารวิชาการ	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน	4.79	.47	มากที่สุด
2	โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	4.84	.40	มากที่สุด
3	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ	4.73	.56	มากที่สุด
4	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาตามธรรมชาติ	4.41	.76	มาก
5	โรงเรียนจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน วัดและมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ตอบโจทย์ความต้องการ และการแก้ปัญหาของชุมชนได้	4.87	.34	มากที่สุด
6	โรงเรียนจัดการศึกษาให้กับนักเรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้วยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง	4.48	.71	มาก
7	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้/ วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.66	.59	มากที่สุด
8	โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน	4.87	.34	มากที่สุด
9	โรงเรียนมีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจการบริหาร การบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและมีเป้าหมายชัดเจน มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารโรงเรียน	4.50	.72	มาก

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบริหารวิชาการ	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
10	โรงเรียนมีการนิเทศภายใน และมีการกำกับติดตามควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.45	.74	มาก
11	โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการในการจัดการเรียน การสอน	4.75	.53	มากที่สุด
12	โรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียน การสอน	4.73	.63	มากที่สุด
13	โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.83	.37	มากที่สุด
14	โรงเรียนมีการจัดระบบการแนะแนวการศึกษาและอาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน โดยให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม	4.56	.69	มาก
	รวม	4.67	.56	มากที่สุด

จากตาราง 51 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อความต้องการในการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ และมาก 5 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน ($\bar{X} = 4.87$) รองลงมา คือ โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.84$) และโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.84$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความ

ต้องการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ ($\bar{X} = 4.41$)

ตาราง 52 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความต้องการในการบริหารด้านงบประมาณของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารงบประมาณ	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรสภาพแวดล้อมและความต้องการของท้องถิ่น	4.40	.76	มาก
2	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.95	.21	มากที่สุด
3	โรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้	4.92	.27	มากที่สุด
4	โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ	4.32	.79	มาก
5	โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเพียงพอ	4.93	.27	มากที่สุด
6	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	4.83	.37	มากที่สุด
7	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย	4.73	.44	มากที่สุด
8	โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การปฏิบัติงานนโยบายและความต้องการของชุมชน	4.84	.43	มากที่สุด
9	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่าย /งาน / กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วยความเป็นธรรม	4.77	.50	มากที่สุด
10	โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบและโปร่งใส	4.90	.34	มากที่สุด
11	โรงเรียนมีการตรวจสอบหรือกำกับ ดูแล ควบคุม การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุถูกต้องตามระเบียบ	4.89	.32	มากที่สุด
12	โรงเรียนมีการจัดทำบัญชี และทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบันและถูกต้องตามระเบียบ	4.87	.33	มากที่สุด
13	โรงเรียนมีการจัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร	4.53	.67	มากที่สุด

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบริหารงบประมาณ	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.55	.65	มากที่สุด
15	โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	4.85	.39	มากที่สุด
	รวม	4.77	.45	มากที่สุด

จากตาราง 52 ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อความต้องการในการบริหารด้านงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 13 ข้อ และมาก 2 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.93$) และโรงเรียนสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้ ($\bar{X} = 4.92$) ส่วนข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ ($\bar{X} = 4.32$)

ตาราง 53 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความต้องการในด้านการบริหารบุคคลของ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารบุคคล	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนมีการประเมินผลงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นสุดโครงการ กิจกรรม หรือสิ้นปีการศึกษา	4.75	.53	มากที่สุด

ตาราง 53 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการบริหารบุคคล	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
2	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตราคนสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	4.83	.40	มากที่สุด
3	ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง	4.87	.38	มากที่สุด
4	ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.72	.57	มากที่สุด
5	โรงเรียนมีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหารอบรมพัฒนาครูแบบกัลยาณมิตร	4.69	.98	มากที่สุด
6	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.65	.60	มากที่สุด
7	โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครู-อาจารย์ที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ โดยการแนะนำชี้แจงข้อมูลของโรงเรียน	4.37	.75	มาก
8	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	4.79	.44	มากที่สุด
9	โรงเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	4.24	.87	มากที่สุด
10	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ	4.81	.41	มากที่สุด
11	ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้จากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา มาใช้ในการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานจริง	4.43	.72	มาก
12	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	4.46	.75	มาก
13	โรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ	4.55	.68	มากที่สุด
14	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม	4.85	.35	มากที่สุด
15	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและจรรยาบรรณวิชาชีพครู	4.32	.79	มาก
16	โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ความประพฤติเรียบร้อย มีมาตการในการแก้ปัญหา นักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม	4.56	.69	มาก
	รวม	4.62	.60	มากที่สุด

จากตาราง 53 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อความต้องการในด้านการบริหารบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 12 ข้อ และมาก 4 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูมีวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีจำนวนพอเพียง ($\bar{X} = 4.87$) รองลงมา คือ โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรตามหลักสากล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.85$) และโรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.81$) ส่วนด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ($\bar{X} = 4.24$)

ตาราง 54 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความต้องการในการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านการบริหารทั่วไป	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร	4.91	.35	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์กรให้มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน	4.87	.34	มากที่สุด
3	โรงเรียนมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ	4.35	.36	มาก
4	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.82	.38	มากที่สุด
5	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุน หรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน	4.77	.42	มากที่สุด
6	โรงเรียนกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน	4.80	.40	มากที่สุด
7	โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด	4.05	.87	มาก

ตาราง 54 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบริหารทั่วไป	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
8	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายแผนงานของโรงเรียน	4.72	.79	มากที่สุด
9	โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนงานโรงเรียน	4.73	.44	มากที่สุด
10	โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา	4.22	.90	มาก
11	โรงเรียนมีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	1.01	มาก
12	โรงเรียนมีการกำกับดูแล การจัดเก็บ รักษาและซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพใช้ได้ดีเสมอ	4.30	.86	มาก
13	โรงเรียนมีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ สวยสะอาด ร่มรื่น ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	4.31	.88	มาก
14	โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	4.47	.78	มาก
15	ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.89	.35	มากที่สุด
	รวม	4.60	.57	มากที่สุด

จากตาราง 54 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อความต้องการในการบริหารด้านการบริหารทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ และมาก 7 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร ($\bar{X} = 4.91$) รองลงมา คือ ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.89$) และโรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานกันระหว่างหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.87$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ($\bar{X} = 4.05$)

ตาราง 55 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความต้องการ
ในการบริหารด้านผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สกลนคร

ข้อที่	ด้านผู้บริหารโรงเรียน	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ได้บังคับบัญชา	4.88	.32	มากที่สุด
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน	4.90	.30	มากที่สุด
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีการอุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.93	.25	มากที่สุด
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.87	.36	มากที่สุด
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป	4.85	.36	มากที่สุด
6	ผู้บริหารโรงเรียนใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.92	.29	มากที่สุด
7	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเที่ยงธรรม	4.91	.28	มากที่สุด
8	ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในโรงเรียนตามหลักเกณฑ์โดยใช้หลักคุณธรรม	4.89	.39	มากที่สุด
9	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นมืออาชีพพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.79	.48	มากที่สุด
10	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ	4.92	.32	มากที่สุด
11	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	4.86	.35	มากที่สุด
12	ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหาร ครู และบุคลากรให้เกิดความปรองดอง	4.94	.24	มากที่สุด
13	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.95	.25	มากที่สุด
14	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองเช่นอบรม สัมมนา ศึกษาต่อทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.77	.45	มากที่สุด
15	ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพแก่ครูต่อเนื่องและจริงจัง	4.70	.50	มากที่สุด
16	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูล และร่วมแก้ปัญหาให้กับครู และบุคลากร	4.73	.50	มากที่สุด
17	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกร่วมเพื่อการทำงานสู่เป้าหมาย	4.61	.72	มากที่สุด

ตาราง 55 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านผู้บริหารโรงเรียน	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
18	ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม	4.59	.64	มากที่สุด
19	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน และการใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.83	.40	มากที่สุด
	รวม	4.83	.43	มากที่สุด

จากตาราง 55 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อความต้องการในการบริหารด้านผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหาร ครู และบุคลากรให้เกิดความปรองดอง ($\bar{X} = 4.94$) และผู้บริหารโรงเรียนมีการอุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.93$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม ($\bar{X} = 4.59$)

ตาราง 56 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความความต้องการในการบริหารด้านนักเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ข้อที่	ด้านนักเรียน	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	4.55	.67	มากที่สุด
2	นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	4.63	.66	มากที่สุด
3	นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	4.75	.58	มากที่สุด

ตาราง 56 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านนักเรียน	ความต้องการ		
		\bar{X}	S.D.	แปลความ
4	นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.77	.50	มากที่สุด
5	นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	4.79	.54	มากที่สุด
6	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบ องค์กรรวม	4.84	.43	มาก
7	นักเรียนมีสุขนิสัย สุภาพและสุภาพจิตที่ดี	4.53	.70	มากที่สุด
8	นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	4.42	.80	มาก
9	นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนสังคม และปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	4.47	.76	มาก
	รวม	4.64	.62	มากที่สุด

จากตาราง 56 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นต่อความต้องการในการบริหารด้านนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และมาก 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ นักเรียนมีความ สามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบ องค์กรรวม ($\bar{X} = 4.84$) รองลงมา คือ นักเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ($\bar{X} = 4.79$) และนักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.93$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการให้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ นักเรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ($\bar{X} = 4.42$)

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ชื่อเรื่องงานวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัย

นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบง

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์

กรรมการ

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

ทำการสัมภาษณ์วันที่ เดือน พ.ศ. 2555

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
2. แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะระบุประเด็นเนื้อหาซึ่งจะแจ้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบล่วงหน้าประมาณ 3 วัน โดยขออนุญาตหมายวันและเวลาที่จะสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 45 นาที โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจัดบันทึกและบันทึกเทป

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

(เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มากำหนดองค์ประกอบเพิ่มเติมในกรอบแนวคิดการวิจัย
ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร)

คำถาม

(1) ปัจจัยในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัล
พระราชทาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(2) ท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทานต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไร

การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คือ

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2) การกำหนดวิสัยทัศน์
- (3) การกำหนดพันธกิจ
- (4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- (5) การกำหนดเป้าประสงค์
- (6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- (7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร
- (8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- (9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- (2) โครงสร้างองค์กร
- (3) หลักธรรมาภิบาล

(4) การประกันคุณภาพการศึกษา

(5) การพัฒนาบุคลากร

ขอขยายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จำนวน 4 ด้าน คือ

(1) การบริหารงานวิชาการ

(2) การบริหารงบประมาณ

(3) การบริหารงานบุคคล

(4) การบริหารทั่วไป

ด้านอื่น ๆ (เพิ่มเติม)

.....

.....

(8) ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR รอบที่ 1
การศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ชื่อเรื่องงานวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัย

นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลาดบาง	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสีนนท์	กรรมการ

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

ทำการสัมภาษณ์วันที่ เดือน พ.ศ. 2555

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบ
การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. แบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจะระบุประเด็นเนื้อหา
ซึ่งจะแจ้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบล่วงหน้าประมาณ 3 วัน โดยขออนุญาตวันและเวลาที่จะ
สัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 45 นาที โดยผู้วิจัยจะขออนุญาต
จัดบันทึก และบันทึกเทป

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มากำหนดองค์ประกอบเพิ่มเติมในกรอบแนวคิดการวิจัย
ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร)

คำถาม

(1) ท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไร

การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คือ

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2) การกำหนดวิสัยทัศน์
- (3) การกำหนดพันธกิจ
- (4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- (5) การกำหนดเป้าประสงค์
- (6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- (7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร
- (8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- (9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- (2) โครงสร้างองค์กร
- (3) หลักธรรมาภิบาล
- (4) การประกันคุณภาพการศึกษา
- (5) การพัฒนาบุคลากร

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จำนวน 4 ด้าน คือ

- (1) การบริหารงานวิชาการ
- (2) การบริหารงบประมาณ
- (3) การบริหารงานบุคคล

(4) การบริหารทั่วไป

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

(2) การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ช่วยให้การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ประสบผลสำเร็จ

.....

.....

2.2) การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

2.3) การกำหนดพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

2.4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เป็นอย่างไร

.....

.....

2.5) การกำหนดเป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เป็นอย่างไร

.....

.....

2.6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เป็นอย่างไร

.....

.....

2.7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

2.8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เป็นอย่างไร

.....

.....

2.9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

(3) การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

3.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างไร

.....

.....

3.1.2) ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างไรที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนครูผู้สอนในการ
จัดการศึกษาให้มีประสิทธิผล

.....

.....

3.1.3) ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างไรที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล

.....

.....

3.2) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

3.3) หลักธรรมาภิบาล

3.3.1) หลักนิติธรรมในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.2) หลักคุณธรรมในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.3) หลักความโปร่งใสในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.4) หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.5) หลักความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.6) หลักความคุ้มค่าในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.4) การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด เป็นอย่างไร

.....

.....

3.5) การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด เป็นอย่างไร

.....

.....

(4) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.1) การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ควรมีขอบข่ายอะไร และมีแนวทางในการบริหารงานวิชาการอย่างไร

.....

.....

4.2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ควรมีขอบข่ายอะไร และมีแนวทางในการบริหารงบประมาณอย่างไร

.....

.....

4.3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ควรมีขอบข่ายอะไร และมีแนวทางในการบริหารงานบุคคลอย่างไร

.....

.....

4.4) การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ควรมีขอบข่ายอะไร และมีแนวทางในการบริหารทั่วไปอย่างไร

.....

.....

(5) ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิค EDFR รอบที่ 2

ประกอบการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(เพื่อนำข้อมูลจากความคิดเห็นมากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด)

ผู้วิจัย

นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิภา ฉลากบาง

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสีนนท์

กรรมการ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชีพ พุทธิประเสริฐ ที่เคารพ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารและองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารหลักสูตร / นักวิชาการ / ผู้บริหาร
ในสถาบันอุดมศึกษา นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และผู้อำนวยการโรงเรียนที่สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอนเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความ
สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป
5. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ จะไม่เกิดผลเสียใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน
เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็น
ความลับ และจะใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยโดยการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ให้ตรงกับข้อมูลพื้นฐานของท่าน

1. เพศ

1.1 ชาย 1.2 หญิง

2. อายุ.....ปี

3. การศึกษาสูงสุด

3.1ปริญญาตรี

3.2 ปริญญาโท

✓ 3.3 ปริญญาเอก

3.4 อื่นๆ.....

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

✓ 4.1 ศาสตราจารย์

4.2 รองศาสตราจารย์

4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์

4.4 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

4.5 ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น โปรดระบุ.....

5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

✓ 5.1 ผู้บริหารหลักสูตร / นักวิชาการ / ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

5.2 นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

5.3 ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

5.4 ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

5.5 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

6. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิรอบแตร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัย
สังเคราะห์ได้ 19 องค์ประกอบ และตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้ 196 ตัวชี้วัด (ดังตาราง)

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวชี้วัด
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน	5
	1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน	6
2	การกำหนดวิสัยทัศน์	7
3	การกำหนดพันธกิจ	6
4	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	6
5	การกำหนดเป้าประสงค์	6
6	การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	6
7	การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน	6
8	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	6
9	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	7
10	การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ประกอบด้วย	
	10.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	12
	10.2 โครงสร้างขององค์กร	5
	10.3 การประกันคุณภาพการศึกษา	8
	10.4 ทรัพยากรบุคคล	36
	10.5 การพัฒนาบุคลากร	9
	10.6 บรรยากาศองค์กร	12
11	ขอข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย	
	11.1 การบริหารงานวิชาการ	12
	11.2 การบริหารงบประมาณ	9
	11.3 การบริหารงานบุคคล	21
	11.4 การบริหารทั่วไป	11
	รวม	196

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จึงโปรดพิจารณาพฤติกรรมตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบว่า ในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรจะเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารโรงเรียนในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
1.1	มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน	√				
1.2	มีการศึกษาสำรวจความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ	√				
1.3	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	√				
1.4	มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	√				
1.5	มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยผู้เกี่ยวข้องภายนอกและสาธารณชน (อาทิ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สมศ.)	√				
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
2.1	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	√				
2.2	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	√				
2.3	ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน (ต่อ)						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด						
2.4	ผู้อำนวยการกองการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	√				
2.5	ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน	√				
2.6	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นวาระของชาติ		√			
3. การกำหนดวิสัยทัศน์						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด						
3.1	ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	√				
3.2	ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันเสนอความต้องการ ความเป็นไปได้ เพื่อจะได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์	√				
3.3	วิสัยทัศน์มีสาระครบถ้วน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่ทุกคนเข้าใจได้ง่าย และสามารถทำให้สำเร็จได้	√				
3.4	มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ/กำหนดเวลาในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	√				
3.5	มีการประเมินวิสัยทัศน์จากผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	√				
3.6	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	√				
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ (ต่อ)						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด						
3.7	มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	√				
4. การกำหนดพันธกิจ						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด						
4.1	มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน	√				
4.2	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน	√				
4.3	มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	√				
4.4	มีการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้	√				
4.5	มีการกำหนดสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	√				
4.6	มีการอวดชูประสงค์และจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนแจกแจงความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
5.1	มีการกำหนดประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, ชุมชน)	√				
5.2	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วนจากหน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	√				
5.3	มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และวิธีแก้ไข้ปัญหา	√				
5.4	มีการกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนา/ดำเนินการตามพันธกิจ	√				
5.5	มีการกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์	√				
5.6	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	√				
6. การกำหนดเป้าประสงค์						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
6.1	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้	√				
6.2	มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน	√				
6.3	มีการระบุประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นที่สอดคล้องกัน		√			
6.4	มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือเทียบเคียงได้ โดยตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ	√				
6.5	มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	√				
6.6	มีการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมใจกันดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จ	√				
7. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
7.1	มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้	√				
7.2	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	√				
7.3	มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์	√				
7.4	มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน	√				
7.5	มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ	√				
7.6	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ (นอกเหนือจากการใช้เพื่อการประเมินผลงาน) และไม่เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน	√				

การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะ ในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
1.1	มีความเข้าใจสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและทิศทางได้ชัดเจน	√				
1.2	มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพสูง (อาทิ การให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือ และการเป็นที่พึ่งได้)	√				
1.3	มีการขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำให้สำเร็จ	√				
1.4	มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น/เด็ดเดี่ยว/เอาจริงเอาจัง เชื่อมั่นตนเอง และมีความมั่นคงในอารมณ์	√				
1.5	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ประสานงานได้ดี และมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างมีคุณค่า	√				
1.6	มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและประสบ ความสำเร็จในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ	√				
1.7	เป็นผู้นำทางความคิดหรือนำความคิดของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตัวเองได้อย่างเหมาะสม	√				
1.8	มีความสามารถนำบุคคลจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะงานมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้	√				
1.9	มีการดูแลทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	√				
1.10	ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	√				
1.11	มีการสั่งการและกำกับดูแลจนกว่าจะสำเร็จ	√				
1.12	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันข่าวทันเหตุการณ์	√				
2. โครงสร้างขององค์กร						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
2.1	มีการออกแบบโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	√				
2.2	มีการรักษาระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ/สอดคล้องกับภารกิจ (อาทิ การให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ โปรแกรมการช่วยเหลือบุคลากร และระบบข้อมูลบุคลากร)	√				
2.3	มีการพัฒนาระบบ โดยการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ/บรรลุเป้าหมาย (อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ)	√				
2.4	มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย	√				
2.5	มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย เชื้อต่อการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3. การประกันคุณภาพการศึกษา						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
3.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	√				
3.2	มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียนและสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด	√				
3.3	มีความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	√				
3.4	มีการกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบของโรงเรียนและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก	√				
3.5	มีการกำหนดนโยบาย ทิศนคติ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูน การตรวจสอบคุณภาพภายใน และตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก	√				
3.6	มีการสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ	√				
3.7	มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	√				
3.8	มีการประเมินคุณภาพภายในและจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน	√				
4. ธรรมาภิบาล						
4.1 หลักนิติธรรม						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.1.1	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทีสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบ	√				
4.1.2	มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยยึดหลักกระจายอำนาจ และเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง	√				
4.1.3	มีการปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	√				
4.1.4	มีการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบ วินัย ความประพฤติเรียบร้อย และมีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์	√				
4.1.5	มีการกำหนดหลักการบริหารที่ยึดธรรม เสมอภาคและเป็นธรรม ในการดำเนินการตามระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นบรรทัดฐานการบริหารจัดการในโรงเรียน	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.2 หลักคุณธรรม						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.2.1	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติ เคารพ ไว้วางใจ และให้โอกาสประสบความสำเร็จ	√				
4.2.2	มีการดูแลเอาใจใส่หรือให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างยุติธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน	√				
4.2.3	มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดประโยชน์ส่วนรวม ปณิธานจตุสดมภ์ให้บุคลากรปฏิบัติตนให้ปลอดจากการคอร์รัปชัน	√				
4.2.4	มีการตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม	√				
4.2.5	มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นคุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	√				
4.2.6	มีการทดสอบทางการศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลายและโปร่งใสให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน	√				
4.2.7	มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกันและการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	√				
4.3 หลักความโปร่งใส						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.3.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่ายของโรงเรียนอย่างชัดเจน	√				
4.3.2	บริหารการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส สุจริตเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	√				
4.3.3	มีการจัดทำแผนและระบบตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณแบบเน้นผลงาน และการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี	√				
4.3.4	มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ		√			
4.3.5	มีการจัดทำมาตรฐานและกำหนดวิธีการในการระดมทรัพยากรที่ชัดเจน โปร่งใส บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	√				
4.4 หลักการมีส่วนร่วม						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.4.1	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ	√				
4.4.2	มีการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	√				
4.4.3	มีการมอบอำนาจเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อการทำงานทั้งระบบในโรงเรียน	√				
4.4.4	มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.4 หลักการมีส่วนร่วม (ต่อ) โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.4.5	มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและพัฒนาคุณภาพนักเรียนและชุมชน	√				
4.5 หลักความรับผิดชอบ โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.5.1	มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง โดยมอบอำนาจเท่ากับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	√				
4.5.2	มีการกำหนดนโยบาย การวางแผน กลวิธีทำงานและกิจกรรมจากข้อมูลที่เพียงพอ	√				
4.5.3	มีการมอบหมายและแบ่งงานกันจากการตัดสินใจของกลุ่ม	√				
4.5.4	มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นให้รักศรัทธา รับผิดชอบ ร่วมกันดูแลรักษาโรงเรียน	√				
4.5.5	มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมายการปฏิบัติงานของโรงเรียน	√				
4.5.6	มีการกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามบุคลากรของโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง	√				
4.6 หลักความคุ้มค่า โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.6.1	มีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	√				
4.6.2	มีการใช้งบประมาณ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ อย่างประหยัด และเป็นระบบ	√				
4.6.3	มีการกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ (อาทิ 1. ความสามารถในการจัดการศึกษา 2. เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ 3. ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ 4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน 5. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 6. มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์/ผู้รับบริการยอมรับ)	√				
4.6.4	มีการตรวจสอบ ควบคุมการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด	√				
4.6.5	มีการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด	√				
4.6.6	มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและปรัชญาการศึกษาอย่างแท้จริง	√				
4.6.7	มีการกำกับตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	√				
4.6.8	มีการรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้ ชุมชน หรือหน่วยที่เกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. การพัฒนาบุคลากร						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
5.1	มีการวางแผนบนรากฐานของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยออกแบบกิจกรรมพัฒนา นำไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	√				
5.2	มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ โอกาส การบรรลุวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	√				
5.3	มีการส่งเสริมผู้ที่มีจุดบกพร่องให้พัฒนาในสิ่งที่ตนทำได้ดีที่สุด และทำอย่างมีความสุข เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มที่	√				
5.4	มีการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและทีมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	√				
5.5	มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจ กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทพลังให้กับงานในหน้าที่ จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด	√				
5.6	มีการพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม	√				
5.7	มีการพัฒนาความสามารถในการวิจัยของครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	√				
5.8	มีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	√				
5.9	มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง วิเคราะห์หาความคุ้มค่า รายงานผลและต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด	√				
6. บรรยากาศองค์กร						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
6.1	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน ทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง	√				
6.2	มีการให้ความช่วยเหลือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผูกพัน รักกันเสมือนคนในครอบครัว	√				
6.3	มีการให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน	√				
6.4	มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	√				
6.5	มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความรักความอบอุ่นในโรงเรียนและผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน	√				
6.6	มีการเอื้อเฟื้อ เสียสละ หนักแน่น อดทนและอดกลั้น สรรวมระวีความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ และเป็นกลาง	√				
6.7	มีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปได้เสมอ ด้วยความเด็ดขาดและยุติธรรมของผู้บริหาร	√				
6.8	มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	√				
6.9	มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกเป็นสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน	√				
6.10	การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบกัลยาณมิตร	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6. บรรยายการองค์กร (ต่อ)						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
6.11	มีการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษเมื่อครูมีผลงานเป็นที่ประจักษ์	√				
6.12	มีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ	√				

ขอขยายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. การบริหารงานวิชาการ						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
1.1	มีการวางแผนงานทางวิชาการและปฏิทินการปฏิบัติงาน	√				
1.2	มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรอาเซียน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย	√				
1.3	มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	√				
1.4	มีการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน	√				
1.5	มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน	√				
1.6	มีการวิจัยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมให้มีและใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	√				
1.7	มีการร่วมกันพัฒนางานห้องสมุดโดยการจัดหาหนังสือ เอกสาร วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ สำหรับให้บริการวิชาการแก่นักเรียน บุคลากรและชุมชนอย่างเพียงพอและทันสมัย	√				
1.8	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและนำผลของการนิเทศไปวางแผน พัฒนาเป็นรายภาคเรียนและรายปี	√				
1.9	มีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน	√				
1.10	มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด	√				
1.11	มีการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระ	√				
1.12	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรม	√				
2. การบริหารงบประมาณ						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
2.1	มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอกงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. การบริหารงบประมาณ (ต่อ)						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
2.2	มีการเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน และการจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน	√				
2.3	มีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดเผยรายรับ รายจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตลอดเวลา	√				
2.4	มีการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตาม แผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้	√				
2.5	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้งคณะบุคคลผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณอย่างชัดเจน	√				
2.6	มีการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงินสดกับรายงานเงินคงเหลือประจำวันโดยผู้บริหารสถานศึกษา	√				
2.7	มีการระดมเงินทุน / เงินสนับสนุนการจัดการศึกษาจากชุมชน องค์การภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน	√				
2.8	มีการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน พัสดุ เอื้อต่อความคล่องตัวของโรงเรียน	√				
2.9	มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และจัดทำแผนการใช้งบประมาณของโรงเรียนแบบเน้นผลงาน	√				
3. การบริหารงานบุคคล						
3.1 การบริหารบุคลากร						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
3.1.1	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานได้	√				
3.1.2	มีการจัดทำระบบการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	√				
3.1.3	มีความตระหนักถึงคุณค่าของครู บุคลากรทุกคน โดยเข้าใจพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ ศักยภาพ สิทธิพึงได้และการมีส่วนร่วมในการทำงาน	√				
3.1.4	มีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก สะอาด และแนวทางในการทำงานให้เหมาะสม	√				
3.1.5	มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด	√				
3.1.6	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการทำงานด้วยวัฒนธรรมใหม่ ไม่ยึดติดอยู่กับที่ พัฒนาค้นคว้าความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	√				
3.1.7	มีการมอบหมายงานและรักษามาตรฐาน กำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบ และดูแลอย่างใกล้ชิดให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ	√				
3.1.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสากลและเป็นธรรม (อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น)	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.2 การบริหารกิจการนักเรียน						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
3.2.1	มีการติดตามพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน	√				
3.2.2	มีการจัดอบรมเรื่องระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม	√				
3.2.3	มีการจัดบริการน้ำดื่มที่สะอาด อาหารที่ถูกสุขลักษณะ และเพียงพอในโรงเรียน	√				
3.2.4	มีการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้บริการด้านการตรวจสุขภาพและภูมิคุ้มกัน	√				
3.2.5	มีการจัดห้องพยาบาลและวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล	√				
3.2.6	มีการจัดหาและติดต่อขอทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากจนและขาดแคลน	√				
3.2.7	มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความสนใจอย่างอิสระ	√				
3.2.8	มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	√				
3.2.9	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย โดยการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน	√				
3.2.10	มีการประสานงานกับผู้ปกครองเพื่อติดตามความประพฤติของนักเรียน	√				
3.2.11	มีการจัดบริการห้องสุขาที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอ	√				
3.2.12	มีการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนทุกสัปดาห์ และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	√				
3.2.13	มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิผล	√				
4. การบริหารทั่วไป						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.1	มีการทำแผนงานธุรการ (อาทิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ งานสารบรรณ เป็นต้น)	√				
4.2	มีการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (อาทิ การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศในห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน การใช้ประโยชน์ และการดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน เป็นต้น)	√				
4.3	มีระบบงานธุรการและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา	√				
4.4	มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ	√				
4.5	มีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สะอาด และเหมาะสม พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์เป็นแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน	√				
4.6	มีการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน (อาทิ การให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การบริการห้องสมุด ระบบอินเทอร์เน็ต และการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น)	√				
4.7	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย	√				
4.8	มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน	√				
4.9	มีการสื่อสารและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน	√				
4.10	มีการติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้	√				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4. การบริหารทั่วไป (ต่อ)						
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด						
4.11	มีการกำหนดความเสี่ยง มาตรการป้องกันความเสี่ยง การประเมินผลและรายงานผลการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน	√				
4.12	มีการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง	√				

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ช

แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิค EDFR รอบที่ 3

ประกอบกรวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(เพื่อนำข้อมูลจากความคิดเห็นมากำหนดเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด)

ผู้วิจัย

นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา นลากบง

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสีนนท์

กรรมการ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชีพ พุทฺธประเสริฐ ที่เคารพ

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในรอบแรก และได้สอบถามเพื่อพิจารณาพฤติกรรมตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบว่า ในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรจะเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใดในรอบสองไปแล้วนั้น ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอีกครั้งในการยืนยันความคิดเห็นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

กรณี 1 ถ้าคะแนนความคิดเห็นของท่านเท่ากับค่ามัธยฐานของกลุ่ม ท่านไม่ต้องเปลี่ยนแปลง

กรณี 2 ถ้าคะแนนความคิดเห็นของท่านน้อยกว่าหรือมากกว่าค่าตรงกลางของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (มัธยฐาน) ขอให้ท่านพิจารณาอีกครั้งว่าจะยืนยันคำตอบเดิม หรือจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยเขียนเครื่องหมาย “X” ลงในคำตอบเดิมหรือคำตอบใหม่ที่เลือก

ในการนี้ผู้วิจัยขอชี้แจงข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ความเห็นรอบสองเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนี้

1. เครื่องหมายถูก (✓) หมายถึง ตำแหน่งความคิดเห็นของท่านในรอบที่สอง
2. ค่ามัธยฐาน (Median = Md.) เท่ากับ 5.00 ทุกรายการองค์ประกอบและตัวชี้วัด แสดงว่าคะแนนตรงกลางของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด (มัธยฐาน) เท่ากับ 5 ซึ่งอยู่ในความเหมาะสมระดับมากที่สุด
3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range = I.R) เท่ากับ 0.00 – 1.00 ทุกคน แสดงว่า เมื่อเรียงคะแนนความคิดเห็นจากน้อยไปมาก คะแนนของความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งอยู่ในตำแหน่งควอไทล์ที่ 3 (Q_3) เท่ากับควอไทล์ที่ 1 (Q_1) (หรือ $Q_3 = Q_1$) นั่นคือ $I.R = Q_3 - Q_1 = 0.00 - 1.00$

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นายดิษย์ชัย แก่นท้าว)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
				5	4	3	2	1	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
1.1	มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
1.2	มีการศึกษาสำรวจความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ	5.00	1.00	√					
1.3	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	0.00	√					
1.4	มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	1.00	√					
1.5	มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยผู้เกี่ยวข้องภายนอกและสาธารณชน (อาทิ ศิษยานุศิษย์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สมศ.)	5.00	1.00	√					
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
2.1	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	√					
2.2	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	√					
2.3	ผู้อำนวยการกองการศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	1.00	√					
2.4	ผู้อำนวยการกองการศึกษามีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์	5.00	0.00	√					
2.5	ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน	5.00	1.00	√					
2.6	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นวาระของชาติ	5.00	1.00	X	√				
3. การกำหนดวิสัยทัศน์									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
3.1	ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
3.2	ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกัน เสนอความต้องการ ความเป็นไปได้ เพื่อจะได้ข้อมูลที่ หลากหลายและครอบคลุม แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์	5.00	0.00	√					
3.3	วิสัยทัศน์มีสาระครบถ้วน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง และทิศทางที่ทุกคนเข้าใจได้ง่ายและสามารถทำให้สำเร็จได้	5.00	0.00	√					
3.4	มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ/กำหนดเวลาในวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	5.00	0.00	√					
3.5	มีการประเมินวิสัยทัศน์จากผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	5.00	1.00	√					
3.6	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	5.00	0.00	√					
3.7	มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	√					
4. การกำหนดพันธกิจ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
4.1	มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน	5.00	1.00	√					
4.2	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
4.3	มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	5.00	1.00	√					
4.4	มีการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อ นักเรียน ตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้	5.00	1.00	√					
4.5	มีการกำหนดสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	5.00	1.00	√					
4.6	มีการวัดดูประสพผลและจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนแจกแจง ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	5.00	1.00	√					
5. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
5.1	มีการกำหนดประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความ คาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหารส่วน จังหวัด, ชุมชน)	5.00	1.00	√					
5.2	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วน จากหน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
				5	4	3	2	1	
5. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
5.1	มีการกำหนดประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, ชุมชน)	5.00	1.00	√					
5.2	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วนจากหน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	5.00	1.00	√					
5.3	มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และวิธีแก้ไข้ปัญหา	5.00	0.00	√					
5.4	มีการกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ๆ ที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนา/ดำเนินการตามพันธกิจ	5.00	1.00	√					
5.5	มีการกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์	5.00	0.00	√					
5.6	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	5.00	0.00	√					
6. การกำหนดเป้าประสงค์									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
6.1	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้	5.00	1.00	√					
6.2	มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
6.3	มีการระบุประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นที่สอดคล้องกัน	5.00	1.00	X	√				
6.4	มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือเทียบเคียงได้ โดยตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ	5.00	1.00	√					
6.5	มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	5.00	1.00	√					
6.6	มีการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จ	5.00	0.00	√					
7. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
7.1	มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้	5.00	0.00	√					
7.2	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
				5	4	3	2	1	
7. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
7.1	มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้	5.00	0.00	√					
7.2	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					
7.3	มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์	5.00	0.00	√					
7.4	มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
7.5	มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ	5.00	0.00	√					
7.6	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ (นอกเหนือจากการใช้เพื่อการประเมินผลงาน) และไม่เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน	5.00	1.00	√					
8. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
8.1	มีการทบทวนสภาพภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้	5.00	1.00	√					
8.2	มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน และนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ	5.00	0.00	√					
8.3	มีการกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สภาพภาพของโรงเรียน	5.00	1.00	√					
8.4	มีการกำหนดกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานภายในของโรงเรียน	5.00	1.00	√					
8.5	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ	5.00	0.00	√					
8.6	มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับโครงการ / กิจกรรม	5.00	1.00	√					
9. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
9.1	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
9. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
9.2	มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	√					
9.3	มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	5.00	1.00	√					
9.4	มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และกลยุทธ์	5.00	1.00	√					
9.5	มีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	√					
9.6	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างชัดเจนและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ	5.00	0.00	√					
10. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด									
10.1	มีการประเมินความเหมาะสมของเป้าหมายหรือความจำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์	5.00	1.00	√					
10.2	มีการประเมินประสิทธิภาพเพื่อหาความคุ้มค่าของโครงการทั้งเวลา คน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ผลตอบแทน / ค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าจากการลงทุน	5.00	1.00	√					
10.3	มีการประเมิน ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ	5.00	1.00	√					
10.4	มีการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินการที่มุ่งเน้นวิธีการหรือการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน โดยการกำหนดมาตรฐานและการจัดทำรายงานกิจกรรมที่ปฏิบัติ	5.00	1.00	√					
10.5	มีการประเมินผลลัพธ์ ที่วัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ทั้งระดับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทั้งรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร	5.00	1.00	√					
10.6	มีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไปและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น	5.00	1.00	√					
10.7	มีการนำเสนอข้อมูลที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ	5.00	0.00	√					

การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร									
ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะ ในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
1.1	มีความเข้าใจสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและทิศทางได้ชัดเจน	5.00	0.00	√					
1.2	มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพสูง (อาทิ การให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือ และการเป็นที่พึ่งได้)	5.00	0.00	√					
1.3	มีการขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำให้สำเร็จ	5.00	1.00	√					
1.4	มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น/เด็ดเดี่ยว/เอาจริงเอาจัง เชื่อมั่นตนเอง และมีความมั่นคงในอารมณ์	5.00	1.00	√					
1.5	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ประสานงานได้ดี และมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างมีคุณค่า	5.00	0.00	√					
1.6	มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและประสบ ความสำเร็จในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ	5.00	1.00	√					
1.7	เป็นผู้นำทางความคิดหรือนำความคิดของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตัวเองได้อย่างเหมาะสม	5.00	1.00	√					
1.8	มีความสามารถนำบุคคลจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะงานมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้	5.00	0.00	√					
1.9	มีการดูแลทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	5.00	1.00	√					
1.10	ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	5.00	0.00	√					
1.11	มีการสั่งการและกำกับดูแลจนกว่าจะสำเร็จ	5.00	0.00	√					
1.12	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันข่าวทันเหตุการณ์	5.00	0.00	√					
2. โครงสร้างขององค์กร									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
2.1	มีการออกแบบโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	5.00	1.00	√					
2.2	มีการรักษาระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ/สอดคล้องกับภารกิจ (อาทิ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โปรแกรมการช่วยเหลือบุคลากร และระบบข้อมูลบุคลากร)	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
				5	4	3	2	1	
2. โครงสร้างขององค์กร (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริม ในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
2.3	มีการพัฒนาระบบ โดยการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ/บรรลุเป้าหมาย (อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ)	5.00	0.00	√					
2.4	มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย	5.00	0.00	√					
2.5	มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย เชื่อมต่อการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	5.00	0.00	√					
3. การประกันคุณภาพการศึกษา									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
3.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	5.00	1.00	√					
3.2	มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียนและสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด	5.00	0.00	√					
3.3	มีความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	√					
3.4	มีการกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบของโรงเรียนและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก	5.00	0.00	√					
3.5	มีการกำหนดนโยบาย ทิศนคติ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูน การตรวจสอบคุณภาพภายใน และตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก	5.00	1.00	√					
3.6	มีการสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ	5.00	1.00	√					
3.7	มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	√					
3.8	มีการประเมินคุณภาพภายในและจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
				5	4	3	2	1	
4. ธรรมาภิบาล									
4.1 หลักนิติธรรม									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.1.1	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบ	5.00	0.00	√					
4.1.2	มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยยึดหลักกระจายอำนาจ และเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง	5.00	0.00	√					
4.1.3	มีการปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	5.00	0.00	√					
4.1.4	มีการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบ วินัย ความประพฤติเรียบร้อย และมีมาตรการในการแก้ปัญหาแก่นักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์	5.00	0.00	√					
4.1.5	มีการกำหนดหลักการบริหารที่ยุติธรรม เสมอภาคและเป็นธรรม ในการดำเนินการตามระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นบรรทัดฐานการบริหารจัดการในโรงเรียน	5.00	0.00	√					
4.2 หลักคุณธรรม									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.2.1	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติ เคารพ ไว้วางใจ และให้โอกาสประสบความสำเร็จ	5.00	0.00	√					
4.2.2	มีการดูแลเอาใจใส่หรือให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างยุติธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน	5.00	0.00	√					
4.2.3	มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตนให้บุคลากรปฏิบัติตนให้ปลอดจากการคอร์รัปชัน	5.00	0.00	√					
4.2.4	มีการตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ครู และบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม	5.00	0.00	√					
4.2.5	มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นคุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	5.00	0.00	√					
4.2.6	มีการทดสอบทางการศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลายและโปร่งใสให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
4.2 หลักคุณธรรม (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.2.7	มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ร่วมกันและการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการสอน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	5.00	0.00	√					
4.3 หลักความโปร่งใส									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.3.1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่าย ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	5.00	0.00	√					
4.3.2	บริหารการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส สุจริตเปิด โอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	5.00	0.00	√					
4.3.3	มีการจัดทำแผนและระบบตรวจสอบติดตามการใช้ งบประมาณแบบเน้นผลงาน และการประเมินผลงานเป็น ประจำทุกปี	5.00	0.00	√					
4.3.4	มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.00	X	√				
4.3.5	มีการจัดทำมาตรฐานและกำหนดวิธีการในการระดม ทรัพยากรที่ชัดเจน โปร่งใส บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5.00	0.00	√					
4.4 หลักการมีส่วนร่วม									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.4.1	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับ ความต้องการ	5.00	0.00	√					
4.4.2	มีการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					
4.4.3	มีการมอบอำนาจเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และความ รับผิดชอบต่อการทำงานทั้งระบบในโรงเรียน	5.00	1.00	√					
4.4.4	มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบขั้นตอนการ ดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา และเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น	5.00	0.00	√					
4.4.5	มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและพัฒนา คุณภาพนักเรียนและชุมชน	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
4.5 หลักความรับผิดชอบ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.5.1	มีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง โดยมอบอำนาจเท่ากับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	5.00	0.00	√					
4.5.2	มีการกำหนดนโยบาย การวางแผน กลวิธีทำงานและ กิจกรรมจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	5.00	0.00	√					
4.5.3	มีการมอบหมายและแบ่งงานกันจากการตัดสินใจของกลุ่ม	5.00	0.00	√					
4.5.4	มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นให้รัก ศรัทธา รับผิดชอบ ร่วมกันดูแลรักษาโรงเรียน	5.00	0.00	√					
4.5.5	มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบ ร่วมกันในเป้าหมายการปฏิบัติงานของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
4.5.6	มีการกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามบุคลากรของโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง	5.00	0.00	√					
4.6 หลักความคุ้มค่า									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.6.1	มีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					
4.6.2	มีการใช้งบประมาณ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ อย่าง ประหยัด และเป็นระบบ	5.00	0.00	√					
4.6.3	มีการกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ (อาทิ 1. ความสามารถในการจัดการศึกษา 2. เป็นที่ เชื่อถือไว้วางใจได้ 3. ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ 4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน 5. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 6. มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์/ผู้รับบริการยอมรับ)	5.00	0.00	√					
4.6.4	มีการตรวจสอบ ควบคุมการใช้งบประมาณให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	5.00	0.00	√					
4.6.5	มีการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	5.00	1.00	√					
4.6.6	มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและปรัชญา การศึกษาอย่างแท้จริง	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
4.6 หลักความคุ้มค่า (ต่อ) โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.6.7	มีการกำกับตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร แล้วนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	5.00	1.00	√					
4.6.8	มีการรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้ ชุมชน หรือหน่วยที่ เกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	√					
5. การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
5.1	มีการวางแผนบนรากฐานของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยออกแบบกิจกรรมพัฒนา นำไปสู่การปฏิบัติ และ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	5.00	0.00	√					
5.2	มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ โอกาส การบรรลุวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					
5.3	มีการส่งเสริมผู้ที่มีจุดบกพร่องให้พัฒนาในสิ่งที่ตนทำได้ดี ที่สุด และทำอย่างมีความสุข เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานอย่างเต็มที่	5.00	0.00	√					
5.4	มีการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือ เสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและทีมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	√					
5.5	มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจ กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทพลังให้กับงาน ในหน้าที่ จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด	5.00	0.00	√					
5.6	มีการพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม	5.00	1.00	√					
5.7	มีการพัฒนาความสามารถในการวิจัยของครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	5.00	0.00	√					
5.8	มีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	1.00	√					
5.9	มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง วิเคราะห์หาความ คุ้มค่า รายงานผลและต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ ประโยชน์สูงสุด	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
6. บรรยายการองค์กร									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
6.1	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน ทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง	5.00	0.00	√					
6.2	มีการให้ความช่วยเหลือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผูกพัน รักกันเสมือนคนในครอบครัว	5.00	0.00	√					
6.3	มีการให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
6.4	มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5.00	0.00	√					
6.5	มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความรักความอบอุ่นในโรงเรียนและผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					
6.6	มีการเอื้อเฟื้อ เสียสละ หนักแน่น อดทนและอดกลั้น สรรวมระบวงความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม ซื่อสัตย์ จริ่งใจ และเป็นกลาง	5.00	0.00	√					
6.7	มีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปได้เสมอ ด้วยความเด็ดขาดและยุติธรรมของผู้บริหาร	5.00	0.00	√					
6.8	มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	5.00	0.00	√					
6.9	มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกเป็นสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน	5.00	0.00	√					
6.10	การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบกัลยาณมิตร	5.00	0.00	√					
6.11	มีการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษเมื่อครูมีผลงานเป็นที่ประจักษ์	5.00	0.00	√					
6.12	มีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ	5.00	0.00	√					

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
1. การบริหารงานวิชาการ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
1.1	มีการวางแผนงานทางวิชาการและปฏิทินการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	√					
1.2	มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรอาเซียน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย	5.00	0.00	√					
1.3	มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5.00	0.00	√					
1.4	มีการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน	5.00	0.00	√					
1.5	มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
1.6	มีการวิจัยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมให้มีและใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	5.00	1.00	√					
1.7	มีการร่วมกันพัฒนางานห้องสมุดโดยการจัดหาหนังสือ เอกสาร วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ สำหรับให้บริการวิชาการแก่นักเรียน บุคลากรและชุมชนอย่างเพียงพอและทันสมัย	5.00	1.00	√					
1.8	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและนำผลของการนิเทศไปวางแผน พัฒนาเป็นรายภาคเรียนและรายปี	5.00	1.00	√					
1.9	มีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน	5.00	0.00	√					
1.10	มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด	5.00	0.00	√					
1.11	มีการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระ	5.00	0.00	√					
1.12	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรม	5.00	1.00	√					
2. การบริหารงบประมาณ									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
2.1	มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอกงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	5.00	0.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
2. การบริหารงบประมาณ (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
2.2	มีการเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน และการจัดทำ รายงานเงินคงเหลือประจำวัน	5.00	1.00	√					
2.3	มีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดเผยรายรับ รายจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตลอดเวลา	5.00	0.00	√					
2.4	มีการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไป ตาม แผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้	5.00	0.00	√					
2.5	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้งคณะบุคคล ผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณอย่างชัดเจน	5.00	1.00	√					
2.6	มีการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงิน คงเหลือในสมุดเงินสดกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน โดยผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	√					
2.7	มีการระดมเงินทุน / เงินสนับสนุนการจัดการศึกษาจาก ชุมชน องค์การภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน	5.00	0.00	√					
2.8	มีการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน พัสดุ เชื้อต่อความคล่องตัวของ โรงเรียน	5.00	0.00	√					
2.9	มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และจัดทำ แผนการใช้งบประมาณของโรงเรียนแบบเน้นผลงาน	5.00	1.00	√					
3. การบริหารงานบุคคล									
3.1 การบริหารบุคลากร									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
3.1.1	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบายการ บริหารบุคคล และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานได้	5.00	0.00	√					
3.1.2	มีการจัดทำระบบการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรมของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	5.00	0.00	√					
3.1.3	มีความตระหนักถึงคุณค่าของครู บุคลากรทุกคน โดย เข้าใจพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ ศักยภาพ สิทธิพึงได้และ การมีส่วนร่วมในการทำงาน	5.00	0.00	√					
3.1.4	มีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ความเอา ใจใส่อย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก สะอาด และแนวทางในการทำงานให้เหมาะสม	5.00	0.00	√					
3.1.5	มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
3.1 การบริหารบุคลากร (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
3.1.6	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการทำงานด้วยวัฒนธรรมใหม่ ไม่ยึดติดอยู่กับที่ พัฒนาด้านความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	5.00	0.00	√					
3.1.7	มีการมอบหมายงานและรักษามาตรฐาน กำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบ และดูแลอย่างใกล้ชิดให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ	5.00	0.00	√					
3.1.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสากลและเป็นธรรม (อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น)	5.00	0.00	√					
3.2 การบริหารกิจการนักเรียน									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
3.2.1	มีการติดตามพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
3.2.2	มีการจัดอบรมเรื่องระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม	5.00	0.00	√					
3.2.3	มีการจัดบริการน้ำดื่มที่สะอาด อาหารที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอในโรงเรียน	5.00	0.00	√					
3.2.4	มีการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้บริการด้านการตรวจสุขภาพและภูมิคุ้มกัน	5.00	1.00	√					
3.2.5	มีการจัดห้องพยาบาลและวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล	5.00	1.00	√					
3.2.6	มีการจัดหาและติดต่อขอทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากจนและขาดแคลน	5.00	1.00	√					
3.2.7	มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความสนใจอย่างอิสระ	5.00	0.00	√					
3.2.8	มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	5.00	1.00	√					
3.2.9	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย โดยการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน	5.00	1.00	√					
3.2.10	มีการประสานงานกับผู้ปกครองเพื่อติดตามความประพฤติของนักเรียน	5.00	1.00	√					
3.2.11	มีการจัดบริการห้องสุขาที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอ	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล ประกอบ
				5	4	3	2	1	
3.2 การบริหารกิจการนักเรียน (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
3.2.12	มีการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนทุกสัปดาห์ และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00	√					
3.2.13	มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิผล	5.00	1.00	√					
4. การบริหารทั่วไป									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.1	มีการทำแผนงานธุรการ (อาทิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ งานสารบรรณ เป็นต้น)	5.00	1.00	√					
4.2	มีการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (อาทิ การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศในห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน การใช้ประโยชน์ และการดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน เป็นต้น)	5.00	1.00	√					
4.3	มีระบบงานธุรการและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา	5.00	1.00	√					
4.4	มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ	5.00	1.00	√					
4.5	มีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สะอาด และเหมาะสม พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์เป็นแหล่งเรียนรู้ นอกห้องเรียน	5.00	1.00	√					
4.6	มีการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน (อาทิ การให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การบริการห้องสมุด ระบบอินเทอร์เน็ต และการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น)	5.00	0.00	√					
4.7	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย	5.00	0.00	√					
4.8	มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน	5.00	0.00	√					
4.9	มีการสื่อสารและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน	5.00	0.00	√					
4.10	มีการติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้	5.00	1.00	√					

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่า Md	ค่า IR	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
				5	4	3	2	1	ประกอบ
4. การบริหารทั่วไป (ต่อ)									
โรงเรียนต้องมีการเสริมสร้าง / ส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด									
4.11	มีการกำหนดความเสี่ยง มาตรการป้องกันความเสี่ยง การประเมินผลและรายงานผลการควบคุมความเสี่ยงใน การดำเนินงาน	5.00	0.00	√					
4.12	มีการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง	5.00	1.00	√					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ซ

แบบสนทนากลุ่ม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



ประเด็นการสนทนากลุ่ม
การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัย

นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา ฉลากบาง

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสีนนท์

กรรมการ

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

(เพื่อนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด)

ประเด็นการสนทนา

(1) ท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไปนี้ หรือไม่ อย่างไร

การบริหารงานโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คือ

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2) การกำหนดวิสัยทัศน์
- (3) การกำหนดพันธกิจ
- (4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- (5) การกำหนดเป้าประสงค์
- (6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- (7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร
- (8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- (9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผล จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ

- (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- (2) โครงสร้างองค์กร
- (3) หลักธรรมาภิบาล
- (4) การประกันคุณภาพการศึกษา
- (5) การพัฒนาบุคลากร
- (6) บรรยากาศองค์กร

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จำนวน 4 ด้าน คือ

- (1) การบริหารงานวิชาการ
- (2) การบริหารงบประมาณ

(3) การบริหารงานบุคคล

(4) การบริหารทั่วไป

ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

(2) การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ช่วยให้การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ประสบผลสำเร็จ

2.2) การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

2.3) การกำหนดพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

2.4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เป็นอย่างไร

2.5) การกำหนดเป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็น
อย่างไร

2.6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

2.7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

2.8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

2.9) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

(3) การบริหารงานโรงเรียนเชิงประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างไร

.....

.....

3.1.2) ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างไรที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนครูผู้สอนในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผล

.....

.....

3.1.3) ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างไรที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

3.2) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร

.....

.....

3.3) หลักธรรมาภิบาล

3.3.1) หลักนิติธรรมในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.2) หลักคุณธรรมในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.3) หลักความโปร่งใสในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.4) หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.5) หลักความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3.6) หลักความคุ้มค่าในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มีอะไรบ้าง

.....

3.4) การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นอย่างไร

.....

3.5) การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นอย่างไร

.....

3.6) บรรยากาตองค์กร

บรรยากาตองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นอย่างไร

.....

(4) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.1) การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมี
ขอบข่ายอะไร และมีแนวทางในการบริหารงานวิชาการอย่างไร

.....

4.2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมี
ข้อบ่งชี้อะไรบ้าง และมีแนวทางในการบริหารงบประมาณอย่างไร

.....
.....

4.3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมี
ข้อบ่งชี้อะไรบ้าง และมีแนวทางในการบริหารงานบุคคลอย่างไร

.....
.....

4.4) การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมี
ข้อบ่งชี้อะไรบ้าง และมีแนวทางในการบริหารทั่วไปอย่างไร

.....
.....

(5) ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....
.....
.....
.....

ภาคผนวก ฅ

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม.....
 ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น.

คำชี้แจง

ภายหลังจากท่านร่วมสนทนากลุ่มและพิจารณาองค์ประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนอย่างไร โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนมีดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การใช้ประโยชน์ในระดับมากที่สุด
4	มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การใช้ประโยชน์ในระดับมาก
3	มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การใช้ประโยชน์ในระดับปานกลาง
2	มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การใช้ประโยชน์ในระดับน้อย
1	มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การใช้ประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการบริหาร
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในด้านความเหมาะสม**

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น					
2	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายองค์การบริหารส่วนจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
3	รูปแบบการบริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด					
4	การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม					
5	การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม					
6	การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม					
7	การกำหนดองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเหมาะสม					

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการบริหาร
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในด้านความเป็นไปได้**

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์จริง					
2	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการยอมรับโดยทั่วไป					
3	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนมากเกินไปจึงมีความเป็นไปได้ในการนำไปดำเนินการ					
4	การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา					
5	การดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจากภายนอกสถานศึกษา					
6	ผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความคุ้มค่าในด้านงบประมาณ					
7	ผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความคุ้มค่าในด้านเวลา					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการบริหาร
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในด้านความถูกต้อง**

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา					
2	การกำหนดโครงสร้างในการบริหารตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง					
3	องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ					
4	องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลที่กำหนดในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ					
5	องค์ประกอบด้านข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารสถานศึกษา ที่กำหนดในรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ					
6	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่กำหนดไว้มีความถูกต้อง ครบคลุมในการแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้					
7	สารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้องเพียงพอต่อการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด					

**ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในด้านการใช้ประโยชน์**

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด					
2	องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด					
3	องค์ประกอบด้านขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด					
4	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด มีประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด					
5	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาของผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ					
6	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด					
7	รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและเป็น มาตรฐานในการประเมินคุณภาพของโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด					
8	สารสนเทศที่ได้จากรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถตอบสนองความ ต้องการและเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้แนวคิด
และตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ
และประเมินเครื่องมือการวิจัย การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ
การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร**

จำนวน 5 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การหรือการบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน คือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา วงษ์สวัสดิ์ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำราญ กำจัดภัย ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาชีพหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนดนโยบายระดับการบริหารเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 1 คน คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตที่ 23 สกลนคร

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวัดผลและการประเมินผล จำนวน 1 คน คือ นายสะท้อน วารี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาราชควาย สพป.นครพนม เขต 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นการพัฒนารูปแบบ

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR จำนวน 25 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มที่ 1** ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีความสามารถทางการบริหารการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 9 คน คือ
1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทธรประเสริฐ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 2. รองศาสตราจารย์ ดร.เจิดหล้า สุนทรวิภาต วิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยพะเยา
 3. รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 5. รองศาสตราจารย์ ดร.เสวี พงศ์พิศ อธิการบดี สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน
 6. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
 7. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ ฮามสุโพธิ์ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
 8. รองศาสตราจารย์ ดร.ทนต์ศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 13 คน ได้แก่

1. นายพงษ์ศักดิ์ ตั้งวานิชกพงษ์ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
2. นายสุชาติ โคตรทุม ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
3. นายวิเชียร ขาวขำ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
4. นางพัฒน์วดี จันทร์นวล ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
5. นายยงยุทธ หล่อตระกูล นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

6. นายวีระศักดิ์ ภูครองหิน	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
7. นายมนตรี ชาลีเครือ	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
8. นางสาวจริยา ศิริพันธ์	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
9. ดร. คมคาย อุดรพิมพ์	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
10. นายชัยมงคล ไชยรบ	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
11. นายทวินาท แก้วนิมิตร	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
12. นายกรีฑ์จอมพล ภูจอมจิตส์	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
13. นายสุรเกียรติ์ ค่ายหนองสง	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับเชี่ยวชาญที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ดร. ชีรพนธ์ คงนาวัง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนห้วยดอนพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
2. นายสุรัชย์ บุษราคัม	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
3. นายเพทาย จารัตน์	อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนเมืองพลพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย

เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นการสนทนาและวิพากษ์เพิ่มเติมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 4 คน กรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 คน เกี่ยวกับความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และความถูกต้องของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่

1. นางญาดา พรหมสาขา ณ สกลนคร รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษรักษาราชการ
แทนผู้อำนวยการโรงเรียนสกลทวาปี
2. นางชนากานต์ แสนสุข หัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนสกลทวาปี
3. ว่าที่ร้อยตรี วิษณุ วงษ์ศิลา หัวหน้าฝ่ายงบประมาณโรงเรียนสกลทวาปี
4. นายนพดล พรหมพันห้า หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไปโรงเรียนสกลทวาปี
5. นางรัตมี วงษ์ศิลา หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา โรงเรียนสกลทวาปี
6. นายนิธิพัฒน์ ศรีมรกต หัวหน้ากลุ่มสาระพลศึกษา โรงเรียนสกลทวาปี
7. นางรัตมี หาญมนตรี หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศโรงเรียนสกลทวาปี
8. นางลดาวัลย์ จันทร์น้ำคบ หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทยโรงเรียนสกลทวาปี
9. นายอัมพร คำเพชรดี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนโพนยางคำ
กรป. กลางพัฒนา กรรมการสถานศึกษา
โรงเรียนสกลทวาปี
10. นายไพฑูรย์ หาญมนตรี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนหนองปลาน้อย
(สุทธะเรืองศิลป์) กรรมการสถานศึกษา
โรงเรียนสกลทวาปี
11. ว่าที่ร้อยตรี อานนท์ กระบอกโท รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนคำยางพิทยาคม
12. นางสาวโสภา ทวีพันธ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนภูดินแดงวิทยา
13. นายนนทชัย เวยสาร รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนภูดินแดงวิทยา
14. นางศรีนทร์ธร วรชิน รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนภูดินแดงวิทยา
15. ดร. ปารณทัตต์ แสนวิเศษ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านนาโพธิ์
คุรุราษฎร์พัฒนา ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ ตำบลหนองโน
อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้แนวคิด และตรวจสอบคุณภาพของคู่มือการใช้รูปแบบ

เพื่อให้แนวคิดและตรวจสอบคุณภาพของคู่มือการใช้รูปแบบ จำนวน 6 คน
ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การหรือการบริหารทีมงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน คือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา วงษ์สวัสดิ์ รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วาโร เพ็งสวัสดิ์ คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานที่กำหนดนโยบายระดับผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน คือ นายกริชต์จอมพล ภูจอมจิตต์

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารหรือปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 3 คน คือ

1. นางสาวโสภา ทวีพันธ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนภูดินแดงวิทยา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
2. นายขจิต สุวรรณสังข์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบัวขาว
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
3. นายจำเนียร สายสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองสมเด็จ
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๓๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำราญ กำจัดภัย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์และประเมินเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๓๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์และประเมินเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๓๓๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี พงศ์พิศ

ด้วย นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฉลากบาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๓๓๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ

ด้วย นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฉลากบาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน-เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๓๓๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ด้วย นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา ฌลากบาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๓๓๐



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี

ด้วย นายดิษย์ชัย แก่นท้าว นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลิกา ฉลากบาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน-เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ภาคผนวก ก

คู่มือการใช้รูปแบบ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัย

ดิษย์ชัย แก่นท้าว

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างมีกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ใช้คู่มือเกิดความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในภารกิจของหน่วยงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมุ่งผลประโยชน์สูงสุดไปที่การดำเนินงานให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบไปด้วย รายละเอียดของการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ และการบริหารตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่นำไปใช้ ผู้ที่ศึกษา และเป็นประโยชน์ทั้งต่อโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและโรงเรียนมัธยมที่สังกัดอื่นในการบริหารโรงเรียนและการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

ดิษย์ชัย แก่นท้าว

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
วิธีการคำนวณ.....	2
เนื้อหา.....	4
การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์.....	4
องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์.....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	5
การกำหนดวิสัยทัศน์.....	7
การกำหนดพันธกิจ.....	7
การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์.....	8
การกำหนดเป้าประสงค์.....	9
การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ.....	10
การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน.....	11
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	12
การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์.....	12
การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล.....	13
องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล.....	14
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	14
โครงสร้างขององค์กร.....	15
การประกันคุณภาพการศึกษา.....	16
ธรรมาภิบาล.....	17
การพัฒนาบุคลากร.....	22
บรรยากาศองค์กร.....	23

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียน

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ความเป็นมาและความสำคัญ

การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 12) การมีประสิทธิผลของผู้บริหารคือการทำให้เกิดผลและการลงมือปฏิบัติซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบอันดับแรกที่คุณครูเหล่านี้จะถูกคาดหวัง (Peter F. Drucker., 2002, p. 23) ดังนั้นประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือหรือตัวชี้วัดว่าสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด (การดี อนันต์นารี, 2552, หน้า 203)

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบช่วยให้ผู้บริหารแยกแยะระดับต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานแต่ละด้านได้อย่างชัดเจนตั้งแต่ระดับดีมากจนถึงระดับต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับจุดเด่นและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข ทำให้สามารถพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบายเป้าหมาย และระดับมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด อย่างไรก็ตามพึงระลึกเสมอว่าเกณฑ์การประเมินนี้ไม่ควรนำมาใช้เป็นคะแนนในการเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายนำมาประเมินเพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม คู่มือการใช้รูปแบบมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี
วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ครอบคลุมทุกด้าน
2. เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์และมาตรฐานอย่างเป็นระบบ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้คู่มือ มีดังนี้

1. ได้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ครอบคลุมทุกด้านและมีประสิทธิภาพ
2. ได้เครื่องมือในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี
3. ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน ครู หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่น ๆ เข้าใจเกณฑ์การประเมินและรับรู้สภาพการบริหารโรงเรียนได้ดี
4. ได้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินการบริหารโรงเรียนที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นระบบ และนำผลไปใช้พัฒนาทั้งคุณภาพการประเมิน ผู้ประเมิน และคุณภาพหน่วยงานต่อไป

วิธีการคำนวณ

ตัวบ่งชี้จะระบุเกณฑ์มาตรฐานเป็นข้อ ๆ กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เป็น 5 ระดับ มีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 การประเมินจะนับจำนวนข้อและระบุว่าผลการดำเนินงานได้กี่ข้อ ได้คะแนนเท่าใด กรณีที่ไม่ดำเนินการใด ๆ หรือดำเนินการไม่ครบที่จะได้ 1 คะแนนให้ถือว่าได้ 0 คะแนน

ตัวอย่าง สมมติว่ามีเกณฑ์การประเมิน 6 ตัว จะกำหนดเป็น 5 ระดับ มีคะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 5 สามารถคำนวณโดยเอาจำนวนข้อเกณฑ์การประเมินหารด้วยจำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมดคูณด้วยจำนวนระดับคะแนนเต็ม เช่น

ถ้าเกณฑ์การประเมิน 1 ข้อ คำนวณได้ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเกณฑ์การประเมิน}}{\text{จำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมด}} \times \text{จำนวนระดับคะแนนเต็ม}$$

$$= \frac{1}{6} \times 5 = 0.83 \text{ เอามาเทียบเป็น 1 คะแนน}$$

ถ้าเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อ คำนวณได้ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเกณฑ์การประเมิน}}{\text{จำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมด}} \times \text{จำนวนระดับคะแนนเต็ม}$$

$$= \frac{2}{6} \times 5 = 1.67 \text{ เอามาเทียบเป็น 2 คะแนน}$$

ถ้าเกณฑ์การประเมิน 3 ข้อ คำนวณได้ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเกณฑ์การประเมิน}}{\text{จำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมด}} \times \text{จำนวนระดับคะแนนเต็ม}$$

$$= \frac{3}{6} \times 5 = 2.5 \text{ เอามาเทียบเป็น 3 คะแนน}$$

ถ้าเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อ คำนวณได้ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเกณฑ์การประเมิน}}{\text{จำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมด}} \times \text{จำนวนระดับคะแนนเต็ม}$$

$$= \frac{4}{6} \times 5 = 3.33 \text{ เอามาเทียบเป็น 3 คะแนน}$$

ถ้าเกณฑ์การประเมิน 5 ข้อ คำนวณได้ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเกณฑ์การประเมิน}}{\text{จำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมด}} \times \text{จำนวนระดับคะแนนเต็ม}$$

$$= \frac{5}{6} \times 5 = 4.17 \text{ เอามาเทียบเป็น 4 คะแนน}$$

ถ้าเกณฑ์การประเมิน 6 ข้อ คำนวณได้ดังนี้

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเกณฑ์การประเมิน}}{\text{จำนวนเกณฑ์การประเมินทั้งหมด}} \times \text{จำนวนระดับคะแนนเต็ม}$$

$$= \frac{6}{6} \times \frac{5}{6} = 5 \text{ ได้ } 5 \text{ คะแนน}$$

คำชี้แจง

เนื้อหาของกลุ่มการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
มี 19 องค์ประกอบ 196 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมโรงเรียน มี 11 ตัวชี้วัด การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 7 ตัวชี้วัด การกำหนด
พันธกิจ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนด
เป้าประสงค์ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดกล
ยุทธ์โรงเรียน มี 6 ตัวชี้วัด การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 6 ตัวชี้วัด การประเมิน
และการควบคุมกลยุทธ์ มี 7 ตัวชี้วัด รวม 61 ตัวชี้วัด

2. การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิภาพ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร มี 12 ตัวชี้วัด โครงสร้างขององค์กร มี 5 ตัวชี้วัด การประกันคุณภาพ
การศึกษา มี 8 ตัวชี้วัด ธรรมาภิบาล มี 36 ตัวชี้วัด การพัฒนาบุคลากร
มี 9 ตัวชี้วัด บรรยากาศองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด รวม 82 ตัวชี้วัด

3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่
การบริหารงานวิชาการ มี 12 ตัวชี้วัด การบริหารงบประมาณ มี 9 ตัวชี้วัด การ
บริหารงานบุคคล มี 21 ตัวชี้วัด และการบริหารทั่วไป มี 11 ตัวชี้วัด รวม 53 ตัวชี้วัด
มีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

หลักการ โรงเรียนในแต่ละแห่งจะมีสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น
ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การนำกลยุทธ์
ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ แตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่
โรงเรียนจะกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจให้สอดคล้องกับจุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัดที่

สนับสนุนภารกิจของโรงเรียนตามหลักการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาของชาติ ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

ในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดให้รับทราบโดยทั่วกัน ผู้วิจัยได้กำหนด เกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนในด้านนี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มี 2 ปัจจัย คือ

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน
2. มีการศึกษาสำรวจความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ
3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร
4. มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยผู้เกี่ยวข้องภายนอกและสาธารณชน (อาทิ ศิษยานุศิษย์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สมศ.)

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

เกณฑ์การประเมิน

1. นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่
ประจักษ์
2. นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใน
การจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์
3. ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์
4. ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัด
การศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์
5. ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัด
การศึกษาของโรงเรียน
6. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการจัด
การศึกษาในอนาคตเป็นวาระของชาติ

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์

เกณฑ์การประเมิน

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน
2. ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันเสนอความต้องการความเป็นไปได้ เพื่อจะได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์
3. วิสัยทัศน์มีสาระครบถ้วน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่ทุกคนเข้าใจได้ง่ายและสามารถทำให้สำเร็จได้
4. มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ/กำหนดเวลาในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน
5. มีการประเมินวิสัยทัศน์จากผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม
6. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
7. มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์โรงเรียนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 - 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 - 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 ข้อ

1.3 การกำหนดพันธกิจ

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกัน
2. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน

3. มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
4. มีการจัดลำดับแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้
5. มีการกำหนดสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
6. มีการอำนวยการประสงค์และจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนแจกแจงความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

1.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการกำหนดประเด็นที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, ชุมชน)
2. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นเร่งด่วนจากหน่วยงานภายนอก (อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
3. มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และวิธีแก้ไขปัญหา
4. มีการกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนา/ดำเนินการตามพันธกิจ
5. มีการกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

6. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ตามนโยบายของกรม
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

1.5 การกำหนดเป้าประสงค์

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติได้
2. มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
ของโรงเรียน
3. มีการระบุประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานทั้งในระยะยาวและระยะสั้นที่
สอดคล้องกัน
4. มีการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือเทียบเคียงได้ โดย
ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ
5. มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องในกรอบเวลา โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะ
ได้รับ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
6. มีการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมใจกันดำเนินงานจนบรรลุผล
สำเร็จ

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

1.6 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ ที่สามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Job KPI) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ
6. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ช่วยให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ (นอกเหนือจากการใช้เพื่อการประเมินผลงาน) และไม่เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

1.7 การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการทบทวนสถานภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้
2. มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน และนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ
3. มีการกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน
4. มีการกำหนดกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานภายในของโรงเรียน
5. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
6. มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับโครงการ / กิจกรรม

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

586

1.8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้
อย่างเป็นรูปธรรม
3. มีการบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
4. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน/
โครงการ และกลยุทธ์
5. มีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
6. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตาม
กลยุทธ์อย่างชัดเจนและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

1.9 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการประเมินความเหมาะสมของเป้าหมายหรือความจำเป็นก่อนที่จะลงมือ
ปฏิบัติ เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. มีการประเมินประสิทธิภาพเพื่อหาความคุ้มค่าของโครงการ ทั้งเวลา คน เงิน
และทรัพยากรอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ผลตอบแทน / ค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าจากการลงทุน
3. มีการประเมิน ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

4. มีการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินการที่มุ่งเน้นวิธีการหรือการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน โดยการกำหนดมาตรฐานและการจัดทำรายงานกิจกรรมที่ปฏิบัติ
5. มีการประเมินผลลัพธ์ ที่วัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ทั้งระดับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทั้งรายบุคคล กลุ่ม และองค์กร
6. มีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น
7. มีการนำเสนอข้อมูลที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 – 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 ข้อ

การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล

หลักการ ประสิทธิภาพเป็นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการและประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน อาทิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการประเมิน ผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ที่คาดหวังหรือไม่ ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนในด้านนี้ ดังนี้

2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เกณฑ์การประเมิน

1. มีความเข้าใจสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและทิศทางได้ชัดเจน
2. มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพสูง (อาทิ การให้กำลังใจ การให้ความช่วยเหลือ และการเป็นที่พึ่งได้)
3. มีการขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำให้สำเร็จ
4. มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น/เด็ดเดี่ยว/เอาจริงเอาจัง เชื่อมั่นตนเอง และมีความมั่นคงในอารมณ์
5. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ประสานงานได้ดี และมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องดำเนินงานไปอย่างมีคุณค่า
6. มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ
7. เป็นผู้นำทางความคิดหรือนำความคิดของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นของตัวเองได้อย่างเหมาะสม
8. มีความสามารถนำบุคคลจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะงานมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้
9. มีการดูแลทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง
10. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
11. มีการสั่งการและกำกับดูแลจนกว่าจะสำเร็จ
12. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทันข่าวทันเหตุการณ์

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 - 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 - 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 - 8 ข้อ	มีการดำเนินการ 9 - 11 ข้อ	มีการดำเนินการ 12 ข้อ

2.2 โครงสร้างขององค์กร

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการออกแบบโครงสร้างได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. มีการรักษาระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ/สอดคล้องกับภารกิจ (อาทิ การให้คำตอบแทนและผลประโยชน์ โปรแกรมการช่วยเหลือบุคลากร และระบบข้อมูลบุคลากร)
3. มีการพัฒนาระบบ โดยการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ/บรรลุเป้าหมาย (อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ)
4. มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
5. มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

2.3 การประกันคุณภาพการศึกษา

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและมีแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียนและสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด
3. มีความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
4. มีการกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการทั้งระบบของโรงเรียนและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก
5. มีการกำหนดนโยบาย ทิศนคติ หรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนการตรวจสอบคุณภาพภายใน และตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก
6. มีการสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ
7. มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
8. มีการประเมินคุณภาพภายในและจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 – 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 – 7 ข้อ	มีการดำเนินการ 8 ข้อ

2.4 ธรรมเนียมปฏิบัติ

2.4.1 หลักนิติธรรม

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยยึดหลักกระจายอำนาจ และเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
4. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบ วินัย ความประพฤติเรียบร้อย และมีมาตรการในการแก้ปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์
5. มีการกำหนดหลักการบริหารที่ยุติธรรม เสมอภาคและเป็นธรรม ในการดำเนินการตามระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อตกลง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นบรรทัดฐานการบริหารจัดการในโรงเรียน

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

2.4.2 หลักคุณธรรม

เกณฑ์การประเมิน

1. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติ เคารพ ไว้วางใจ และให้โอกาสประสบความสำเร็จ

2. มีการดูแลเอาใจใส่หรือให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างยุติธรรมกับคนที่ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน
3. มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติตนให้ปลอดจากการคอร์รัปชัน
4. มีการตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม
5. มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นคุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
6. มีการทดสอบทางการศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลายและโปร่งใสให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน
7. มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกันและการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 - 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 - 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 ข้อ

2.4.3 หลักความโปร่งใส

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่ายของโรงเรียนอย่างชัดเจน
2. บริหารการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความโปร่งใส สุจริตเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
3. มีการจัดทำแผนและระบบตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณแบบเน้นผลงาน และการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี

4. มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ

5. มีการจัดทำมาตรฐานและกำหนดวิธีการในการระดมทรัพยากรที่ชัดเจน โปร่งใส บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

2.4.4 หลักการมีส่วนร่วม

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ

2. มีการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. มีการมอบอำนาจเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งระบบในโรงเรียน

4. มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและพัฒนาคุณภาพนักเรียนและชุมชน

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

2.4.5 หลักความรับผิดชอบ

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง โดยมอบอำนาจเท่ากับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
2. มีการกำหนดนโยบาย การวางแผน กลวิธีทำงานและกิจกรรมจากข้อมูลที่เพียงพอ
3. มีการมอบหมายและแบ่งงานกันจากการตัดสินใจของกลุ่ม
4. มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นให้รัก ศรัทธา รับผิดชอบ ร่วมกันดูแลรักษาโรงเรียน
5. มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมาย การปฏิบัติงานของโรงเรียน
6. มีการกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามบุคลากรของโรงเรียน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

2.4.6 หลักความคุ้มค่า

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
2. มีการใช้งบประมาณ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ อย่างประหยัด และเป็นระบบ
3. มีการกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ (อาทิ 1. ความสามารถในการจัดการศึกษา 2. เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ 3. ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ 4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน 5. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 6. มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์/ผู้รับบริการยอมรับ)
4. มีการตรวจสอบ ควบคุมการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. มีการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ โดยบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและปรัชญาการศึกษาอย่างแท้จริง
7. มีการกำกับตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
8. มีการรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้ ชุมชน หรือหน่วยที่เกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 – 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 – 7 ข้อ	มีการดำเนินการ 8 ข้อ

596

2.5 การพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการวางแผนบนรากฐานของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยออกแบบกิจกรรมพัฒนา นำไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
2. มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ โอกาส การบรรลุวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
3. มีการส่งเสริมผู้ที่มีจุดบกพร่องให้พัฒนาในสิ่งที่ตนทำได้ดีที่สุด และทำอย่างมีความสุข เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มที่
4. มีการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและทีมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
5. มีการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจ กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และทุ่มเทพลังให้กับงานในหน้าที่ จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด
6. มีการพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม
7. มีการพัฒนาความสามารถในการวิจัยของครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
8. มีการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง วิเคราะห์หาความคุ้มค่า รายงานผล และต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 – 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 – 8 ข้อ	มีการดำเนินการ 9 ข้อ

2.6 บรรยายาถองค้กร

เกณท้การประเมิน

1. มีการแลกเปลียนเรยนรู้งานเพือให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจนน ทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง
2. มีการให้ความช่วยเหลือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผูกพันรักกันเสมือนคนในครอบครัว
3. มีการให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน
4. มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
5. มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพือส่งเสริมความรักความอบอุ่นในโรงเรียนและผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน
6. มีการเอื้อเฟื้อ เสียสละ หนักแน่น อดทนและอดกลั้น สํารวมระวังความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ตั้งงาม ซื่อสัตย์ จรงใจ และเป็นกลาง
7. มีการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปได้เสมอ ด้วยความเด็ดขาดและยุติธรรมของผู้บริหาร
8. มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
9. มีการบริหารจัดการจนทำให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกเป็นสุขกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน
10. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบกัลยาณมิตร
11. มีการชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษเมื่อครูมีผลงานเป็นที่ประจักษ์
12. มีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 - 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 - 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 - 8 ข้อ	มีการดำเนินการ 9 - 11 ข้อ	มีการดำเนินการ 12 ข้อ

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

หลักการ

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุขนั้น จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาให้ชัดเจน ดังนั้น พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 จึงได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการ บริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการ บริหารงานทั่วไป ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปล ความหมายคะแนนในด้านนี้ ดังนี้

3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน

3.1 การบริหารงานวิชาการ

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการวางแผนงานทางวิชาการและปฏิทินการปฏิบัติงาน
2. มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและ หลักสูตรอาเซียน โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย
3. มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. มีการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน
5. มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนา

คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

6. มีการวิจัยพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมให้มีและใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. มีการร่วมกันพัฒนางานห้องสมุดโดยการจัดหาหนังสือ เอกสาร วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ สำหรับให้บริการวิชาการแก่นักเรียน บุคลากรและชุมชนอย่างเพียงพอและทันสมัย

8. มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและนำผลของการนิเทศไปวางแผนพัฒนาเป็นรายภาคเรียนและรายปี

9. มีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

10. มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด

11. มีการพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่มสาระ

12. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรม

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 – 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 – 8 ข้อ	มีการดำเนินการ 9 – 11 ข้อ	มีการดำเนินการ 12 ข้อ

3.2 การบริหารงบประมาณ

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินนอกงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. มีการเก็บรักษาเงิน เอกสารแทนตัวเงิน และการจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน
3. มีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดเผยรายรับ รายจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตลอดเวลา
4. มีการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตาม แผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้
5. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยแต่งตั้งคณะบุคคลผู้รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณอย่างชัดเจน
6. มีการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงกันระหว่างยอดเงินคงเหลือในสมุดเงินสดกับ รายงานเงินคงเหลือประจำวันโดยผู้บริหารสถานศึกษา
7. มีการระดมเงินทุน / เงินสนับสนุนการจัดการศึกษาจากชุมชน องค์การภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน
8. มีการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อให้ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน พัสดู่ เอื้อต่อความคล่องตัวของโรงเรียน
9. มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ของโรงเรียนแบบเน้นผลงาน

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 - 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 - 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 - 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 - 8 ข้อ	มีการดำเนินการ 9 ข้อ

3.3 การบริหารงานบุคคล

3.3.1 การบริหารบุคลากร

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานได้
2. มีการจัดทำระบบการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. มีความตระหนักถึงคุณค่าของครู บุคลากรทุกคน โดยเข้าใจพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ ศักยภาพ สิทธิพึงได้และการมีส่วนร่วมในการทำงาน
4. มีความตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก สะอาด และแนวทางในการทำงานให้เหมาะสม
5. มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด
6. มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการทำงานด้วยวัฒนธรรมใหม่ ไม่ยึดติดอยู่กับที่ พัฒนาด้านความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
7. มีการมอบหมายงานและรักษามาตรฐาน กำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบ และดูแลอย่างใกล้ชิดให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ
8. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสากลและเป็นธรรม (อาทิ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น)

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 - 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 - 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 - 7 ข้อ	มีการดำเนินการ 8 ข้อ

3.3.2 การบริหารกิจการนักเรียน

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการติดตามพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน
2. มีการจัดอบรมเรื่องระเบียบวินัยแก่นักเรียนเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม
3. มีการจัดบริการน้ำดื่มที่สะอาด อาหารที่ถูกสุขลักษณะ และเพียงพอในโรงเรียน
4. มีการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้บริการด้านการตรวจสุขภาพและภูมิคุ้มกัน
5. มีการจัดห้องพยาบาลและวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล
6. มีการจัดหาและติดต่อขอทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากจนและขาดแคลน
7. มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความสนใจอย่างอิสระ
8. มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนค่านิยมการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
9. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย โดยการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน
10. มีการประสานงานกับผู้ปกครองเพื่อติดตามความประพฤติของนักเรียน
11. มีการจัดบริการห้องสุขาที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอ
12. มีการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนทุกสัปดาห์ และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
13. มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิผล

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 – 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 – 9 ข้อ	มีการดำเนินการ 10 – 12 ข้อ	มีการดำเนินการ 13 ข้อ

3.4 การบริหารทั่วไป

เกณฑ์การประเมิน

1. มีการทำแผนงานธุรการ (อาทิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ งานสารบรรณ เป็นต้น)
2. มีการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (อาทิ การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศในห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน การใช้ประโยชน์ และการดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน เป็นต้น)
3. มีระบบงานธุรการและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา
4. มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
5. มีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สะอาด และเหมาะสม พร้อมที่จะใช้ประโยชน์เป็นแหล่งเรียนรู้ นอกห้องเรียน
6. มีการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน (อาทิ การให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การบริการห้องสมุด ระบบอินเทอร์เน็ต และการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น)
7. มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย
8. มีการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน
9. มีการสื่อสารและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน
10. มีการติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้
11. มีการกำหนดความเสี่ยง มาตรการป้องกันความเสี่ยง การประเมินผลและรายงานผลการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน
12. มีการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน

คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับคุณภาพ	ต้องปรับปรุง อย่างเร่งด่วน	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
การดำเนินการ	มีการดำเนินการ 1 – 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 – 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 – 8 ข้อ	มีการดำเนินการ 9 – 11 ข้อ	มีการดำเนินการ 12 ข้อ

สรุปผลการประเมินการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

เกณฑ์การประเมิน

องค์ประกอบ	คะแนน	ระดับคุณภาพ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน		
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน		
การกำหนดวิสัยทัศน์		
การกำหนดพันธกิจ		
การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์		
การกำหนดเป้าประสงค์		
การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ		
การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน		
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ		
การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์		
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		
โครงสร้างขององค์กร		
การประกันคุณภาพการศึกษา		
ธรรมาภิบาล		
การพัฒนาบุคลากร		
บรรยากาศองค์กร		
การบริหารงานวิชาการ		
การบริหารงบประมาณ		
การบริหารงานบุคคล		
การบริหารทั่วไป		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*.
กรุงเทพฯ : องค์การคลังสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิรวรรณ ภักดีบุตร และประกอบ สุทธิกาโมทย์. (2550). *ตัวชี้วัดธรรมภิบาล*.
กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- दनัย เทียนพุด. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนามนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส.
- เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิภา แก้วศรีงาม. (2550). *จิตวิทยาองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2544). *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ :
วิญญูชน.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). *การบริหารและการพัฒนาบุคลากร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีชา วัชรากัย. (2550). *ธรรมรัฐธรรมราชา*. กรุงเทพฯ : โครงการตำราคณะอักษร
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพมหานคร.
- ภารดี อนันต์นารี. (2552). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่
ที่ 2. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2550). *การบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลัง
น่านวิทยา.

สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ :
เพิ่มทรัพย์.

สมยศ นาวิการ. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สถาบันพระปกเกล้า. (2549). *ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*.
กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

สุจิตรา ธนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
ทีพีเอ็นเพรส.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2544). *โครงการผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ*.
กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์*.
กรุงเทพฯ : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา*
ภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

อรุณ รักรธรรม. (2550). *การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล*. ศึกษาเชิงปฏิบัติการ.
กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

อุทุมพร จามรมาน . (2544). *การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ
: พันนีพลับลิชชิง.

อัจนรา สังข์สุวรรณ. (2550). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช.

Drucker F. (2002). *The Effective Executive*. New York : Harper Collins, USA.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้แนวคิดและตรวจสอบความเหมาะสม
ความมีคุณภาพ และความสมบูรณ์ของคู่มือ
การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อให้แนวคิดและตรวจสอบความเหมาะสม ความมีคุณภาพ และความสมบูรณ์ของคู่มือการใช้รูปแบบ จำนวน 6 คน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา วงษ์สวัสดิ์ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายกรีฑ์จอมพล ภูจอมจิตส์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
4. นางสาวโสภา ทวีพันธ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนภูดินแดง วิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
5. นายขจิต สุวรรณสังข์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบัวขาว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
6. นายจำเนียร สายสมบัติ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนเมืองสมเด็จ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
(เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงให้มีคุณภาพสมบูรณ์)

ผู้วิจัย

นายดิษย์ชัย แก่นท้าว

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลนิกา นลากบวง

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสีนนท์

กรรมการ

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน และเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. แบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยจะแจ้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบ ล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ โดยขออนุญาตหมายวัน เวลา และสถานที่ที่จะทำการสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30 นาที โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึก และบันทึกเทป

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย

(นายดิษย์ชัย แก่นท้าว)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
(เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงให้มีคุณภาพสมบูรณ์)

คำถาม

(1) ท่านเห็นด้วยกับเกณฑ์การประเมิน และเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

(2) เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

(3) เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เกี่ยวกับคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สรุปรายละเอียดดังนี้

1. ท่านเห็นด้วยกับเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือไม่ อย่างไร

เห็นด้วย เพราะการกำหนดเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน ของคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการกำหนดคะแนนไว้ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

2. เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร

เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะสามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินและระดับของพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม

3. เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร

เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายคะแนน มีความเหมาะสม มีคุณภาพ และสมบูรณ์ เพราะได้แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน คือ ระดับของการดำเนินการเป็นจำนวนข้อที่ชัดเจน และการแปลความหมายคะแนน มีระดับคุณภาพและระดับคะแนนที่ชัดเจน คือ

5 คะแนน มีระดับคุณภาพ ดีมาก

4 คะแนน มีระดับคุณภาพ ดี

3 คะแนน มีระดับคุณภาพ พอใช้

2 คะแนน มีระดับคุณภาพ ปรับปรุง

1 คะแนน มีระดับคุณภาพ ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

ภาคผนวก จ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายดิษย์ชัย แก่นท้าว
วัน เดือน ปีเกิด	5 กุมภาพันธ์ 2509
ที่อยู่ปัจจุบัน	424/3 ซอยแก่นท้าว ถนนรัฐบำรุง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนวนนทอุทิศ 5) ตำบลโพธิ์ไพศาล อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2546	วท.บ. (เทคโนโลยีการผลิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2548	บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2551	ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2556	ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2551	ครูผู้ช่วย โรงเรียนสีชมพูศึกษา ตำบลวังเพิ่ม อำเภอสีชมพู จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2553	ครูผู้ช่วย โรงเรียนสกลทวาปี ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2554	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนสกลทวาปี ตำบลโนนหอม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2556	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนวนนทอุทิศ 5) ตำบลโพธิ์ไพศาล อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร