

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล



นางสาวสุกัญญา แซ่ม้อย

ศูนย์วิทยพัทยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROPOSED EDUCATIONAL ADMINISTRATION STRATEGIES FOR SCHOOLS  
TRANSFERRED FROM THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION  
TO SUBDISTRICT ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

Ms Sukanya Chaemchoy

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา  
ที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ไปสู่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

โดย

นางสาวสุกัญญา แซ่มช้อย

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

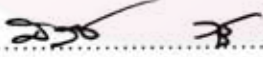
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต

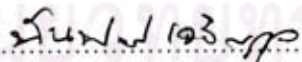
  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ จิตรีกุล)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ)

สุกัญญา แซ่มซ้อย : การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล (PROPOSED EDUCATIONAL ADMINISTRATION STRATEGIES FOR SCHOOLS TRANSFERRED FROM THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION TO SUBDISTRICT ADMINISTRATION ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 345 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงปริมาณมีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 18 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที (t-test) และการศึกษาเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษาจำนวน 1 โรงเรียน แล้วนำข้อมูลมาจัดทำกลยุทธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT กำหนดกลยุทธ์และตรวจสอบกลยุทธ์โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารของสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาของ อบต. และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยนายก อบต. และผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการทำงานเป็นทีม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน 5) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต.

3. การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล คือ "กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management: SCBM Strategy" ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ระดับนโยบาย 7 กลยุทธ์ระดับโครงการ และ 21 กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา..ลายมือชื่อนิสิต.....  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา 2552..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

## 4884645527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : STRATEGIES/ EDUCATIONAL ADMINISTRATION/SCHOOL AND COMMUNITY BASED MANAGEMENT/ SUBDISTRICT ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

SUKANYA CHAEMCHOY: PROPOSED EDUCATIONAL ADMINISTRATION STRATEGIES FOR SCHOOLS TRANSFERRED FROM THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION TO SUBDISTRICT ADMINISTRATION ORGANIZATIONS. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISETSIRI, Ph.D., THESIS COADVISOR: ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUCHEWA, Ph.D., 345 pp.

The purposes of this research were 1) to analyze educational administration conditions and problems of transferred school from the office of the basic education commission: OBEC to subdistrict administration organization: SAO 2) to propose an educational administration strategies for transferred school from OBEC to SAO using mixed methodology research. Unit of analysis in Quantitative study were 18 transferred schools. 350 samples were collected from SAO CEO, SAO DCEO, academics, school administrators, teachers and academic staffs, school committees, and parents, using questionnaires to survey the educational administration conditions of transferred school from OBEC to SAO. Data were analyzed using frequencies, percentage, mean, standard deviation, and t-test. A school, which was successful in educational administration, was selected for qualitative study in order to formulate strategies by using SWOT analysis technique. Then the strategies were examined using focus group technique.

The research findings were summarized as follows:

1. The school administrative environment after school transferred from OBEC to SAO is higher than before school transferred in the statistical significant of 0.05.
2. The key success factors in educational administration includes 1) A clear educational development plan, generated through participation process and consistent with SAO's development plan. 2) Vision and Leadership of executive such as SAO CEO or educational principal. 3) Teachers and academic staffs work in team, sharing and helping each others. 4) Sense of belonging in school. 5) Learning culture among school, community, and SAO.
3. Proposed educational administration strategies for schools transferred from OBEC to SAO, called "School and Community Based Management: SCBM Strategy", consists of 3 policy strategies and 7 project strategies and 21 function strategies.

Department Educational Policy, Management and Leadership.. Student's Signature *Sukanya Chaemchoy*

Field of study Educational Administration..... Advisor's Signature *Pongsin Visetsiri*

Academic year 2009..... Co-advisor's Signature *Siridej Suchewa*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เกิดจากการสนับสนุนเกื้อกูลจากบุคคลหลายท่าน และได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ ที่กรุณาดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท ที่ให้โอกาสในการเรียนรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.สมศักดิ์ ประสิทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ ที่ให้ข้อแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชา บริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้วิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนให้กำลังใจในการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัย โดยเฉพาะสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้งนายก อบต. หัวหน้าส่วนการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านได้แก่ คุณเตือนใจ ดลประสิทธิ์, คุณญานิสรา บุญจิตรี, นาวาโทหญิง นवलักษณ์ บุษบง, คุณจิรนุช ทิพย์พิมล รวมทั้งพี่ น้อง และผองเพื่อนนิสิตสาขา วิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่คอยให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีมา โดยตลอด

ท้ายที่สุดงานวิจัยฉบับนี้คงไม่อาจสำเร็จลุล่วงไปได้หากปราศจากผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จอันยิ่งใหญ่นี้ คือ นาวาโท กิตติศักดิ์ ดีทองคำ สามีอันเป็นที่รัก พลเรือตรี สุธี และคุณแม่ประไพ ดีทองคำ และญาติพี่น้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีมา โดยตลอด คุณงามความดีที่เกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ขอมอบให้คุณพ่อเจริญ และคุณแม่ตรุณี แซ่ม้อย ที่เป็นผู้ให้ชีวิต ให้การศึกษา ให้ความรักความห่วงใยต่อผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ท
<b>บทที่</b>	<b>ณ</b>
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	8
คำจำกัดความในการวิจัย.....	16
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
ตอนที่ 1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..	18
ตอนที่ 2 การถ่ายโอนสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการ กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542....	24
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์การบริหารส่วนตำบล.....	45
ตอนที่ 4 แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community-based management).....	60
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	79
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	116
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	129
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	131
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และปัญหาการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบล.....	132

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 3 ศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษาที่สังกัด องค์กรบริหารส่วนตำบล.....	139
ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไป สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล.....	142
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร การศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล.....	144
4 การนำเสนอกรณีศึกษา.....	145
ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปขององค์กรบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ.....	146
ตอนที่ 2 สภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ.....	149
ตอนที่ 3 ความเป็นมาของการถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ชุมชนร่วมใจ.....	150
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก่อนถ่าย โอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไป สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ.....	151
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชน ร่วมใจ.....	156
ตอนที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนบ้าน ชุมชนร่วมใจ.....	169
5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	173
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถาม.....	173
ตอนที่ 2 สภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล.....	177
ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วน ตำบล.....	217
ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษา ที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กร บริหารส่วนตำบล.....	244



สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
6	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	271
สรุปผลการวิจัย.....	272
อภิปรายผลการวิจัย.....	286
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	287
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	299
รายการอ้างอิง.....	300
ภาคผนวก.....	308
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	309
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	327
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	331
หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	332
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย.....	333
หนังสือขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบ กลยุทธ์.....	334
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี.....	335
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	345

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวน ร้อยละของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	4
2.1 สรุปรองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ระดับคุณภาพ และเงื่อนไขประกอบเกณฑ์การประเมิน	34
2.2 เกณฑ์การผ่านการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและลักษณะการจัดการศึกษาตามผลการประเมิน...	36
2.3 เงื่อนไขด้านรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	39
2.4 การยื่นเรื่องขอประเมินความพร้อมต่อส่วนราชการที่รับผิดชอบ.....	41
3.1 จำนวนที่ส่งและอัตราการตอบแบบสอบถามกลับคืนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานศึกษา.....	136
4.1 รายรับตามงบประมาณประจำปี 2551.....	147
4.2 รายจ่ายตามงบประมาณประจำปี 2551.....	148
4.3 จำนวนนักเรียนของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ.....	152
4.4 จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ.	153
4.5 งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ.....	155
4.6 จำนวนมาตรฐานตามระดับคุณภาพการศึกษาในการประเมินคุณภาพรอบแรก.....	156
4.7 จำนวนมาตรฐานตามระดับคุณภาพการศึกษาในการประเมินคุณภาพรอบ 2 .....	156
5.1 จำนวน ร้อยละของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลจำแนกตามตัวแปร.....	174
5.2 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานศึกษา	175
5.3 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร.....	176
5.4 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ..	177
5.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ.....	179
5.6 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านสังคมวัฒนธรรม.....	179
5.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรม.....	181
5.8 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านเทคโนโลยี	181

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี..... 183
5.10	จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านการศึกษา. 184
5.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการศึกษา..... 185
5.12	จำนวนร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมาย..... 186
5.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย..... 188
5.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคลองค์กรประกอบบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล..... 189
5.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคลองค์กรประกอบครูและบุคลากรของสถานศึกษา ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 190
5.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคลองค์กรประกอบผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 191
5.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านงบประมาณ ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 192
5.18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านวัสดุอุปกรณ์ ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 193
5.19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหาร การศึกษาองค์กรประกอบการบริหารวิชาการ ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 194
5.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหาร การศึกษาองค์กรประกอบการบริหารบุคลากร ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 195
5.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหาร การศึกษาองค์กรประกอบการบริหารงบประมาณ ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน... 196
5.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหาร องค์กรประกอบการบริหารทั่วไป ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน..... 197
5.23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง..... 198

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
5.24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	199
5.25	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาโดยภาพรวมก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	200
5.26	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านบุคคล (ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา) ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	201
5.27	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านบุคคล (ผู้บริหารสถานศึกษา) ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	202
5.28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านงบประมาณก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	203
5.29	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านวัสดุอุปกรณ์ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	203
5.30	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	204
5.31	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคลก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	205
5.32	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบการบริหารงบประมาณก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	206
5.33	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายชื่อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไปก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test).....	207

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.34	จำนวน ร้อยละของสภาพการบริหารการศึกษาโดยโรงเรียนและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....	208
5.35	จำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....	212
5.36	จำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผลที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....	215
5.37	สรุปโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ของการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....	229
5.38	สรุปจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....	231
5.39	SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ OS.....	234
5.40	SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ TS.....	236
5.41	SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ OW.....	239
5.42	SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ TW.....	241
5.43	กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....	247
5.44	กำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษา ตัวชี้วัด และแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	250

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	15
2.1	การจัดการศึกษาของท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนด.....	23
2.2	ขั้นตอนการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	38
2.3	ระบบการบริหารจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	51
2.4	โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตาม พ.ร.บ.สภาตำบลและอบต.พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2536.....	56
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	130
4.1	ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลและแผนพัฒนาการศึกษา.....	170
5.1	กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน.....	246
6.1	ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน.....	289

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและความเป็นมา

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันกำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเฉพาะความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization) ของโลก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมากมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินงาน กล่าวคือในบางกรณีการเปลี่ยนแปลงได้บั่นทอนความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่ในอีกหลายๆ กรณีการเปลี่ยนแปลงได้เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2548: 49) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร (organization development) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงทั้งคุณภาพชีวิตส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Fullan และคณะ, 1980 อ้างถึงใน Everard และคณะ, 2004: 235)

สภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก องค์กรทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละยุคสมัย มิฉะนั้นจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปรัชญา เวสารัชช์, 2545) ดังที่ พรชูลี อาชวอำรุง (2547: 2) กล่าวว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะการณ์ปกติที่เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการมองภาพรวมโครงสร้างและระบบขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2002: 352) กล่าวว่าการทำงานที่องค์กรจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการผลิต การบริการและกิจการภายในทุกอย่างเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เอาไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปลี่ยนมโนทัศน์ร่วมของทุกคนภายในองค์กรด้วย กล่าวคือ ทำให้ทุกคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมิใช่การคุกคามแต่เป็นโอกาส

อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนขององค์กรทางการศึกษาเพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าวข้างต้น กลับไม่สอดคล้องกับองค์กรทางการศึกษาของประเทศเรา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาภาครัฐ (ปรัชญา เวสารัชช์, 2545) ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการศึกษาตั้งแต่ใน

อดีตจนถึงปัจจุบันยังยึดโยงอยู่กับการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เป็นการบริหารแบบแยกส่วน ขาดการประสานงาน เกิดความซ้ำซ้อนในภารกิจระหว่างหน่วยงาน ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ ควบคุมการดำเนินงานในทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา การวินิจฉัยสั่งการหรือการกำหนดนโยบายจะมาจากผู้มีอำนาจระดับบนในส่วนกลาง โดยในระดับล่างคอยแต่รับคำสั่งไปปฏิบัติ ไม่มีโอกาสร่วมคิดหรือตัดสินใจ วัฒนธรรมในการบริหารดังกล่าวไม่เพียงทำให้ผู้บริหารระดับล่าง คิดไม่เป็น ทำไม่เป็นเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อผลิตผลประชากรไทยให้มีคุณลักษณะดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ระบบการบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีลักษณะการบริหารขาดประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรส่วนบนใหญ่โต เทอะทะ อู้วย้าย และมีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและใช้เวลายาวนานในการตัดสินใจ (สุรพล นิติไกรพจน์ และเอกศักดิ์ คงตระกูล, 2548: 3) ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ระบบการจัดการศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ในการพัฒนาคุณภาพของประชากรได้ นั่นคือ ความจำเป็นที่ต้องมีการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งนับ ได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของระบบการศึกษาไทย ดังที่สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และวิชุนา ปาณบุญฉิ่ง (2546: 11-12) กล่าวว่าสังคมและบริบทที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้กระตุ้นและ ผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัด การศึกษาของประเทศจำเป็นต้องปรับตัว ปฏิรูป และปฏิรังสรรค์ให้กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาสู่ระดับท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมที่ต้องการเน้นให้ทุกชุมชน ท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองได้ การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาจึงถือเป็นยุทธศาสตร์ ที่จะมียุทธศาสตร์สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามเอกลักษณ์และความต้องการ ของแต่ละท้องถิ่น

ดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่ได้้นำการเปลี่ยนแปลงครั้ง ใหญ่มาสู่สังคมไทยทางด้านการจัดการศึกษาของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ได้กำหนดเจตนารมณ์ ไว้หลายมาตราที่ต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่นจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตนเอง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี หน้าที่ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรม ส่งเสริมภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ มาตรา 43 กำหนดให้บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อย กว่า 12 ปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรม ของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ซึ่งเป็นจุดกำเนิด ของพระราชบัญญัติการศึกษาไทยฉบับแรกคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาการศึกษาของไทยที่มุ่งเน้นสิทธิ โอกาส และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีการปรับปรุงอีกครั้งจนกระทั่งเป็น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งใน มาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษา ในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น



ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ.2549 และแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดให้ถ่ายโอนภารกิจส่งเสริมคุณภาพชีวิตด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางในการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษา จากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามกระแสแนวคิดการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่จากส่วนกลางให้แก่ส่วนท้องถิ่น ภายใต้วิสัยทัศน์ของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ ที่ต้องการให้องค์กรท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของรัฐ การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นคลื่นลูกใหม่ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชน และเป็นกลยุทธ์สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาซึ่งได้แพร่หลายไปทั่ว ดังที่ World Bank ได้กล่าวไว้ว่าศตวรรษที่ 21 จัดว่าเป็นยุคแบ่งบานของการปกครองส่วนท้องถิ่น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย, 2546)

สำหรับการถ่ายโอนสถานศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2548 กำหนดว่า 1) ให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย แผน มาตรฐาน และสนับสนุนงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ให้มีคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นระดับจังหวัด 3) ให้สถานศึกษาที่มีความสามารถและมีศักยภาพ มีฐานะเป็นนิติบุคคล 4) ในช่วงระยะเปลี่ยนผ่านให้งบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านวิชาการอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการโดยผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ส่วนงบประมาณอื่นๆ อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรรับผิดชอบทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาตลอดชีวิต 6) การถ่ายโอนบุคลากรด้านการศึกษาให้อยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจของบุคลากร กรณีบุคลากรไม่ประสงค์โอนไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถช่วยราชการในสถานศึกษานั้นต่อไปได้แต่ไม่เกิน 2 ปีการศึกษา เมื่อไม่ประสงค์จะโอนไปก็ให้กลับไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้ 7) ในปีการศึกษา 2549 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดรับโอนได้ไม่เกิน 3 โรงเรียน (ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 โรงเรียน และอีก 2 โรงเรียนอาจเป็นมัธยมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษา หรือขยายโอกาสทางการศึกษา) สำหรับเมืองพัทยาและเทศบาลที่เคยจัดการศึกษารับโอนได้ไม่เกิน 2 โรงเรียน ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และประถมศึกษาหรือขยายโอกาสทางการศึกษา ส่วนเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่เคยจัดการศึกษารับโอนได้ไม่เกิน 1 โรงเรียนในระดับประถมศึกษา นอกเหนือจากจำนวนดังกล่าวข้างต้น ให้สถานศึกษาและองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นทำความเข้าใจเพื่อเป็นหลักฐานยืนยัน และเสนอให้คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กกถ.) พิจารณาเป็นรายๆ ไป 8) ให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการถ่ายโอนสถานศึกษา หากปรากฏว่าการจัดการศึกษามีปัญหาหรือด้อยคุณภาพลง อาจมีการทบทวนการโอนได้เป็นรายๆ ไป จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิและหน้าที่ในการจัดการศึกษาตามกฎหมาย และสามารถยื่นขอรับการประเมินความพร้อมเพื่อรับถ่ายโอนสถานศึกษาได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กฎกระทรวงกำหนด

จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้อนุมัติให้สถานศึกษาในสังกัดถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ตามมติของคณะรัฐมนตรี รวมทั้งสิ้น 381 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2551) เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 319 โรงเรียน เทศบาลนครจำนวน 2 โรงเรียน เทศบาลเมืองจำนวน 10 โรงเรียน เทศบาลจำนวน 1 โรงเรียน เทศบาลตำบลจำนวน 30 โรงเรียน องค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 18 โรงเรียน และกรุงเทพมหานครจำนวน 1 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 1.1

**ตาราง 1.1** จำนวน ร้อยละของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	จำนวน	ร้อยละ
องค์การบริหารส่วนตำบล	18	4.72
เทศบาลตำบล	30	7.87
เทศบาล	1	0.26
เทศบาลเมือง	10	2.62
เทศบาลนคร	2	0.52
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	319	83.73
กรุงเทพมหานคร	1	0.26
<b>รวม</b>	<b>381</b>	<b>100.00</b>

**ที่มา:** สรุปข้อมูลที่ได้จากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2551)

สถานศึกษาเหล่านี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินการต่างๆ อย่างมากมาย ทั้งด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติ (Process) ด้านบุคลากร (Personnel) และด้านเทคโนโลยี (Technology) ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงานต่างๆ จากเดิม ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำหรับการบริหารการศึกษาได้ โดยเฉพาะในส่วนของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กที่สุด ใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด และยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามาก่อน

สอดคล้องกับรายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านความพร้อมในการจัดการศึกษา ดังเช่น วัลลพ ลำพวย และพันธ์เทพ วิฑิตอนันต์ (2549) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด และองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมน้อยกว่าเทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ทั้งนี้ เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามาก่อน สอดคล้องกับ นพปฎล มุณีรัตน์ (2547) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ และสำราญ ชวนวัน (2546) ศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตตรวจราชการที่ 4 พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ วิชัย ครองยุติ (2549) ยังพบปัญหาที่สำคัญในการถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือด้านครูและบุคลากรทางการศึกษามีปัญหามากที่สุด เนื่องจาก ครู บุคลากรทางการศึกษาไม่เห็นด้วยกับการถ่ายโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะไม่มีความมั่นใจในสถานภาพ ความก้าวหน้าในชีวิตและวิชาชีพ ขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพด้านการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหารองลงมาคือ องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ความพร้อมในด้านบุคลากรและงบประมาณในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารงานยังขาดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนยังน้อย เนื่องจากการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดการยอมรับจากประชาชน ประชาชนขาดความสนใจในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะนำมาซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และอาจจะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับ สุรพล ทองชาติ (2544) พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ 1) ด้านงบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่นำไปใช้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอื่น ๆ ไม่ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการศึกษาโดยตรง 2) ด้านบุคลากรมีจำนวนจำกัด ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการบริหารงานและจัดการศึกษาของท้องถิ่น 3) ด้านการควบคุมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลขาดบุคลากร งบประมาณ และยังไม่มีความเห็น/โครงการ หรือมาตรการที่จะส่งเสริมด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานการศึกษาโดยตรงในการแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของท้องถิ่น 4) ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ยังไม่มีความพร้อม ไม่มีแผนงานปรับปรุงหรือขยายเป็นที่ทำการด้านการศึกษา มีข้อจำกัดเกี่ยวกับที่ดินเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

ซึ่งนับได้ว่าเป็นประเด็นข้อค้นพบที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องเร่งทำการศึกษาให้ได้ทราบข้อมูลโดยรอบด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอน

จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นองค์กรท้องถิ่นที่มีอยู่เป็นจำนวนมากที่สุดในประเทศไทย ดัง ข้อมูลในปีพ.ศ.2548 มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นจำนวนมากถึง 7,855 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาล 1,156 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 6,622 แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 75 แห่ง เมืองพัทยา 1 แห่ง และกรุงเทพมหานคร 1 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วน ท้องถิ่น, 2548) ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลคิดเป็นร้อยละ 84.30 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งหมด โดยปัจจุบันมีสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว 18 โรงเรียน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งผลการวิจัยในด้านความพร้อมและปัญหาต่างๆ ทั้งใน ด้านของการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะ ศึกษากลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กที่สุด อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และยังไม่เคยมี ประสบการณ์ในการจัดการศึกษาว่าควรเป็นอย่างไร ดังที่ Miles (อ้างถึงใน Hopkins และคณะ, 1997: 74) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ นั้นย่อมต้องการกลยุทธ์ เพื่อให้สถานศึกษา สามารถที่จะดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ Ellsworth (2000: 33) ได้กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้นต้องการ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถดำเนินงาน ประสาน และสนับสนุนส่งเสริมการบริหารการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและตามความต้องการของ ชุมชน ตลอดจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการ บริหารการศึกษานั้นเอง

### คำถามวิจัย

1. สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นอย่างไร
2. สภาพแวดล้อมทางการบริหารของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และ อุปสรรค และปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนเป็นอย่างไร
3. การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการ บริหารการศึกษาเป็นอย่างไร และปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

4. กลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. เพื่อนำเสนอกยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอกยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตามนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น โดยสถานศึกษาดังกล่าวถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนับตั้งแต่มีการถ่ายโอนจนถึงวันที่ 28 เดือนธันวาคม พ.ศ.2551 จำนวนทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

2. การได้มาซึ่งกลยุทธ์เบื้องต้นนั้นผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และข้อมูลเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาที่เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา เพื่อนำมาประกอบการร่างกลยุทธ์ในครั้งนี้

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group)

4. การนำเสนอกยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในครั้งนี้ จะนำเสนอ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ระดับนโยบาย กลยุทธ์ระดับโครงการ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม และแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเท่านั้น ไม่ครอบคลุมถึงขั้นตอนการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

### 1. การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวทางการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีแนวคิดสำคัญที่ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ที่มุ่งจัดการศึกษาทุกระดับเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการชีวิตให้อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์และมีความสุขที่ยั่งยืน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ โดยมีลักษณะของพันธกิจสำหรับการจัดการศึกษาภาคบังคับดังนี้ 1) ควบคุมดูแลสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาภาคบังคับ 2) พิจารณาจัดตั้งหรือยุบเลิกสถานศึกษา 3) ส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา 4) สรรวจเด็กที่มีอายุตามเกณฑ์เข้าเรียนตาม พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545 5) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน 6) ควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงานบุคลากร เพื่อการศึกษา การดำเนินการด้านวิชาการ และการดำเนินการด้านงบประมาณ

### 2. แนวคิดการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

การกระจายอำนาจทางการศึกษาได้ถูกนำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษาหรือการปฏิรูปการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพการเรียนรู้ (Quality Learning) เพื่อการก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นไปเพื่อให้คนไทยได้รับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างเสมอภาคและมีคุณภาพในระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย (ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์, 2541: 27-34)

นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย (2546) ได้สรุปหลักสากลเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาจำแนกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration)
- 2) การมอบอำนาจ (delegation)
- 3) การถ่ายโอนอำนาจ (devolution)

ซึ่งใน 3 รูปแบบนี้ การถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษาเป็นการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์มากที่สุด ตามอุดมการณ์ประชาธิปไตย ในการถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษานั้น United

State Agency for International Development (USAID) สนับสนุนให้มีการถ่ายโอนอำนาจให้แก่องค์กรท้องถิ่นและชุมชนมากกว่าให้ภาคเอกชนบริหารจัดการ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Martin, 1993: 65 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ ประสงค์ ตันพิชัย, 2546)

ขอบเขตของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการศึกษา (Scope of decision making) Murphy และ Beck (1995: 48-54) ได้นำเสนอขอบเขตของอำนาจการตัดสินใจหลักที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประเด็น คือ 1) เป้าหมายการศึกษา 2) หลักสูตรและการสอน 3) การจัดองค์การ 4) บุคลากร และ 5) งบประมาณ

โดยมีรูปแบบการบริหารการศึกษาตามแนวคิดการกระจายอำนาจดังที่ Murphy และ Beck (1995: 41-46) ได้นำเสนอไว้ทั้งสิ้น 4 รูปแบบดังนี้

1) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานแบบผู้บริหารมีบทบาทหลัก (Administrative Control) เป็นการบริหารที่มีการตัดสินใจที่สถานศึกษา แต่ผู้ที่มีบทบาทหลักในการตัดสินใจคือผู้บริหาร ซึ่งก่อนที่จะตัดสินใจผู้บริหารอาจจะมีการปรึกษาหารือกับคณะครู ผู้ปกครอง หรือคณะกรรมการสถานศึกษาก่อนก็ได้ แต่สุดท้ายผู้ตัดสินใจคือผู้บริหาร

2) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานแบบครูมีบทบาทหลัก (Professional Control) หมายความว่าในการตัดสินใจงานสำคัญในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการนำเรื่องเข้าที่ประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอาจารย์ และให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการขอเสียงเห็นชอบแบบประชามติ หรือการลงคะแนนเสียงก็ได้ หรือบางแห่งใช้วิธีการให้สัดส่วนครูของครูในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นครึ่งหนึ่งของจำนวนกับผู้บริหารคุณวุฒิและตัวแทนประชาชน เป็นต้น

3) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานแบบชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control) รูปแบบการบริหารแบบนี้คล้ายกับแบบครูมีบทบาทหลัก ต่างกันที่เปลี่ยนจากการประชุมร่วมกับครู หรือมีผู้แทนครูเป็นหลักในคณะกรรมการสถานศึกษาก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ปกครอง นักเรียนหรือบุคคลในชุมชนเป็นหลัก

4) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานแบบผสมผสาน (Hybrid Model) การบริหารรูปแบบนี้เกิดจากการผสมผสานรูปแบบการบริหารแบบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นการรวมกันระหว่างสองรูปแบบ หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องตัดสินใจ

### 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Hofer และคณะ (1980), Certo and Peter (1991), Dess and Miller (1993), Higgins and Vincze (1993), Johnson and Scholes (1997), พสุ เดชะรินทร์ (2542) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) สามารถสรุปได้ดังนี้

### 3.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาวะแวดล้อมองค์การภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) คือการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของการดำเนินการที่ชัดเจน

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์การ

### 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษา โดยเรียกการวิเคราะห์เหล่านี้ว่า “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” ประกอบด้วย

3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (A broad strategic analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา เป็นการพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษา ได้แก่

(1) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment: E) ได้แก่ รายได้ของประชากร อาชีพของประชาชน ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

(2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-culture environment: S) ได้แก่ จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และปัญหาสังคมต่างๆ

(3) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological environment: T) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ



(4) สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา (Educational environment: E) ได้แก่ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยเหนือ หลักสูตร มาตรฐานการศึกษา แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มการจัดการศึกษาระดับชาติหรือนานาชาติ บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล ควบคุมของรัฐ เป็นต้น

(5) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และการแทรกแซงทางการเมือง

3.2.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เฉพาะเจาะจง (A focused strategic analysis) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อตัดสินใจมากขึ้น และต้องเป็นข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวิเคราะห์จุดเน้นเชิงกลยุทธ์นี้ ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

(1) วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

(2) ผลผลิตและการให้บริการ (Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา

(3) วิเคราะห์ด้านบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บุคลากรของชุมชน

(4) วิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การระดมทรัพยากร

(5) วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอ และคุณภาพ ของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

(6) วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการประชาสัมพันธ์

2) การวิเคราะห์ภารกิจ ผลผลิตและบริการของสถานศึกษา

(1) ภารกิจหลักของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับผู้เรียนในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส โดยการวิเคราะห์สิ่งที่สถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องปฏิบัติ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

ซึ่งเป็นภารกิจหลักตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

(2) ผลผลิตหลักและบริการของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ผู้เรียนในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรฐานการศึกษา

3) การวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and needs of stakeholders)

(1) ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในการมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่

- การเตรียมการดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคต ก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้งานได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

- การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่ และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน

- กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

- มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า

- ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ประหยัดเวลา ประสิทธิภาพสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว

(2) ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปกครอง และชุมชน ได้แก่

- ผู้เรียนมีความพึงพอใจที่จะเรียนในสถานศึกษาแห่งนี้

- ผู้เรียนมีความสุขเมื่ออยู่ที่สถานศึกษา

- ผู้เรียนได้รับความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ มีความประพฤติดี ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ข่มเหง รังแกกัน

- มีการจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ดี มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีมีคุณภาพ

- มีทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษามีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนรู้

- มีห้องเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูต่อผู้เรียนไม่มากเกินไป
- มีการส่งเสริมให้อุรักษ์ประเพณี ภูมิปัญญาของชุมชนท้องถิ่น
- มีหลักสูตร/กิจกรรมเสริมหลักสูตรพิเศษ หลากหลายเป็นต้น

โดยผู้วิจัยจะนำกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่กำหนดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล นำไปกำหนดทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาในขั้นต่อไป

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and community based management: SCBM)

Petrus (2001: 1) กล่าวว่า เป็นกระบวนการในปรับปรุงสถานศึกษาที่รวมผู้คนทั้งหมดในชุมชนที่ประกอบได้ด้วยนายกเทศมนตรี ผู้บริหาร ครู ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียน และคนอื่น ๆ ซึ่งวิธีการของความร่วมมือในการบริหารโดยชุมชนเป็นฐานให้คุณค่ากับความคิดเห็นของผู้คนอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นในประเด็นของความร่วมมือ ความแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเข้าใจกัน และเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย และทุกคนจะร่วมกันปรึกษาเพื่อสนับสนุนหรือพัฒนาการศึกษาของบุตรหลาน การบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เป็นการทำงานร่วมกันทั้งระบบของการบริหารจัดการ โดยที่เขตการศึกษาท้องถิ่นจะเปิดโอกาสให้สถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นอย่างยิ่งในการบริหาร ซึ่งความยืดหยุ่นนี้หมายความว่าสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และนโยบายของรัฐตามความต้องการจำเป็นของชุมชน

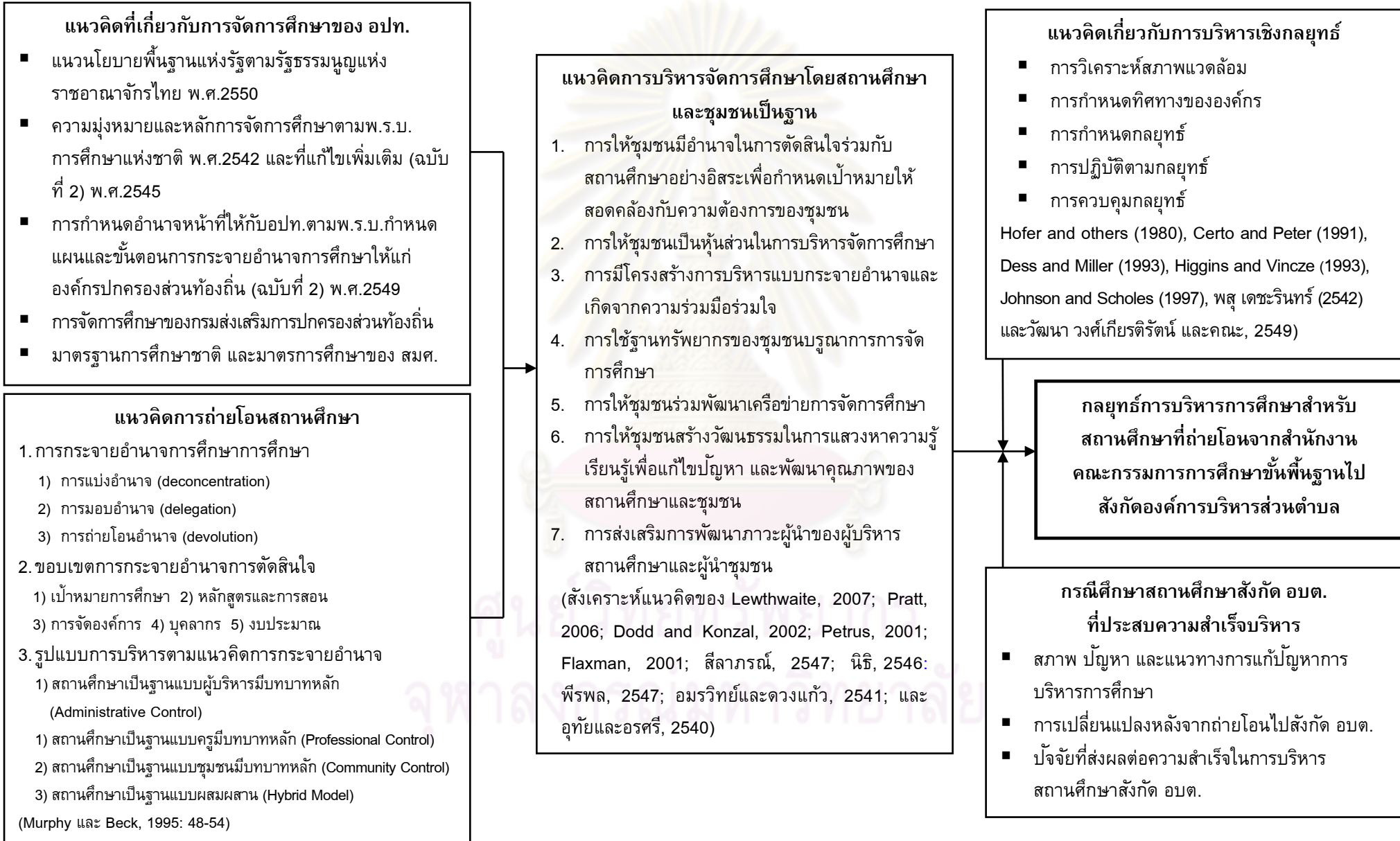
โดยวัตถุประสงค์หลักคือการคืนอำนาจการบริหารจัดการสถานศึกษาจากรัฐให้แก่ชุมชน และในทางปฏิบัติจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง โดยมีความเชื่อว่าแนวทางดังกล่าวจะทำให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้ หลักสูตรของสถานศึกษาจะตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง ตอบสนองชุมชนและท้องถิ่นมากที่สุด ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารต่างๆ ชุมชนมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Petrus, 2001: 2)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ (Lewthwaite, 2007; Pratt, 2006; Dodd and Konzal, 2002; Petrus, 2001; Flaxman, 2001; สีสภรณ์ บัวสาย, 2547; นิธิ เอียวศรีวงศ์, 2546; พีรพงษ์ พลเวียงธรรม, 2547; อมรวิรัช นาคทรพร และดวงแก้ว จันท์สระแก้ว, 2541; และ อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540) ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อสรุปเป็นแนวคิดการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานประกอบด้วย 7 ประการได้แก่

- 1) ชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับสถานศึกษาอย่างอิสระเพื่อกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
  - 2) ชุมชนเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย
    - การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน
    - การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน
    - กระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
  - 3) โครงสร้างการบริหารตามแนวทางที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ
  - 4) การใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนบูรณาการการจัดการศึกษา ประกอบด้วย
    - องค์กรความรู้ของชุมชน
    - แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
  - 5) การพัฒนาเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษา
  - 6) การสร้างวัฒนธรรมในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและชุมชน
  - 7) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำชุมชน
- ดังแสดงในแผนภาพ 1.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แผนภาพ 1.1** กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย



## คำจำกัดความในการวิจัย

**องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)** หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานระดับตำบล โดยมีผู้แทนที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในตำบลเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานอย่างอิสระในเขตพื้นที่ที่กำหนด และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด

**สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสังกัดเดิมคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในปีการศึกษา 2549-2551 ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

**สภาพการบริหารจัดการศึกษา** หมายถึง ลักษณะ การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสภาพการดำเนินงานด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

**ปัญหาการบริหารจัดการศึกษา** หมายถึง เหตุหรือสิ่งที่เป็นข้อขัดข้องในการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

**การวิเคราะห์ SWOT** หมายถึง วิธีการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารงาน โดยนำรายละเอียดทั้ง 4 ด้านมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ และพิจารณาในภาพรวมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

**สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง องค์ประกอบภายนอกสถานศึกษาในด้านสังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง การศึกษา และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

**สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง องค์ประกอบภายในสถานศึกษาในด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการศึกษาประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไปที่ส่งผลต่อการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

**วิสัยทัศน์** หมายถึง ความมุ่งหมายที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การในอนาคตที่ต้องการจะเป็น ที่บ่งบอกถึงทิศทางของพันธกิจ ได้มาจากผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**กลยุทธ์การบริหารการศึกษา** หมายถึง แนวทางในการดำเนินการบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา** หมายถึง องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในครั้งนี้ จะทำให้ทราบข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญสำหรับที่นำไปใช้ประโยชน์ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของสถานศึกษาและชุมชน นับได้ว่าเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนด้วย และท้ายที่สุดก็จะทำให้เกิดเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือนั่นเอง

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549

ตอนที่ 2 แนวทางการถ่ายโอนสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการกระจายอำนาจการศึกษา ที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มาสู่สังคมไทยทางด้านการจัดการศึกษาของประเทศอย่างเป็นรูปธรรมดังปรากฏในมาตรา 43 กำหนดให้บุคคลย่อมมีสิทธิ



เสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย มาตรา 78 กำหนดให้การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน โดยมาตรา 81 กำหนดว่ารัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง จัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมและรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อมด้วย

สำหรับการให้อิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินการตามภารกิจของท้องถิ่นนั้นปรากฏในมาตรา 282 รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น มาตรา 284 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ และมาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาและการฝึกอาชีพ การจัดการศึกษาอบรมต้องคำนึงถึง การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุปจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าวสามารถแบ่งประเภทของการจัดการศึกษาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาได้ 4 ลักษณะ คือ 1) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี (มาตรา 43) 2) การจัดการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น (มาตรา 289) 3) การจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงการบำรุง รักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของท้องถิ่น (มาตรา 289) และ 4) การจัดการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อม (มาตรา 290)

## 1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

### พ.ศ.2545

กรอบความคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการจัดการศึกษาของชาตินั้น ผู้วิจัยจึงต้องนำเสนอสรุปภาพรวมของกฎหมายฉบับนี้ทั้งฉบับโดยภาพรวมแบ่งออกเป็น 9 หมวด บทนำ และบทเฉพาะกาล โดยเนื้อหาบทนำกล่าวถึงเหตุผลในการตราพระราชบัญญัติและนิยามศัพท์สำคัญที่ใช้ในพระราชบัญญัติ ส่วนบทเฉพาะกาลเป็นบทบัญญัติว่าด้วยเงื่อนไขและแนวปฏิบัติในการบังคับใช้พระราชบัญญัติ ส่วนเนื้อหาสาระในหมวดต่าง ๆ ดังนี้

**หมวด 1 บททั่วไป** เป็นหมวดที่ว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการการศึกษา เพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยยึด

หลักการมีเอกภาพ หลักการกระจายอำนาจ หลักการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา หลักคุณภาพและมาตรฐานด้านบุคลากร หลักการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา และหลักการมีส่วนร่วม

**หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา** โดยกำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้บุคคลทุกประเภทและสภาพมีสิทธิและโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการได้รับการศึกษา

**หมวด 3 ระบบการศึกษา** รูปแบบการศึกษาและระบบการศึกษา โดยกำหนดรูปแบบการศึกษาไว้ 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา เฉพาะการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นแบ่งออกเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา และกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี

**หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา** ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา แนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับชุมชน การประเมินผล การเรียนรู้ และการกำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษาด้วย

**หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา** ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญคือ ส่วนแรกการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ส่วนที่สองการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนที่สามการบริหารจัดการศึกษาของเอกชน

**หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา** ที่กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และกำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี และกำหนดให้สถานศึกษาต้องให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก

**หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา** ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในการจัดการศึกษาโดยกำหนดให้มีระบบและกระบวนการผลิตและพัฒนาครูและคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน กำหนดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และมีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ

**หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา** กำหนดแนวทางในการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การใช้และการหาประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาและหลักในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา

**หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา** ว่าด้วยการจัดสรร จัดหา และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สำหรับบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ประกอบด้วย มาตรา 41 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และในมาตรา 42 กำหนดให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาใช้จัดการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

### **1.3 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549**

สำหรับพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนภารกิจทางการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นบริการสาธารณะเพียงส่วนหนึ่งของบริการสาธารณะทั้งหมดที่รัฐจะต้องถ่ายโอนภารกิจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะนำเสนอบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเท่านั้น

ในส่วนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาประกอบด้วย 2 มาตรา คือ มาตรา 16 และมาตรา 17 ดังนี้

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจ และหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้ (6) การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ (9) การจัดการศึกษา (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (14) การส่งเสริมกีฬา (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

มาตรา 17 ภายใต้บังคับ มาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมี อำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด (6) การจัดการศึกษา (7) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน (8) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น (9) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม (18) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงานของท้องถิ่น (20) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ และ (27) การสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

นอกจากนี้ยังมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดหารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการจัดการศึกษาดัง มาตรา 23 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล อาจมีรายได้จากภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และเงินรายได้ตั้ง (9) ภาษีเพื่อการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และมาตรา 28 กำหนดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจมีรายรับตั้ง (6) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

สำหรับแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มาตรา 30 กำหนดให้มีการดำเนินการดังนี้ (1) ให้ดำเนินการถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะที่รัฐดำเนินการอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในระยะเวลาที่กำหนด ดัง (ก) ภารกิจที่เป็นการดำเนินการซ้ำซ้อนระหว่างรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภารกิจที่รัฐจัดให้บริการในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 4 ปี (4) กำหนดการจัดสรรภาษีและอากรเงินอุดหนุนและรายได้อื่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นอย่างเหมาะสม (ตามระยะเวลาที่กำหนด) (5) การจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้รัฐจัดสรรอุดหนุนให้เป็นไปตามความจำเป็นและความต้องการของท้องถิ่น

จากบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กล่าวมาข้างต้น สรุปเป็นแผนภาพแสดงความเกี่ยวข้องกันของกฎหมายที่นำมากำหนดเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแผนภาพ 2.1

แผนภาพ 2.1 การจัดการศึกษาของท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนด



นอกจากนี้ยังมีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกดังต่อไปนี้

- 1) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546
- 2) พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2550 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2546
- 3) พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546
- 4) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารเมืองพัทยา พ.ศ. 2542
- 5) พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546
- 6) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

7) พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

## ตอนที่ 2 การถ่ายโอนสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542

สำหรับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาก่อน เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเบื้องต้นถึงความเป็นมาของการถ่ายโอนสถานศึกษา รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาดังต่อไปนี้

### 2.1 แนวคิดการกระจายอำนาจการศึกษา

การกระจายอำนาจทางการศึกษาได้ถูกนำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษาหรือการปฏิรูปการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพการเรียนรู้ (Quality Learning) เพื่อการก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นไปเพื่อให้คนไทยได้รับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างเสมอภาค และมีคุณภาพในระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย (ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์, 2541: 27-34) การกระจายอำนาจทางการศึกษามีหัวใจสำคัญอยู่ที่หน่วยงานระดับล่างสุดหรือสถานศึกษาจะเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน โดยการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องเกิดจากการที่ทุกฝ่ายในชุมชนได้เขามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยใช้แผนกลยุทธ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และมีกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญคือการดำเนินการในรูปแบบขององค์คณะบุคคลของสถานศึกษาที่ประกอบด้วยตัวแทนของทุกภาคส่วนในชุมชนนั่นเอง

ดังที่พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่ได้นำเสนอในข้างต้นนั้น เกิดขึ้นจากนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสมาน อัสวภูมิ (2549: 99-100) ได้กล่าวถึงความหมายของการกระจายอำนาจหมายถึง การที่หน่วยส่วนกลางได้มอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่อง ซึ่งเป็นอำนาจของส่วนกลางไปให้หน่วยปฏิบัติบริหารระดับรองๆ สามารถตัดสินใจเองได้ตามขอบเขตและระดับอำนาจที่มอบให้ ถ้าอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่หน่วยบริหารกลางเป็นการบริหารแบบรวมอำนาจ ถ้าอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่กระจายไปให้หน่วยบริหารหรือผู้ปฏิบัติในระดับรองลงไปเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ การบริหารลักษณะดังกล่าวก็จะเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ ซึ่งรูปแบบของการกระจายอำนาจนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (delegating decentralization) ซึ่งเป็นการที่หน่วยบริหารส่วนกลางได้มอบอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องไปให้หน่วยปฏิบัติในระดับรองๆ สามารถตัดสินใจเองได้ตามขอบเขตและระดับอำนาจที่มอบให้ แต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังอยู่

ในหน่วยบริหารกลาง และ 2) การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ (autonomy decentralization) เป็นการกระจายอำนาจแบบแบ่งงานและอำนาจกันอย่างชัดเจนระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยงานปฏิบัติการในระดับพื้นที่ที่มีหน้าที่จะต้องรับผิดชอบ

นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย (2546) ได้สรุปหลักสากลเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาจำแนกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration)
- 2) การมอบอำนาจ (delegation)
- 3) การถ่ายโอนอำนาจ (devolution)

ซึ่งใน 3 รูปแบบนี้ การถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษาเป็นการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์มากที่สุด ตามอุดมการณ์ประชาธิปไตย ในการถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษานั้น United State Agency for International Development (USAID) สนับสนุนให้มีการถ่ายโอนอำนาจให้แก่องค์กรท้องถิ่นและชุมชน มากกว่าให้ภาคเอกชนบริหารจัดการ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Martin, 1993: 65 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย, 2546)

จากแนวคิดนี้การถ่ายโอนสถานศึกษาไปจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็เปรียบเสมือนการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ โดยกระจายอำนาจจากหน่วยส่วนกลาง คือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปให้หน่วยปฏิบัติ คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ในอีกด้านหนึ่งหากมองว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยส่วนกลาง และสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัตินั้นจะเป็นการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ

### 2.1.1 ขอบเขตของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการศึกษา

ขอบเขตของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการศึกษา (Scope of decision making) Murphy และ Beck (1995: 48-54) ได้นำเสนอขอบเขตของอำนาจการตัดสินใจหลักที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประเด็น คือ 1) เป้าหมายการศึกษา 2) หลักสูตรและการสอน 3) การจัดองค์กร 4) บุคลากร และ 5) งบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) เป้าหมายการศึกษา (education goals) ความมุ่งหมายและเป้าหมายการศึกษาคือ คุณค่าและสิ่งที่พึงประสงค์ที่การจัดการศึกษาต้องการที่จะบรรลุ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการแรกที่ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องใส่ใจเป็นพิเศษ โรงเรียนและชุมชนควรมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกเป้าหมายการศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน แต่ต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายและเป้าหมายการศึกษาของสังคมและประเทศชาติโดยรวมเป็นหลัก

2) หลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction) การออกแบบหลักสูตร การจัดทำรายละเอียด ตลอดจนการเลือกรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการวัดผล ประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุความมุ่งหมายและเป้าหมาย การศึกษาที่กำหนดไว้ โดยการตัดสินใจในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชนด้วย

3) การจัดองค์การ (organization) การออกแบบระบบงานในการบริหาร และการดำเนินงานของสถานศึกษาควรให้หน่วยปฏิบัติมีอำนาจในการตัดสินใจในการออกแบบ องค์การของตนเองด้วย ทั้งการแบ่งกลุ่มงาน การกำหนดจำนวนผู้ช่วยบริหาร การตั้งคณะทำงาน การกำหนดคาบสอน ระยะเวลาในแต่ละคาบ และอื่นๆ

4) งบประมาณ (budget) สถานศึกษาควรมีอำนาจเต็มในการจัดสรรและ บริหารงบประมาณของตนเองตามสภาพปัญหาและความต้องการของตน ซึ่งสถานศึกษาควรได้รับ การจัดสรรงบประมาณเป็นก้อน (block grant) และมีอำนาจในการระดมทรัพยากรในการจัด การศึกษา ตลอดจนการจัดหารายได้ตามกฎหมาย และมีอำนาจในการจัดสรรและ บริหารงบประมาณเบ็ดเสร็จด้วยตนเอง อย่างรับผิดชอบ โปร่งใส และพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ จากภายนอกและสังคมตลอดเวลา

5) บุคลากร (personnel) บุคลากรหรือคนคือกลไกสำคัญในความสำเร็จ ของการบริหาร เพราะงานจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีคน และคนที่มีต้องมีคุณภาพ ปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และรับผิดชอบ ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีอำนาจเต็มใน การบริหาร บุคคล ตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล การสรรหา การแต่งตั้ง การพัฒนา การใช้ การประเมิน และ การให้พ้นจากงาน

### 2.1.2 รูปแบบการบริหารการศึกษาตามแนวคิดการกระจายอำนาจการศึกษา

สำหรับการบริหารจัดการศึกษาตามแนวคิดการกระจายอำนาจนั้นมีความใกล้เคียงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่ง จะพบว่ามีการใช้คำที่มีความหมายที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้งกันอยู่หลายคำด้วยกัน เช่น การตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม (Shared Decision Making) การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน (School Empowerment) การร่วมกันปกครอง (Shared Governance) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ (Decentralized Autonomy) การทำให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระ (School-Site Autonomy) การตัดสินใจโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Decision Making) การบริหารที่ระดับโรงเรียน (School-Site Management) โรงเรียนอิสระที่มีความรับผิดชอบ (Responsible Autonomy) โรงเรียนอิสระที่มี อำนาจอิสระของตนเอง (Autonomous School) การกระจายอำนาจการบริหาร (Administrative Decentralization) การปกครองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School –Based Governance) เป็นต้น (Ceperley, 1991; Lewis, 1989 และ Mohrman และ Wohlstetter, 1994)



สำหรับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Edley Jr. (1992) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ได้มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านั้นมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กำหนดการและตารางเวลาต่างๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคคล และงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับ Assessment of School-Based Management (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546: 14) ที่ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการอีกด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น สนานจิตร์ สุคนทรทรัพย์ และคณะ (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหาร และจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

สมาน อิศวภูมิ (2549: 99) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีการกระจายอำนาจจากหน่วยบริหารกลางไปสู่สถานศึกษามากขึ้น 2) มีการเปลี่ยนแปลงฐานการตัดสินใจจากหน่วยบริหารกลางไปเป็นสถานศึกษามากขึ้น 3) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษามากขึ้น 4) ให้อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการมากขึ้น 5) ควบคุมคุณภาพโดยบุคลากรภายในและตรวจสอบได้โดยบุคคลภายนอก

Murphy และ Beck (1995: 41-46) ได้นำเสนอรูปแบบดังกล่าวไว้ทั้งสิ้น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานแบบผู้บริหารมีบทบาทหลัก (Administrative Control) เป็นการบริหารที่มีการตัดสินใจที่โรงเรียน แต่ผู้ที่มีบทบาทหลักในการตัดสินใจคือผู้บริหาร ซึ่งก่อนที่จะตัดสินใจผู้บริหารอาจจะมีการปรึกษาหารือคณะครู ผู้ปกครอง หรือคณะกรรมการสถานศึกษาก่อนก็ได้ แต่สุดท้ายผู้ตัดสินใจคือผู้บริหาร

2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบครูมีบทบาทหลัก (Professional Control) หมายความว่าในการตัดสินใจงานสำคัญในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการนำเรื่องเข้าที่ประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอาจารย์ และให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะโดยการขอเสียงเห็นชอบแบบประชามติ หรือการลงคะแนนเสียงก็ได้ หรือบางแห่งใช้วิธีการให้สัดส่วนครูของครูในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นครึ่งหนึ่งของจำนวนกับผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนประชาชน เป็นต้น

3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนฐานแบบชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control) รูปแบบการบริหารแบบนี้คล้ายกับแบบครูมีบทบาทหลัก ต่างกันที่เปลี่ยนจากการประชุมร่วมกับครู หรือมีผู้แทนครูเป็นหลักในคณะกรรมการสถานศึกษาก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ปกครองนักเรียนหรือบุคคลในชุมชนเป็นหลัก

4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบผสมผสาน (Hybrid Model) การบริหารรูปแบบนี้เกิดจากการผสมผสานรูปแบบการบริการแบบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นการรวมกันระหว่างสองรูปแบบ หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องตัดสินใจ

## 2.2 แนวทางการถ่ายโอนสถานศึกษา

การถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษานั้น United State Agency for International Development (USAID) สนับสนุนให้มีการถ่ายโอนอำนาจให้แก่องค์กรท้องถิ่นและชุมชน มากกว่าให้ภาคเอกชนบริหารจัดการ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Martin, 1993: 65 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่อนพรรณ ตรียมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย, 2546) ทั้งนี้ การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่องค์กรท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะปัจจัยทางการเมือง เพราะการกระจายอำนาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากบทเรียนเชิงนโยบายของการกระจายอำนาจในต่างประเทศ อาทิ ประเทศโคลัมเบียในช่วงทศวรรษ 1980 พบว่าไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร มีข้อจำกัดและปัญหาอุปสรรคมาก เนื่องจากไม่สามารถสร้างฉันทานุมัติและการสนับสนุนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะครูและนักการศึกษา (Fiske, 1996 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่อนพรรณ ตรียมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย, 2546)

นอกจากนี้ก่อนเริ่มการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ด้านการศึกษาให้แก่องค์กรท้องถิ่น ต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การและการบริหาร เพื่อจะได้สารสนเทศนำไปสู่การตัดสินใจว่า การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทางการศึกษาควรจะถ่ายโอนไปที่ระดับใด หรือถ่ายโอนไปให้องค์กรท้องถิ่นประเภทใด

ในกรณีของประเทศไทย พิณสุตา สิริธรรังศรี (2541) ได้กล่าวว่าการศึกษาของไทยในภาพรวม มีลักษณะรวมของศูนย์อำนาจ ถูกครอบงำผูกขาดโดยรัฐ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ว่าราชการส่วนกลางจัดการศึกษาถึงประมาณร้อยละ 95 และอีกเพียงประมาณร้อยละ 5 เป็นการจัด

การศึกษาโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2543) ในอดีตที่ผ่านมาการจัดการศึกษา โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมีทั้งบรรลุผลสำเร็จและล้มเหลว ตัวอย่างของความสำเร็จ พิจารณาได้จากการจัดการศึกษาของเทศบาล และกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างของความล้มเหลว คือ การจัดการศึกษาโดยองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ในช่วงปี พ.ศ. 2509 – 2523 ซึ่งประสบปัญหาต้องโอนกลับมาให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) กระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับการถ่ายโอนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานให้ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา นั้นเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ (autonomy decentralization) ซึ่งต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น"

### 2.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

- 1) นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน
  - 2) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงสาธารณสุข เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ และอธิบดีกรมการปกครอง
  - 3) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนสิบสองคน ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองคน ผู้บริหารเทศบาลสามคน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลห้าคน และผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารเมืองพัทยาหรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้นรวมสองคน ทั้งนี้ โดยให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทเลือกกันเองตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่นายกรัฐมนตรีกำหนด
  - 4) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบสองคน ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นในสาขารัฐศาสตร์หรือรัฐประศาสนศาสตร์ และด้านกฎหมาย ทั้งนี้การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ นายกรัฐมนตรีกำหนด
- ให้หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเลขานุการคณะกรรมการ

โดยคณะกรรมการชุดดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่หลักในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนปฏิบัติการเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการถ่ายโอนภารกิจจากราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาคให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับรายละเอียดของหลักเกณฑ์และวิธีประเมินความพร้อมมีดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2549: 121-124)

**2.2.2 ความเป็นมาของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่ากระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เป็นไปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 42 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 21 กฎทรงดังกล่าวไว้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้แล้ว ก่อนที่จะออกกฎกระทรวงดังกล่าวได้มีการดำเนินการยกร่าง และดำเนินการเป็นลำดับซึ่งจะได้บันทึกไว้เพื่อให้เห็นหลักคิดและพัฒนาการอันนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1) หลังจากที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้แล้วกระทรวงศึกษาธิการได้แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการขึ้นเพื่อเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยคณะกรรมการชุดนี้ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นประกอบด้วยผู้บริหารและนักวิชาการจากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย คณะอนุกรรมการดังกล่าวได้ยกร่างหลักเกณฑ์และวิธีประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้น ซึ่งหลังจากนำไปรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วประเทศจำนวน 5 จุดรับฟังแล้วได้สรุปว่าสมควรมีตัวชี้วัดจำนวน 42 ตัวชี้วัด จึงได้จัดทำเอกสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นเผยแพร่

2) เนื่องจากแผนการปฏิบัติการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดให้การถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษาสามารถทำได้ เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมินความพร้อม ประกอบกับรัฐบาลได้เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยกำหนดให้การจัดทำหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องออกเป็นกฎกระทรวง ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนั้นได้นำร่างหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอกระทรวงศึกษาธิการให้เห็นชอบ ทั้งนำไปทดลองประเมินที่องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น 6 แห่ง หลังจากนั้นได้ยกร่างขึ้นเป็นกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอคณะกรรมการ ยก ร่างกฎหมาย ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและกระทรวงศึกษาธิการตามลำดับ

3) คณะอนุกรรมการพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ และนำร่างหลักเกณฑ์ ไปรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์ ผู้แทนส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและนักวิชาการ ต่อมาคณะกรรมการ กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยกร่างหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมขึ้นพิจารณาและให้ความเห็นชอบกับร่างกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา

4) ร่างกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีคณะที่ 4 คณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตามลำดับ จนประกาศในราชกิจจานุเบกษาเพื่อให้มีผลบังคับใช้

### 2.2.3 หลักการในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม

หลักการที่ยึดถือในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังต่อไปนี้

1) หลักการที่ว่าด้วยการศึกษาที่ทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้การศึกษาซึ่งเป็นบริการสาธารณะสำคัญที่รัฐต้องจัดให้ประชาชน เป็นการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ ต้องจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม ให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน

2) หลักการที่ว่าด้วยการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จด้วยตัวเอง จากหลักการนี้จึงนำไปสู่การเสนอให้ใช้ระบบคณะกรรมการในการบริหารจัดการ และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณากระจายอำนาจให้สถานศึกษา

3) หลักการที่ว่าด้วยการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อให้มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา โดยให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูตามกฎหมายกำหนด นอกจากนั้นยังได้กำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่นสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

4) หลักการว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา

สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นสามารถจัดการศึกษาได้เองและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในสถานศึกษาของรัฐผ่านทางคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการสถานศึกษาและมีส่วนร่วมในการช่วยระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา

5) หลักการที่ว่าด้วยทางเลือกของประชาชนในการรับการศึกษา หลักการนี้ยึดหลักว่าประชาชนมีสิทธิเสรีภาพในการเลือกสถานศึกษาที่เห็นว่าจะจัดการศึกษาที่ดีกว่าให้กับบุตรหลานของตน ประชาชนจึงควรมีส่วนให้ความเห็นว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมในการจัดการศึกษาหรือไม่

## 2.2.4 สารสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2.2.4.1 ขอบเขตการใช้หลักเกณฑ์ประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) หลักเกณฑ์ประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายกระทรวงใช้ประเมินใน 3 กรณี คือ กรณีจัดการศึกษาขั้นใหม่ กรณีเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา และกรณีของถ่ายโอนการจัดการศึกษาของรัฐ

2) การศึกษาขั้นพื้นฐานหมายถึงการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งได้มีกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546

### 2.2.4.2 ลักษณะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องผ่านการประเมินความพร้อมมี 3 ลักษณะ คือ

1) การจัดการศึกษาขั้นใหม่โดยที่ยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อน เป็นกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีสถานศึกษาในสังกัดมาก่อน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษาในสังกัดแล้วไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษาในระดับ ประเภท หรือรูปแบบใด เมื่อจะเปลี่ยนแปลงหรือขยายการจัดการศึกษาเพิ่มก็ไม่ต้องประเมินความพร้อมอีก

2) การเปลี่ยนแปลงประเภทการจัดการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาจากประเภทที่จัดอยู่เดิมไปจัดประเภทอื่น หรือจัดประเภทอื่นเพิ่มเติม

3) การรับโอนการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากดำเนินการตามกฎหมายกระทรวงนี้แล้ว ยังดำเนินการตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย ซึ่งอาจแย่งกรณีการรับโอนตามลักษณะของสถานศึกษาได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การรับโอนสถานศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการแบ่งเป็น สถานศึกษาทั่วไป คือ สถานศึกษาที่ไม่เข้าลักษณะการศึกษาพิเศษ 9 ประเภท และสถานศึกษาพิเศษ ได้แก่สถานศึกษาที่มีลักษณะพิเศษ 9 ประเภท 2) การรับโอนสถานศึกษานอกระบบ หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอก

โรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียน หรือ ศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียนเขต ซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) สำหรับการจัดการศึกษาอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่การศึกษาระดับ ปวท. ปวส. อนุปริญญา และระดับปริญญาขึ้นไปนั้น กระทรวงศึกษาธิการจะต้องออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นมาอีก ฉบับหนึ่ง หากยังมีได้กำหนดกฎกระทรวงดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้โดยไม่ต้องประเมินความพร้อม แต่จะขอรับโอนสถานศึกษาระดับ อุดมศึกษา ของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาไม่ได้ เนื่องจากมีได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการกำหนด ขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ต้องถ่ายโอน

2.2.4.3 โดยสรุปมีกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาต้อง ประเมินความพร้อมแยกได้เป็น 3 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาชั้นใหม่โดยที่ยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อนแยกเป็น

กรณีที่ 1.1 จัดการศึกษาทั่วไป เว้นแต่การศึกษาสงเคราะห์

กรณีที่ 1.2 จัดการศึกษาสงเคราะห์

กรณีที่ 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงประเภทการจัดการศึกษา

กรณีที่ 3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับโอนการจัดการศึกษาจาก กระทรวงศึกษาธิการแยกเป็น

กรณีที่ 3.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เคยจัดการศึกษา ขอรับการโอนการจัดการศึกษาทั่วไป เว้นแต่การศึกษาสงเคราะห์

กรณีที่ 3.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เคยจัดการศึกษา ขอรับการโอนการจัดการศึกษาสงเคราะห์

กรณีที่ 3.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว ขอรับโอนการจัดการศึกษาทั่วไป เว้นแต่การศึกษาสงเคราะห์

กรณีที่ 3.4 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว ขอรับโอนการจัดการศึกษาสงเคราะห์

2.2.4.4 เกณฑ์การประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมี 6 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัดตั้งแต่ 1-4 ตัวชี้วัด รวม 11 ตัวชี้วัด แต่ละตัวชี้วัดมีระดับคุณภาพ 3 ระดับ นอกจากนี้ยังมีเงื่อนไขประกอบเกณฑ์อีก 5 ข้อ อาจสรุป องค์ประกอบ ตัวชี้วัด ระดับคุณภาพ และเงื่อนไขประกอบเกณฑ์ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 2.1 สรุปองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ระดับคุณภาพ และเงื่อนไขประกอบเกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์				
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก	ระดับคุณภาพ	ใช้ประเมินกรณี
1. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการหรือมีส่วนร่วมจัดการศึกษา	1. ระยะเวลาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหรือมีส่วนร่วมหรือส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจนถึงปีที่ประเมิน	1	ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3	1.1 1.2 3.1 3.2 3.3 และ 3.4
	2. ผลการจัดการศึกษา	3	ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3	2 3.3 และ 3.4
	3. ความร่วมมือของชุมชนในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ด้านทรัพยากร ด้านวิชาการ ด้านบริการ และกิจกรรมด้านอื่น ๆ	2		3.3 และ 3.4
	4. การส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาก่อนขอรับโอน เช่น ด้านทรัพยากร ด้านวิชาการ ด้านบริการและกิจกรรม ด้านอื่น ๆ	1		3.1 3.2 3.3 และ 3.4
2. แผนการเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาหรือแผนพัฒนาการจัดการศึกษาซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพร้อมด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับระดับประเภทและรูปแบบการศึกษา	5. การมีแผนในลักษณะแผนกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมการจัดการศึกษา	3		1.1 1.2 2 3.1 3.2 3.3 และ 3.4
	6. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษา	2		1.1 1.2 และ 2
	7. การมีแผนที่แสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส ด้าน (ก) การมีเครือข่ายในการช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส (ข) การมีหลักสูตรและแนวการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเด็กด้อยโอกาส (ค) การมีระบบรองรับการศึกษาต่อและการมีงานทำ	2		1.2 3.2 และ 3.4
3. วิธีการบริหารและการจัดการศึกษา	8. รูปแบบวิธีการบริหารและการจัดการศึกษา	1		1.1 1.2 3.1 3.2 3.3 และ 3.4



ตาราง 2.1 (ต่อ)

เกณฑ์				
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก	ระดับคุณภาพ	ใช้ประเมินกรณี
4. การจัดสรรรายได้เพื่อการศึกษา	9. สัดส่วนการใช้จ่ายได้ (รวมเงินอุดหนุนทั่วไปแต่ไม่รวมเงินอุดหนุนเฉพาะกิจจากรัฐ) เพื่อการศึกษาเฉลี่ย 3 ปีงบประมาณย้อนหลัง (ไม่รวมปีงบประมาณที่ประเมิน)	2		1.1 1.2 3.1 3.2 3.3 และ 3.4
5. ระดับและประเภทการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน	10. ความต้องการได้เข้าเรียนในสถานศึกษาในระดับและประเภทการศึกษาของประชาชนในเขตบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	2		1.1 1.2 และ 2
6. ความเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	11. ความเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3	ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3	1.1 1.2 3.1 3.2 3.3 และ 3.4

ที่มา: แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย 2549 หน้า 125-127

## 2.2.5 เกณฑ์การตัดสินความพร้อม

2.2.5.1 การผ่านเงื่อนไขบังคับก่อนการขอประเมินความพร้อม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องตรวจสอบตนเองให้มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขบังคับก่อนการขอประเมินความพร้อมโดยเงื่อนไขบังคับก่อนการขอประเมินความพร้อมมี 1 รายการ คือ การมีรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงพอในการจัดการศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดขอบเขตของรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ครอบคลุมรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บได้เองหรือได้รับไว้เองจากการจัด บริการสาธารณะรวมเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐและเงินกู้ แต่ไม่รวมถึงเงินอุดหนุนเฉพาะกิจจากรัฐ โดยพิจารณาจากรายได้ 3 ปีงบประมาณ ไม่นับปีงบประมาณที่จะประเมินความพร้อม

2.2.5.2 การผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และมีตัวชี้วัด 11 ตัวชี้วัด แต่ใช้วัดในการจัดการศึกษาตามกรณีต่างๆ ระหว่าง 5-9 ตัวชี้วัดนั้น กำหนดการผ่านเกณฑ์และให้จัดการศึกษาดังต่อไปนี้

ตาราง 2.2 เกณฑ์การผ่านการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและลักษณะการจัดการศึกษาตามผลการประเมิน

ระดับเฉลี่ยที่ได้ (ระดับเต็ม 3)	ระดับเฉลี่ยที่ได้ (ระดับเต็ม 3)	ลักษณะการจัดการศึกษา
ไม่ถึง 1.50	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐไปก่อนเพื่อเตรียมความพร้อมจัดการศึกษาเองในอนาคต</li> <li>- อาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นจัดการศึกษา</li> </ul>
1.50 แต่ไม่ถึง 2.10	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้จัดและรับโอนการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา</li> <li>- รับโอนสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป</li> </ul>
2.10 แต่ไม่ถึง 2.70	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้จัดและรับโอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกเว้นระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษา</li> <li>- รับโอนสถานศึกษาทั่วไปของรัฐและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป</li> <li>- อาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นจัดการศึกษา</li> </ul>
2.70 ขึ้นไป	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้จัดและรับโอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษา</li> <li>- รับโอนสถานศึกษาทั่วไปและสถานศึกษาพิเศษของรัฐ(สำหรับการรับโอนสถานศึกษาพิเศษขึ้นอยู่กับความตกลงเป็นกรณีๆ ไป)</li> </ul>

ที่มา: แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย 2549 หน้า129

2.2.5.2 การผ่านเงื่อนไขบังคับหลังการประเมินความพร้อม เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อมแล้ว ก่อนจัดการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการตามเงื่อนไขอีก 4 ประการ คือ

1) การกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษากระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปให้สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 และสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

เงื่อนไขการกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สถานศึกษานี้เป็นไปตามหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) โดยยึดหลักว่าการตัดสินใจทางการบริหารจัดการศึกษาควรเป็นอำนาจ

ของสถานศึกษาเนื่องจากเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษาโดยตรง ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาอันได้แก่ ผลผลิต และผลลัพธ์ ล้วนเกิดขึ้นที่สถานศึกษา สถานศึกษาจึงควรมีความสะดวกล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดในมาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

2) การจัดโครงสร้างองค์กรภายในรองรับการบริหารจัดการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดโครงสร้างองค์กรภายในตามความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อรองรับการบริหารจัดการศึกษา บริหารจัดการโดยบุคลากรวิชาชีพและมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ

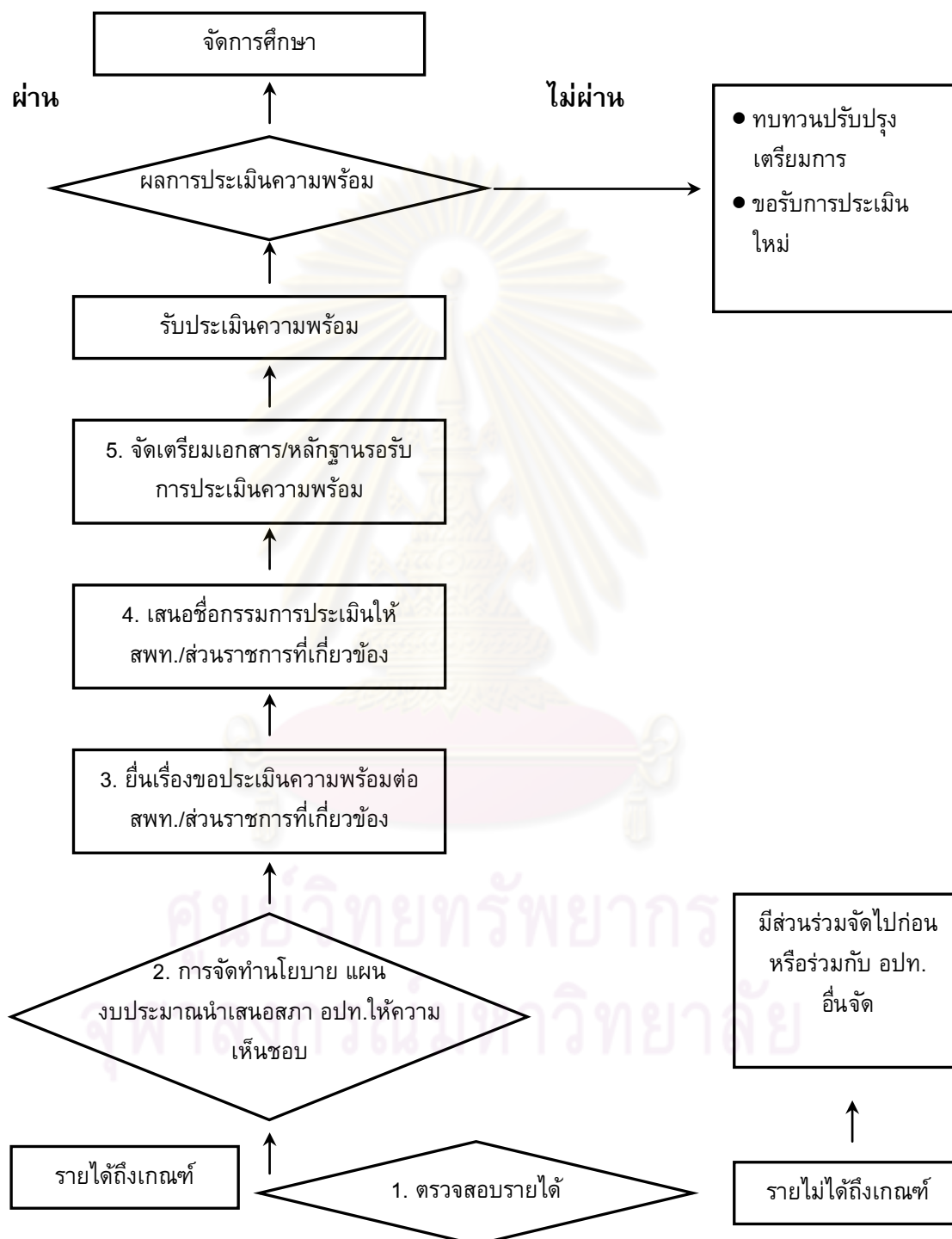
3) การมีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดให้มีที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาเพื่อหน้าที่เสนอแนะนโยบาย แนวทาง มาตรการและมาตรฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรประกอบของคณะกรรมการให้คำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4) การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดระบบบริหารงานบุคคลให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของรัฐ

### **2.3 การขอประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

กระบวนการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการดำเนินการตามผลการประเมินความพร้อมตาม กฎกระทรวง ประกาศกระทรวง ประกอบกับแผนการปฏิบัติการกำหนดการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจแยกเป็นขั้นตอน 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การขอประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การรับการประเมินความพร้อม การดำเนินการตามผลประเมินความพร้อม สำหรับในขั้นตอนของการขอประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 5 ขั้นตอนดังแผนภาพ 2.2

แผนภาพ 2.2 ขั้นตอนการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ที่มา: แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย 2549 หน้า134

สำหรับรายละเอียดของกระบวนการของประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังต่อไปนี้ (กรมการส่งเสริมการปกครองส่วน  
ท้องถิ่น, 2549: 133-138)

**ขั้นตอนที่ 1** การตรวจสอบรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวางแผนการ  
จัดการศึกษา ก่อนการขอประเมินความพร้อม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณารายได้  
ของตนเองหากมีรายได้ระดับใด ก็ควรขอจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระดับรายได้นั้น

ตามกฎหมายกระทรวง กำหนดขอบเขตของ “รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ให้  
ครอบคลุมรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บได้เอง หรือได้รับไว้เองจากการจัดบริการ  
สาธารณะรวมเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐและเงินกู้ แต่ไม่รวมถึงเงินอุดหนุนเฉพาะกิจการรัฐ โดย  
พิจารณาจากรายได้ 3 ปีงบประมาณย้อนหลัง ไม่นับปีงบประมาณที่จะประเมินความพร้อม เงื่อนไข  
ด้านรายได้เป็นไปตามกำหนดดังนี้

**ตาราง 2.3** เงื่อนไขด้านรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายได้เฉลี่ย	ลักษณะการจัดการศึกษา
<b>ระดับ 1</b> ปีละไม่เกิน 5 ล้านบาท	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดและรับโอนการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐได้เพื่อเตรียมความพร้อมจัดการศึกษาเองในอนาคต</li> <li>2. ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นจัดการศึกษา</li> </ol>
<b>ระดับ 2</b> ปีละเกิน 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการศึกษาตามระดับ 1</li> <li>2. จัดและรับโอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระดับประถมศึกษา)</li> <li>3. รับโอนสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีจำนวน 300 คนขึ้นไป</li> </ol>
<b>ระดับ 3</b> ปีละเกิน 10 ล้านบาท	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการศึกษาตามระดับ 2</li> <li>2. จัดและรับโอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระดับประถมและมัธยม)</li> <li>3. รับโอนสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีจำนวน 300 คนขึ้นไป และรับโอนระดับมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป เว้นแต่ที่กำหนดไว้สำหรับระดับ 4</li> </ol>
<b>ระดับ 4</b> ปีละเกิน 20 ล้านบาทขึ้นไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการศึกษาตามระดับ 3</li> <li>2. จัดการศึกษาสงเคราะห์</li> <li>3. จัดการศึกษาเพื่อคนพิการ</li> <li>4. จัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ</li> <li>5. จัดศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีพศึกษา</li> <li>6. รับโอนสถานศึกษาพิเศษของรัฐ</li> </ol>

**ที่มา:** แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย 2549 หน้า135

**ขั้นตอนที่ 2** การจัดทำนโยบาย แผน งบประมาณ นำเสนอสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความเห็นชอบการจัดการศึกษา

คณะผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณาความต้องการจำเป็นในท้องถิ่นที่จะจัดการศึกษา และความพร้อมในการจัดการศึกษาตามกฎหมายกระทรวงโดยประเมินตนเองว่ามีความเหมาะสมที่จะจัดการศึกษาหรือไม่ เพียงใด การตัดสินใจดังกล่าวอาจแยกเป็นกรณีๆ ได้ดังนี้

**กรณียังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อน** ควรพิจารณา

- 1) ระดับการศึกษาว่าจะจัดการศึกษาระดับใด ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทสามัญศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษา หรือหลายระดับหรือทุกระดับ
- 2) รูปแบบการจัดการศึกษา อาจจัดรูปแบบในระบบ หรือนอกระบบ หรือการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย หรืออาจจัดหลายรูปแบบหรือจัดทุกรูปแบบ
- 3) วิธีการจัดการศึกษา อาจจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง หรือขอรับโอนสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**กรณีจัดการศึกษาอยู่แล้ว** จะเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษาจากที่เคยจัดประเภทสามัญศึกษาไปจัดประเภทอาชีวศึกษา หรือเคยจัดประเภทอาชีวศึกษาไปจัดประเภทสามัญศึกษาด้วย รวมทั้งจะขอโอนสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่

**กรณีรับโอนสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ** จะต้องพิจารณาว่าจะรับโอนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในระบบ หรือสถานศึกษานอกระบบ หรือทั้งสองประเภท สำหรับสถานศึกษาในระบบนั้นเป็นสถานศึกษาทั่วไปหรือสถานศึกษาพิเศษ จำนวนสถานศึกษาที่จะขอรับโอนมีเท่าใด โรงเรียนใดบ้าง

หากตัดสินใจในฝ่ายบริหารแล้วก็ควรจัดทำแผนในลักษณะแผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาที่จัดทำขึ้นควรเป็นแผนในการเตรียมการและดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมาตรฐาน และควบคู่ไปกับแผนยุทธศาสตร์ควรกำหนดแผนงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาโดยคาดคะเนรายจ่ายเพื่อการจัดการศึกษาในระยะสั้น (1 ปีงบประมาณ) และระยะยาว (มากกว่า 1 ปีงบประมาณตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง)

เมื่อดำเนินการทางด้านนโยบายของฝ่ายบริการ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณแล้ว จึงนำเรื่องการจัดการศึกษาขอความเห็นชอบหรือขออนุมัติจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติให้จัดการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** การยื่นเรื่องขอประเมินความพร้อมต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) การยื่นเรื่องขอประเมินความพร้อมให้ยื่นต่อส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาหรือเป็นต้นสังกัดของสถานศึกษาที่ขอรับโอน คือ

**ตาราง 2.4** การยื่นเรื่องขอประเมินความพร้อมต่อส่วนราชการที่รับผิดชอบ

ลักษณะการจัดการศึกษา/สถานศึกษา	ยื่นต่อ
1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ เว้นแต่การศึกษาเพื่อคนพิการ 2. รับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ เว้นแต่การศึกษาเพื่อคนพิการ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบเพื่อคนพิการ 2. รับโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อคนพิการ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนอกระบบและตามอัธยาศัย 2. รับโอนสถานศึกษานอกระบบ	ส่วนภูมิภาค : ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ส่วนกลาง : สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน
1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทอาชีวศึกษา	สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

**ที่มา:** แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย 2549 หน้า137

2) การยื่นให้ยื่นก่อนเปิดภาคเรียนภาคต้นปีการศึกษาที่จะจัดไม่น้อยกว่า 180 วัน เหตุผลที่ให้ยื่นก่อนเป็นเวลานานก็เพื่อให้เวลาในการประเมินความพร้อมและแจ้งผลเป็นเวลา 90 วัน อีก 90 วันที่เหลือหากผ่านการประเมินความพร้อมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้ดำเนินการตามเงื่อนไขประกอบเกณฑ์รวมทั้งเตรียมความพร้อมจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ

3) คำขอประเมินความพร้อม ให้ใช้แบบตามที่กำหนด โดยแนบเอกสารที่จำเป็นประกอบด้วย

(1) รายงานการประชุมสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เห็นชอบหรืออนุมัติให้จัดการศึกษา

(2) แบบกรอกข้อมูลเบื้องต้นประกอบการขอประเมินความพร้อม

(3) รายชื่อผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการประเมินความพร้อม และรายชื่อเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เสนอแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการประเมิน

(4) บัญชีรายชื่อโรงเรียน/สถานศึกษา สถานที่ตั้งของโรงเรียนที่ขอรับโอน

**ขั้นตอนที่ 4** การเสนอชื่อกรรมการประเมินให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับการยื่นขอประเมินความพร้อมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควร

1) เสนอชื่อบุคคลเป็นผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความรู้ในเรื่องการจัดการศึกษาที่ขอรับการประเมิน จำนวน 3 คน เพื่อเป็นผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในคณะกรรมการประเมิน

2) เสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านการศึกษาด้านการบริหารจัดการ และด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กีฬา และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลาย ๆ ด้าน จำนวน 3 คนเป็นอย่างน้อย ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้ตกลงร่วมกันเพื่อพิจารณาคัดเลือกเป็นกรรมการประเมินความพร้อมฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คนต่อไป

3) เสนอชื่อเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคนหนึ่งเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการประเมินความพร้อม

#### **ขั้นตอนที่ 5** การจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานรองรับการประเมินความพร้อม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเตรียมการเพื่อรับการประเมินโดยอาจดำเนินการดังนี้

1) ตรวจสอบกรณีการจัดการศึกษาว่าเป็นกรณีใด เพื่อเตรียมการ ดำเนินการ เตรียมเอกสาร หลักฐานและบุคคล ตามจำนวนตัวชี้วัดที่ต้องประเมินสำหรับการจัดการศึกษากรณีนั้น

2) จัดแฟ้มเอกสารแยกตามจำนวนตัวชี้วัดที่ต้องประเมิน โดยมีเอกสารตามรายการที่คณะกรรมการจะพิจารณาประเมินในแต่ละตัวชี้วัด

3) จัดบุคคลซึ่งอาจเป็นเจ้าหน้าที่ หรือผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นที่สามารถให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการได้ในแต่ละตัวชี้วัด

4) จัดเตรียมสถานที่ให้คณะกรรมการได้ปฏิบัติงานด้วยความสะดวก

5) ดำเนินการอื่นใดที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาเห็นว่าจำเป็นหรือเห็นว่าจะเหมาะสม เช่น การบรรยายสรุปก่อนการประเมิน การจัดทำสื่อประกอบการบรรยายสรุป เป็นต้น

## **2.4 การประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

ในการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา หรือเป็นเจ้าของสังกัดของสถานศึกษาที่จะถ่ายโอน เมื่อได้รับคำขอประเมินความพร้อมแล้ว จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินความพร้อมขึ้นภายใน 30 วัน ซึ่งประกอบด้วยคณะบุคคลจำนวน 9 คนดังนี้

1) ผู้แทนของเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการ จำนวน 3 คน

2) ผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยื่นคำขอ จำนวน 3 คน



3) ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกันเสนอชื่อผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการศึกษา การบริหารจัดการ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน จำนวน 3 คน

4) ในกรณีที่มีการเสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามข้อ 3 เกิน 3 คน และไม่อาจเลือกเหลือ 3 คน ได้ให้ใช้วิธีการจับฉลาก ให้คณะกรรมการทั้ง 9 คนเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามข้อ 3 คนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ และให้ส่วนราชการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการนั้นคนหนึ่งเป็นเลขานุการ และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยื่นคำขอแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นคนหนึ่งเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

## 2.5 การดำเนินการตามผลการประเมินความพร้อม

เมื่อส่วนราชการได้แจ้งผลการประเมินความพร้อมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการ หน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการต่อเนื่องดังนี้

### 2.5.1 การดำเนินการในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ผ่านการประเมินความพร้อม

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจอุทธรณ์ผลการประเมินความพร้อมได้ตามหลักการของพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ.2539 หรือมีสิทธิขอให้พิจารณาใหม่ได้หากมีหลักฐานใหม่ หรือเป็นกรณีตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ.2539 มาตรา 54 หรืออาจยื่นขอประเมินความพร้อมใหม่ได้ในปีต่อไป หรือดำเนินการได้ทุกกรณีที่กล่าวหากเป็นไปตามหลักเกณฑ์

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจขอความร่วมมือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือส่งเสริมในการสร้างความพร้อมตามหลักเกณฑ์การประเมินก็ได้ โดยส่วนราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ช่วยสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

### 2.5.2 การดำเนินการในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมินความพร้อม

#### 2.5.2.1 การดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) การกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษา ควรกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษา

สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของรัฐ

วิธีการกระจายอำนาจทำได้โดยการออกข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งกำหนดอำนาจ การสั่งการ อนุญาต อนุมัติ ปฏิบัติการ หรือดำเนินการอื่นใด ให้เป็นอำนาจตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติการแทน

2) การจัดโครงสร้างองค์กรภายในรองรับการบริหารจัดการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดโครงสร้างองค์กรภายในตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อรองรับการบริหารจัดการศึกษา ทั้งนี้ ควรมีระบบบริหารจัดการโดยบุคลากรวิชาชีพและมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ

วิธีดำเนินการกระทำได้โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร ภายในรองรับภารกิจจัดการศึกษาไว้ตั้งแต่ก่อนขอประเมินความพร้อม โดยการจัดตั้งฝ่ายจัดการศึกษา ส่วนการศึกษา สำนักการศึกษา หรือส่วนงานภายในที่อาจเรียกชื่ออื่นใด ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรภายในต้องใช้เวลาาน และมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการพิจารณา หรือให้ความเห็นชอบ

3) การมีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษา เพื่อให้ทำหน้าที่เสนอแนะนโยบาย แนวทาง มาตรการ และมาตรฐาน ในการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการให้คำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

วิธีการดำเนินการกระทำได้โดยการออกข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยระบุงค์ประกอบของคณะกรรมการ การได้มา อำนาจหน้าที่ การประชุม ค่าตอบแทน และเรื่องอื่นที่จำเป็นเมื่อมีข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับแล้ว จึงดำเนินการสรรหาคณะกรรมการที่ปรึกษา แล้วแต่งตั้งโดยอาจออกเป็นคำสั่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดระบบบริหารงานบุคคลให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันกับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของรัฐ

วิธีดำเนินการกระทำได้โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเร่งรัด การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

ให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หากสามารถดำเนินการคู่ขนานกันไปได้เพื่อให้มีผลบังคับใช้พร้อมๆ กันก็จะเป็นการดี เพื่อมิให้เกิดช่องว่างด้านสิทธิประโยชน์ระหว่างข้าราชการครูและบุคลากรไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 2.5.2.2 การเตรียมการและการดำเนินการจัดการศึกษาตามผลการประเมิน

1) การจัดตั้งสถานศึกษา หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมินความพร้อมเพื่อจัดการศึกษาโดยจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นใหม่ การเตรียมความพร้อมเพื่อจัดการศึกษาได้ทันในต้นปีการศึกษา ได้แก่ การจัดเตรียมอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ หลักสูตรสถานศึกษา การสรรหาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา การเตรียมการรับนักเรียน และที่สำคัญคือ การรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาจัดตั้งสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) การเปลี่ยนแปลงประเภทการจัดการศึกษา หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมินความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลงประเภทการศึกษา การเตรียมการจะคล้ายกับการจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นใหม่

3) การรับโอนการจัดการสถานศึกษา หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมินความพร้อมเพื่อรับโอนการจัดการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเตรียมข้อมูลเบื้องต้น และเตรียมการประสานการโอนกับส่วนราชการที่เป็นต้นสังกัด การศึกษาระดับ ประถม หรือรูปแบบนั้น

สรุปภาพรวมการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากข้อมูลของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้อนุมัติให้สถานศึกษาในสังกัดถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ตามมติของคณะรัฐมนตรีเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 380 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2551) เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 319 โรงเรียน เทศบาลนครจำนวน 2 โรงเรียน เทศบาลเมืองจำนวน 10 โรงเรียน เทศบาลตำบลจำนวน 30 โรงเรียน องค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 18 โรงเรียน และกรุงเทพมหานครจำนวน 1 โรงเรียน

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์การบริหารส่วนตำบล

#### 3.1 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2549: 11-13) ได้จัดทำพันธกิจและแนวทางการดำเนินการตามพันธกิจการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดไว้ดังนี้

### 3.1.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษาท้องถิ่น

จัดการศึกษาทุกระดับเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์และมีความสุขที่ยั่งยืน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ

### 3.1.2 พันธกิจ

เนื่องจากการจัดการศึกษาท้องถิ่น มีขอบเขตภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การสนับสนุนการจัดการศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ รวมทั้งการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยและภารกิจด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างความเข้มแข็งทางสังคมให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ข้างหน้าต่อไปนี้จึงได้บูรณาการและกำหนดพันธกิจการดำเนินการเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาข้างต้นตามกลุ่มเป้าหมาย แผนการจัดสรรงบประมาณและประเภทลักษณะของภารกิจที่ต้องดำเนินการในช่วงระยะเวลาดังกล่าว โดยให้สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจการจัดการศึกษา พ.ศ. 2545-2549 รวม 7 ด้าน ดังนี้

#### พันธกิจที่ 1 ด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความพร้อมแก่เด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความพร้อมพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา อย่างเหมาะสมตามวัยเต็มตามศักยภาพและมาตรฐานการศึกษาและพร้อมเข้ารับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานต่อไป โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 2) ส่งเสริมพัฒนาการเด็กเล็กให้มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญาอย่างเหมาะสมตามวัยและเต็มศักยภาพ
- 3) กำกับคุณภาพการจัดการศึกษาศูนย์เด็กเล็กให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- 4) ดำเนินการหรือส่งเสริมสนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพและสถาบันอื่นทางสังคม ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูให้การศึกษาแก่บุตร บุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ได้รับการพัฒนาทุกด้าน

#### พันธกิจที่ 2 ด้านปฐมวัย

จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัย มีพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา คุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) บริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย

- 2) จัดการศึกษาในระดับปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ส่งเสริมพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา คุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุขพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) กำกับคุณภาพการจัดการศึกษาปฐมวัยให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- 5) ดำเนินการหรือส่งเสริมสนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพและสถาบันอื่นทางสังคม ให้มีความรู้ ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูให้การศึกษาแก่บุตร บุคคลที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้ได้รับการพัฒนาทุกด้าน

### พันธกิจที่ 3 ด้านการศึกษาภาคบังคับ

จัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุมดูแลและสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาภาคบังคับ
- 2) พิจารณาจัดตั้งหรือยุบเลิกสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- 4) สํารวจเด็กที่มีอายุตามเกณฑ์เข้าเรียนตาม พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545
- 5) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน
- 6) ควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

### พันธกิจที่ 4 ด้านการศึกษาช่วงชั้นที่ 4 และอาชีวศึกษา

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาคน อาชีพ สังคม ตามมาตรฐานการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและระดับชาติ โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) จัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ช่วงชั้นที่ 4) การอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาคน อาชีพ สังคมตามมาตรฐานการศึกษาตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น
- 2) จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยให้มีการเทียบโอนผลการเรียนตามที่กฎหมายกำหนด
- 3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน
- 4) ควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

### พันธกิจที่ 5 ด้านการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย

จัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านทันเทคโนโลยี มีเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่คุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) ประสานการจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยทั้งสายสามัญและสายอาชีพ

- 2) ส่งเสริมการจัดศูนย์การเรียนรู้ชุมชน/หมู่บ้าน
- 3) ส่งเสริมการจัดห้องสมุดที่อ่านหนังสือพิมพ์หรือศูนย์เผยแพร่ข่าวสารในชุมชน/หมู่บ้าน
- 4) การจัดกิจกรรมกลุ่มสนใจเพื่อให้เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และเพิ่มรายได้แก่ครอบครัว
- 5) ส่งเสริมความเป็นเลิศให้แก่เยาวชน และประชาชนที่มีความสามารถในด้านต่างๆ
- 6) ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนที่ด้อยโอกาส

**พันธกิจที่ 6** ด้านส่งเสริมการศึกษา นันทนาการ จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา นันทนาการ กิจกรรมเด็ก เยาวชนและประชาชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) จัดสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมด้านกีฬา/นันทนาการสำหรับเด็ก/เยาวชนและประชาชน
- 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเล่นกีฬา นันทนาการอย่างครบวงจร
- 3) จัดตั้งกลุ่ม ชมรมตามความสนใจ
- 4) ส่งเสริมความเป็นเลิศให้แก่เยาวชนและประชาชนที่มีความสามารถในด้านต่างๆ

**พันธกิจที่ 7** ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของท้องถิ่น เกิดความสมานฉันท์อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขและยั่งยืน โดยมีลักษณะของพันธกิจดังต่อไปนี้

- 1) จัดกิจกรรมทางศาสนาและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
- 2) ส่งเสริมการจัดตั้งโรงเรียนสอนศาสนา
- 3) จัดงานกิจกรรมประเพณีและหรือส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4) จัดกิจการส่งเสริมเอกลักษณ์ของท้องถิ่นและประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลาย
- 5) จัดระบบสารสนเทศด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่น

**3.1.3 หลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาดังหลักการที่สำคัญ ได้แก่

3.1.3.1 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3.1.3.2 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐประกาศว่าเป็นการศึกษาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 43 ต้องทั่วถึงประชาชน มีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ จะต้องจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม หรือความบกพร่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ และจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น

3.1.3.3 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3.1.3.4 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิและหน้าที่เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.4 ลักษณะและวิธีการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อพิจารณาถึงลักษณะและวิธีการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะจัดการศึกษาไว้ 2 ลักษณะ คือ

3.1.4.1 การจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง หรือขยายหรือเปลี่ยนแปลงระดับและประเภทการศึกษา โดยให้สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือสถานศึกษาเดิมที่ขยายหรือเปลี่ยนแปลงระดับและประเภทการศึกษา จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่มีความพร้อมมีความเหมาะสม และมีความต้องการภายในท้องถิ่นอาจแยกได้เป็น 4 กรณี คือ

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เคยจัดการศึกษามาก่อน จัดตั้งสถานศึกษา เพื่อให้จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่กำหนด

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติม โดยให้สถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาอยู่แล้ว จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเพิ่มเติมโดยสถานศึกษาใหม่จัดการศึกษาในระดับและประเภทที่แตกต่างไปจากระดับ และประเภทที่จัดอยู่แล้วในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้จัดตั้งสถานศึกษาเพิ่มเติม แต่ขยาย หรือเปลี่ยนแปลงระดับหรือประเภทการศึกษาจากระดับและประเภทที่จัดอยู่เดิม

3.1.4.2 การถ่ายโอนการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับวิธีการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เมื่อพิจารณาตามกรอบของกฎหมาย รวมทั้งความเหมาะสมด้านนโยบาย สภาพการณ์ทาง เศรษฐกิจ สังคม และความจำเป็นด้านอื่นแล้วอาจแยกได้เป็น 2 กรณี คือ

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาเองตามอำนาจหน้าที่ ได้กล่าวแล้วข้างต้น

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น หรือร่วมมือกับรัฐ (กระทรวงศึกษาธิการ หรือกระทรวง ทบวง กรมอื่น) หรือเอกชนจัดการศึกษา ทั้งนี้ อาจมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ เช่น เทศบาลจัดตั้งสถานศึกษาเพื่อจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลแต่โดยข้อเท็จจริงจะมีประชาชนนอกเขตเทศบาลมาเข้าเรียนด้วย โดยไม่อาจจำกัดสิทธิของประชาชนเหล่านั้นได้ หากประชาชนนอกเขตเทศบาลมาเข้าเรียนเป็นจำนวนมากและเทศบาลมีข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จะสนับสนุนการศึกษาให้ได้ ก็อาจโอนโรงเรียนให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือขอให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นเจ้าของกิจการรวมของโรงเรียนดังกล่าว หรือกรณีโรงเรียนตั้งอยู่ในเขตขององค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล มีนโยบายจะขอโอนโรงเรียนมาสังกัดแต่มีข้อจำกัดทางรายได้ และไม่ยอมให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็อาจทำความตกลงจัดตั้งสหการศึกษา หรือองค์การที่เรียกชื่ออย่างใด โดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเจ้าของร่วม เพื่อรับโอนสถานศึกษานั้นไปบริหารจัดการแทน

### 3.1.5 การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

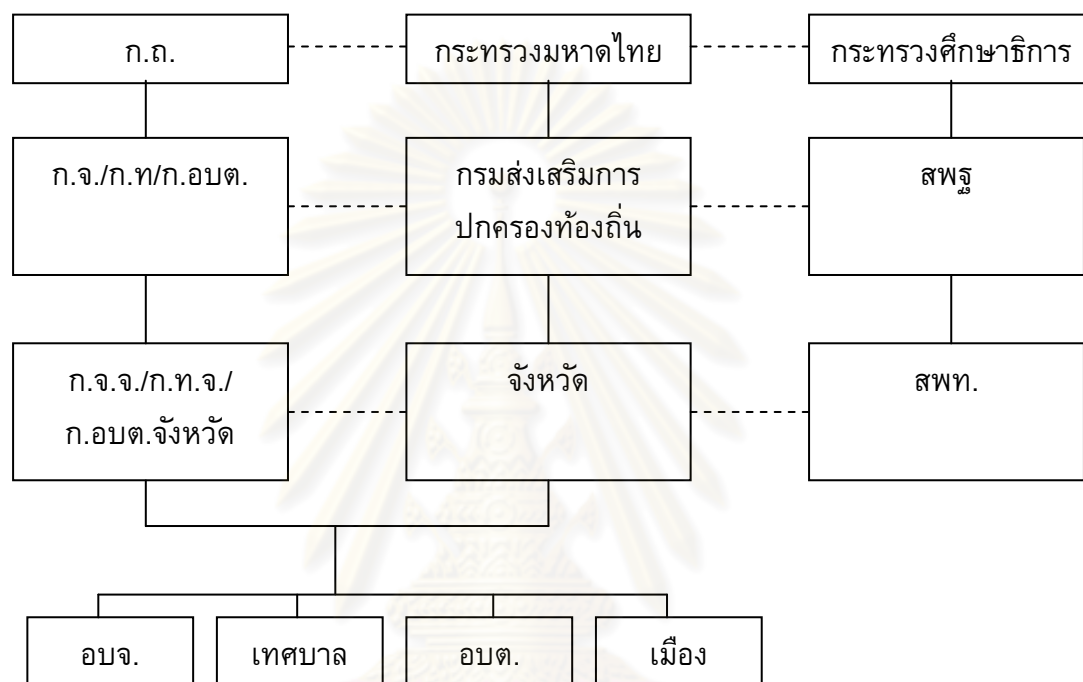
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงานบุคลากร เพื่อการศึกษา การดำเนินการด้านวิชาการ และการดำเนินการด้านงบประมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550: 22-27)

3.1.5.1 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคล ข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษา สำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการใน



ปัจจุบัน และที่ดำเนินการในอนาคต รวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษาด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงในเชิงระบบการจัดการศึกษาท้องถิ่น แสดงในเชิงระบบการจัดการศึกษาท้องถิ่น

**แผนภาพ 2.3** ระบบการบริหารจัดการศึกษาท้องถิ่น



**ที่มา:** การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 หน้า 23

**3.1.5.2 การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา** การบริหารงานบุคคล/บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้อง ดังนั้น แม้ว่าการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 แต่มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก็กำหนดให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และก.อบต.) ต้อง

นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับในการบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นโดยอนุโลม ดังนั้นคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และก.อบต.) จึงต้องปรับปรุงมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายดังกล่าว โดยจัดทำประกาศมาตรฐานทั่วไปและหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกลาง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และมีผลบังคับใช้เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์ของ ก.พ. โดยความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ตลอดจนสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการ พนักงานครูส่วนท้องถิ่น จึงสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา จำแนกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1) บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) บุคลากรสายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) บุคลากรสายงานการสอน ได้แก่ ครู และครูผู้ช่วย (3) บุคลากรสนับสนุนการสอน ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งการเงิน/บัญชี/พัสดุ กลุ่มตำแหน่งธุรการ/บันทึกข้อมูล กลุ่มตำแหน่งโภชนาการ กลุ่มตำแหน่งอนามัยโรงเรียน กลุ่มตำแหน่งคอมพิวเตอร์ กลุ่มตำแหน่งโสตทัศนศึกษา

2) ข้าราชการและพนักงานครูไม่สังกัดสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา (2) สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ (3) สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สันตนาการ สารวัตรนักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม และบรรณารักษ์ (4) สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่ เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแล้ว มีดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดให้ดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2547 เช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ 2) การกำหนดวิทยฐานะและอัตราเงินวิทยฐานะ กำหนดให้ข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและได้เงินวิทยฐานะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2548)

**3.1.5.3 การบริหารวิชาการ** องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวการบริหารงานวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางสำหรับใช้ในโรงเรียนซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

(1) การอบรมทบทวนการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการจัดหลักสูตรได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน

(2) พัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการสอนให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตรสู่แผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ในชั้นที่เริ่มใช้หลักสูตรในปีการศึกษาแรกของทุกชั้นปี

(3) ให้เทศบาลและเมืองพัทยาจัดตั้งบุดหนุนสถานศึกษาเพื่อการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกโรงเรียน

2) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

(1) การส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(2) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาส ส่งเสริมให้สถานศึกษาของท้องถิ่นจัดการเรียนการสอนแก่เด็กพิการ

(3) การวิจัยในชั้นเรียน โดยนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน

(4) การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีกรรมการชุมชนเป็นกรรมการร่วมและให้สถานศึกษาของเทศบาลเป็นศูนย์บริการชุมชนของเทศบาล

(5) การวัดและการประเมินผล สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางการวัดผลการเรียนตามหลักสูตรแต่ละสถานศึกษาเองทุกท้องถิ่น และต้องมีการประเมินคุณภาพภายในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้แบบประเมินเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลใช้วางแผนพัฒนาร่วมกันได้ในทุกระดับ

**3.1.5.4 การบริหารงบประมาณ** กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัด เป็นเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ การพัฒนาบุคลากรครู การก่อสร้างอาคารเรียน อาคารอเนกประสงค์ ฯลฯ การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ โครงการ/กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เด็กด้อยโอกาส กิจกรรมนันทนาการ การส่งเสริมเด็กและเยาวชน การกีฬา การแก้ไขปัญหายาเสพติด และการถ่ายโอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต่างๆ โดยมีแหล่งที่มา

ของงบประมาณเพื่อการศึกษาได้จากแหล่งเงินดังนี้ 1) เงินรายได้ 2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ตามแผนงานการจัดการศึกษาปฐมวัย แผนงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**3.1.5.5 การบริหารสถานศึกษา** สำหรับงานบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้ จำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป โดยกำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) งานวิชาการ ประกอบด้วย

(1) การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนเป็นสำคัญ และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

(2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาจัดหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา และทุกสถานที่

(3) การประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความ ประพฤติ การร่วมกิจกรรมและการทดสอบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้า ศึกษาต่อและนำผลการประเมินผู้เรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย

(4) การจัดทำสาระหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในชุมชนและ นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดการศึกษา

(5) ให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และ ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

(6) ให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริม ให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

(7) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

(8) สถานศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี

(9) ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา

2) งานงบประมาณ สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงบประมาณของ ตนเองและมีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร

- 3) งานบุคคล มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลของตนเอง
- 4) งานบริหารทั่วไป มีอำนาจในการบริหารงานทั่วไป

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น 5 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบสุขาภิบาลนั้นมีโครงสร้าง ไม่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับปัจจุบันการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบสุขาภิบาลไม่เหมาะสมที่จะรองรับการกระจายอำนาจที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการตราพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ.2542 ขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลในวันที่กฎหมายประกาศใช้ บังคับ (24 พฤษภาคม พ.ศ.2542) ดังนั้น ในปัจจุบันจึงไม่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบสุขาภิบาลอีกต่อไปในสาระบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล และสถานศึกษาที่มีสถานะถ่ายโอนในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำเสนอรายละเอียดขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เพียงองค์กรท้องถิ่นเดียวเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

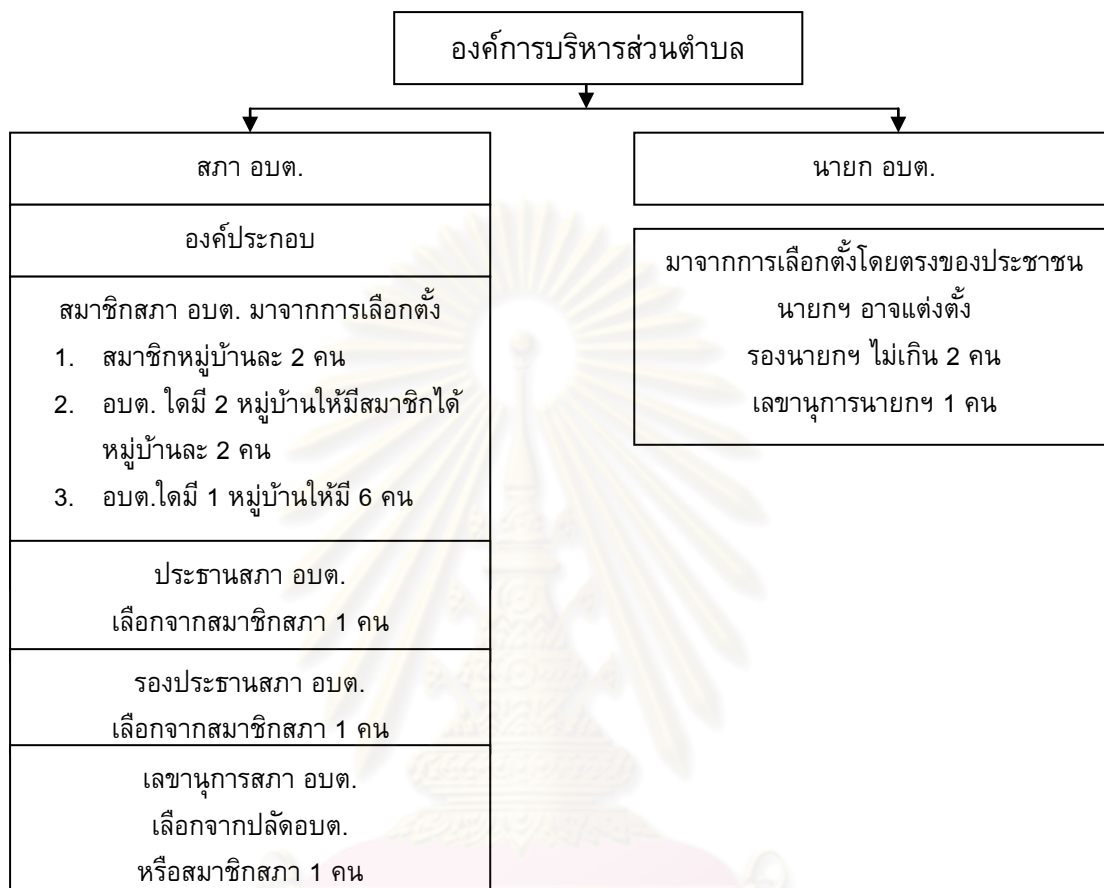
องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) นับได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กที่สุดและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลคือ การกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้ได้มากที่สุด และสามารถพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลไปสู่การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ.2546 ซึ่งได้บัญญัติถึงหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในมาตรา 40 ว่าสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลที่ได้มีประกาศของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลให้ทำโดยประกาศของกระทรวงมหาดไทยที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาซึ่งจะต้องระบุชื่อและเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในประกาศด้วย

#### 3.2.1 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและ คณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ดังแผนภาพ 2.4

**แผนภาพ 2.4** โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตาม พ.ร.บ.สภาตำบลและอบต.พ.ศ. 2537  
แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2536



**ที่มา :** โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547

### 3.2.1.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภา

องค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น แต่ถ้าหากในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดที่มีเพียงหนึ่งหมู่บ้าน ก็ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 2 หมู่บ้าน ก็ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละ 4 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังที่กำหนดไว้ใน มาตรา 46 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล คือ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่าง

ข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

**3.2.1.2 นายกองค้การบริหารส่วนตำบล** มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

### 3.2.2 อำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่กำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ คุ่มครอง ดูแล และบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากอำนาจและหน้าที่ดังกล่าวมาแล้ว มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลยังได้กำหนดถึงกิจการซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำในเขตของตนได้ คือ การจัดให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร การจัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้า ทางระบายน้ำ สถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ การจัดให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ การส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว การบำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล การจัดให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม การท่องเที่ยวและการผังเมือง

### 3.2.3 ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

มาตรา 71 และมาตรา 87 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำข้อบังคับตำบลทั้ง 2 ประเภท คือ ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วไป และข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นงบประมาณไว้ดังนี้

**3.2.3.1 ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วไป** องค์การบริหารส่วนตำบลอาจออกข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อใช้บังคับในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะกำหนดให้มีค่าธรรมเนียมเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้เกิน 1,000 บาท

ขั้นตอนในการจัดทำข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นดังนี้ คือ ร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลจะเสนอได้ก็แต่โดยนายกองค้การบริหารส่วนตำบล

หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือราษฎรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย เกี่ยวกับการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น และเมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและนายอำเภอ ให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว ให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป แต่ถ้าหากนายอำเภอไม่เห็นชอบ ด้วยกับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลใด ให้ส่งคืนสภาองค์การบริหารส่วนตำบลภายใน 15 วันนับแต่วันที่นายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ให้ถือว่า นายอำเภอไม่ส่งข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลคืนสภาองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ให้ถือว่านายอำเภอให้ความเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น และถ้าหาก สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาทบทวนร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วมีมติ ยืนยันตามร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลเดิมด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของ จำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจาก นายอำเภอ แต่ถ้าสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากนายอำเภอ แต่ถ้าสภาองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ยืนยันภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัติ องค์การบริหารส่วนตำบลคืนมาจากนายอำเภอหรือยืนยันด้วยคะแนนเสียงน้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ให้ร่างข้อบัญญัติองค์การ บริหารส่วนตำบลนั้นเป็นอันตกไป

### 3.2.3.2 ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นงบประมาณงบประมาณ

รายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมขององค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องจัดทำเป็น ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะเสนอได้ก็แต่โดยนายกององค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือ ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมให้เสนอนายอำเภอเพื่อขออนุมัติและให้นายอำเภอ พิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัติดังกล่าว ถ้านายอำเภอไม่ อนุมัติต้องแจ้งเหตุผลและส่งคืนให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อพิจารณาทบทวนร่าง ข้อบัญญัตินั้นใหม่ หากพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวแล้วและนายอำเภอพิจารณาไม่แล้วเสร็จ ให้ถือ ว่านายอำเภออนุมัติร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายเพิ่มเติม ให้นายอำเภอส่งร่างข้อบัญญัตินั้นไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดภายในกำหนดเวลา 15 วัน นับแต่วันที่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลแจ้งมติยืนยัน ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบ ด้วยกับร่างข้อบัญญัตินั้น ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดส่งไปยังนายอำเภอเพื่อลงชื่ออนุมัติ แต่ถ้าผู้ว่า ราชการจังหวัดไม่เห็นชอบด้วย ให้ร่างข้อบัญญัตินั้นเป็นอันตกไป หากพ้นกำหนดเวลาดังกล่าว แล้วยังพิจารณาไม่แล้วเสร็จ ให้ถือว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นด้วยกับร่างข้อบัญญัตินั้น

ในการพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่าง ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม สภาองค์การบริหารส่วนตำบลต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จ



ภายใน 60 วันนับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัตินั้น เมื่อพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวแล้ว ให้ถือว่าสภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความเห็นชอบตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสนอ ซึ่งก็ต้องดำเนินการส่งไปยังนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาต่อไปดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

**3.2.4 การงบประมาณและการคลัง** องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้และรายจ่ายดังต่อไปนี้

**3.2.4.1 รายได้** รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลบัญญัติไว้ในมาตรา 23 แห่งกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 20 ประเภท ส่วนกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลเองก็ได้บัญญัติถึงรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในมาตรา 74 ถึงมาตรา 84 อันได้แก่ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีธุรกิจเฉพาะตามประมวลรัษฎากร ซึ่งสถานที่ประกอบการตั้งอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุราและเล่นการพนัน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย อากรการฆ่าสัตว์และค่าธรรมเนียม รวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ค่าภาคหลวงแร่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม รวมถึงรายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบลและเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นต้น

**3.2.4.2 รายจ่าย** รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบลบัญญัติไว้ในมาตรา 85 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้างและทรัพย์สินอื่นๆ ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

### 3.2.5 การกำกับดูแล

มาตรา 90 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดไว้ในมาตรา 90 ให้นายอำเภอเป็นผู้มีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ โดยทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลมาชี้แจงหรือสอบสวน ตลอดจนเรียกรายงานและเอกสารใดๆ จากองค์การบริหารส่วนตำบลมาตรวจสอบก็ได้ และเมื่อนายอำเภอเห็นว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลผู้ใดปฏิบัติภารกิจในทางที่อาจเป็นการเสียหายแก่องค์การบริหารส่วนตำบลหรือเสียหายแต่ราชการและนายอำเภอได้ชี้แจงแนะนำตักเตือนแล้วไม่ปฏิบัติตาม ในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนที่จะรอข้ามไม่ได้ ให้นายอำเภอมีอำนาจออกคำสั่งระงับการปฏิบัติราชการของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ตามที่เห็นสมควรได้ แล้วให้รีบรายงานผู้ว่าราชการจังหวัดทราบภายใน 15 วันเพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยสั่งการตามที่เห็นสมควรโดยเร็ว ส่วนการกระทำของนายกองค์การบริหาร

ส่วนตำบลที่ฝ่าฝืนคำสั่งของนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดดังกล่าวข้างต้นนั้น ให้ถือว่าไม่มีผลผูกพันองค์การบริหารส่วนตำบล

นอกจากนี้แล้ว กฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลยังกำหนดถึงการกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลไว้อีก 2 กรณีด้วยกัน คือ

**3.2.5.1 การยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล** มาตรา 91 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้รับการแก้ไขเพิ่มเติมในปี พ.ศ.2542 ได้กำหนดไว้ว่า เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลก็ได้ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดก็มีอำนาจที่จะยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้แต่จะต้องแสดงเหตุผลไว้ในคำสั่งด้วย

**3.2.5.2 การสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง** มาตรา 92 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลบัญญัติไว้ว่า หากปรากฏว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลกระทำการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ให้นายอำเภอสั่งสอบสวนโดยเร็ว และในกรณีที่ผลการสอบสวนปรากฏว่าผู้ใดผู้หนึ่งมีพฤติการณ์ดังกล่าวจริง ก็ให้นายอำเภอเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจสั่งให้บุคคลดังกล่าวพ้นจากตำแหน่งได้ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดอาจดำเนินการสอบสวนเพิ่มเติมด้วยก็ได้ คำสั่งของผู้ว่าราชการจังหวัดให้ถือเป็นที่สุด

#### **ตอนที่ 4 แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาโดยชุมชนเป็นฐาน (Community-based management)**

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กที่สุด และอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ตลอดจนหลักการกระจายอำนาจที่มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน มีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยชุมชนเป็นฐาน ดังนั้นผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **4.1 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชน**

##### **4.1.1 ความหมายของชุมชน**

การให้ความหมายของชุมชนนิยมให้ความหมายตามลักษณะที่ผู้ให้ความหมายต้องการเน้นหรือให้ความสำคัญ ชุมชนจึงมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

ชุมชนในภาษาอังกฤษว่า Community ซึ่งมีรากศัพท์เก่าของภาษาอินโด-ยูโรเปียน 2 คำ คือ Mei ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลง (change) หรือการแลกเปลี่ยน (exchange) สันนิษฐานว่า Kom หมายถึงด้วยดับ (with) เป็น Kommein หมายถึง แบ่งปันโดยทั้งหมด (อนุชาติ พวงสำลี และวีรบูรณ์ วิทสารทสกุล, 2541: 9)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 368) ได้ให้ความหมายไว้คือ ชุมชน หมายถึง หมู่ชน กลุ่มคนที่รวมกันเป็นสังคมขนาดเล็กอาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกันและมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งความหมายดังกล่าวเป็นความหมายตามรูปศัพท์ นอกจากนี้ยังมีความหมายในลักษณะที่เป็นพื้นที่หรือบริเวณทางภูมิศาสตร์ ชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่รวมกันในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ซึ่งมีความหมายที่แน่นอนหรือหมายถึงพื้นที่อันเป็นที่อยู่อาศัยของคน โดยมีความผูกพันกับพื้นที่แห่งนั้น และยึดเหนี่ยวกันเป็นปึกแผ่นและมั่นคง เช่น หมู่บ้าน

พจนานุกรมแห่งมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English, 1994: 233 อ้างถึงใน ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543: 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่อาศัยในพื้นที่แห่งหนึ่ง มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความศรัทธา ความเชื่อ เชื่อชาติ การงาน ความรู้สึกนึกคิดและความสนใจที่คล้ายคลึงกัน มีการเกื้อกูลในการดำรงชีวิตร่วมกัน

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2524 (2524: 72) อธิบายไว้ว่า ชุมชน เรียกได้อีกคำหนึ่งว่า ประชาคม ซึ่งมีความหมายใน 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) กลุ่มย่อยที่มีลักษณะหลายประการเหมือนกับลักษณะสังคม แต่มีขนาดเล็กกว่าและมีความสนใจร่วมที่ประสานกันในวงแคบกว่า ชุมชน หมายถึง เขตพื้นที่ ระดับของความคุ้นเคย และการติดต่อระหว่างบุคคล ตลอดจนพื้นฐานความยึดเหนี่ยวเฉพาะบางอย่างที่ทำให้ชุมชนต่างไปจากกลุ่มเพื่อนบ้าน ชุมชนมีลักษณะทางเศรษฐกิจเป็นแบบเลี้ยงตนเองที่จำกัดมากกว่าสังคม แต่ภายในวงจำกัดเหล่านั้น ย่อมมีการสังสรรค์ใกล้ชิดกว่าและความเห็นอกเห็นใจลึกซึ้งกว่า อาจจะมีเฉพาะบางประการที่ผูกพันเอกภาพ เช่น เชื้อชาติ ต้นกำเนิดเดิมของชาติหรือศาสนา และ 2) ความรู้สึกและทัศนคติทั้งหมดที่ผูกพันปัจเจกบุคคลให้รวมเข้าเป็นกลุ่ม ชุมชนจึงมีขนาดเล็ก คือ เป็นกลุ่มคนที่มีการคบค้าสมาคมกัน มีความสัมพันธ์ต่อกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่ถ้าเป็นเพียงหมู่ชนที่รวมกันอย่างหนาแน่นหรือรวมกันมาก ๆ ในบริเวณเดียวกันโดยไม่มีการคบค้าสมาคมกันและไม่มีผลประโยชน์ร่วมกันแล้ว จะหมายถึงชุมชนไม่ใช่ชุมชน

สนธยา พลศรี (2550: 66) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชุมชน หมายถึง กลุ่มทางสังคม ความเป็นปึกแผ่นมั่นคง มีจิตสำนึกร่วมกัน มีกิจกรรมร่วมกันในอาณาบริเวณเดียวกัน มีความเกี่ยวข้อสัมพันธ์กัน มีการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ร่วมกัน ผูกพันเอื้ออาทรกัน ร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันในลักษณะเครือข่าย ภายใต้บรรทัดฐานและวัฒนธรรมเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ชุมชน หมายถึง กลุ่มคน หมู่ชน กลุ่มทางสังคม ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน อาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกันภายใต้กฎเกณฑ์และวัฒนธรรมเดียวกัน บนพื้นฐานของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

#### 4.1.2 องค์ประกอบของชุมชน

สนธยา พลศรี (2550: 68-69) ได้จำแนกองค์ประกอบของชุมชนโดยทั่วไปดังต่อไปนี้

1. คน คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่รวมกันเป็นสมาชิกของชุมชนด้วยจิตสำนึก ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน เอื้ออาทรกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
2. องค์การ คือ กลุ่มคนที่มีการจัดระเบียบ มีวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. อาณาบริเวณ คือ พื้นที่สำหรับเป็นที่อยู่อาศัยและดำเนินกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก
4. การบริหารจัดการชุมชน คือ การดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ เช่น กลุ่มองค์กรต่างๆ ละครเวที หมู่บ้าน องค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาลระดับต่างๆ เป็นต้น
5. การจัดระเบียบสังคม คือ มีบรรทัดฐานทางสังคม สถาบันสังคมต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน
6. ระบบความสัมพันธ์ทางสังคม คือ ระเบียบแบบแผนของความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกที่มีลักษณะเป็นหุ้นส่วนกัน เป็นกัลยาณมิตรและเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน เป็นต้น
7. ระบบการติดต่อสื่อสาร คือ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในชุมชนอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร และเชื่อมโยงประสานกันได้ง่าย
8. วัฒนธรรมของชุมชน คือ การมีวิถีชีวิตร่วมกัน มีขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นของชุมชน ซึ่งอาจจะมีความหลากหลาย แต่สมาชิกของชุมชนยอมรับและดำเนินชีวิตร่วมกันได้อย่างมีความสุข
9. ทุนของชุมชน เป็นทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนและใช้ประโยชน์ร่วมกันในชุมชนทั้งทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำ แหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น และทรัพยากรที่คนในชุมชนสร้างขึ้น เช่น ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาของชุมชน เป็นต้น

10. ผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นผลของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งต้องแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม หรือเท่าเทียมกัน เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ชีวิตร่วมกันเป็นชุมชน

#### 4.1.3 การแบ่งขนาดของประชากร

การแบ่งชุมชนตามขนาดของประชากร เป็นการแบ่งประเภทจากขนาดของประชากรน้อยไปหาขนาดของประชากรมาก ดังนี้ (สนธยา พลศรี, 2547: 28)

- 1) หมู่บ้านเล็ก (Hamlet) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกไม่เกิน 250 คน
- 2) หมู่บ้าน (Village) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 250-1,000 คน
- 3) เมือง (Town) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 1,000 – 5,000 คน
- 4) นครเล็ก (Small City) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 5,000-25,000 คน
- 5) นครขนาดกลาง (Middle City) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 25,000-100,000 คน
- 6) นครขนาดใหญ่ (Metropolis) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 100,000 – 1,000,000 คน
- 7)มหานคร (Great Metropolis) เป็นชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 1,000,000 คน

การแบ่งชุมชนตามวิวัฒนาการของเศรษฐกิจ เป็นการแบ่งชุมชนตามลักษณะเศรษฐกิจของชุมชน ตั้งแต่เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นลำดับแรกสุดจนกระทั่งปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (สนธยา พลศรี, 2547: 28)

- 1) ชุมชนล่าสัตว์และเก็บอาหารป่า
- 2) ชุมชนเกษตรกรรม
- 3) ชุมชนอุตสาหกรรม
- 4) ชุมชนการค้าและบริการ

นอกจากนี้ สนธยา พลศรี (2550: 85-86) ได้จำแนกการแบ่งตามลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชน โดยแบ่งชุมชนออกเป็น 3 ประเภท คือ ชุมชนชนบท ชุมชนเมือง และชุมชนชานเมือง และการแบ่งตามระดับการพัฒนา เป็นการแบ่งโดยพิจารณาจากความมากน้อยในการพัฒนาชุมชนเป็นสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 5 ประเภท (สนธยา พลศรี, 2547: 34-35) ดังนี้

- 1) ชุมชนด้อยพัฒนา เป็นชุมชนที่สมาชิกยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนาด้วยการศึกษา ล้าหลังในทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่อยู่นอกเหนือ

ปรากฏการณ์ธรรมชาติ ขาดจิตสำนึกร่วมกันของชุมชน มุ่งประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่ การพัฒนาชุมชนแบบนี้ต้องใช้บุคลากร ทรัพยากร เทคนิควิธีการและระยะเวลา

2) ชุมชนพร้อมพัฒนา เป็นชุมชนที่สมาชิกมีความพร้อมในพื้นฐานของการพัฒนา เช่น มีการศึกษาสูงขึ้น มีการเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับในวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เชื่อในเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางสังคมและการโต้ตอบต่อกันทางสังคม มีผู้นำ มีกลุ่มและองค์กรเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน มีจิตสำนึกชุมชนที่มีความพร้อมจะพัฒนาสามารถดำเนินการพัฒนาได้ง่ายและรวดเร็ว

3) ชุมชนกำลังพัฒนา เป็นชุมชนที่สมาชิกร่วมมือร่วมใจผนึกกำลังกันเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาชุมชนของตนโดยบุคคล กลุ่มองค์กรในชุมชนและนอกชุมชน ทั้งประชาชนภาคเอกชนและภาครัฐบาล ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

4) ชุมชนเร่งรัดพัฒนา เป็นชุมชนที่พัฒนาต่อเนื่องจากชุมชนกำลังพัฒนา โดยผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาได้ร่วมกันสรุปบทเรียนของการพัฒนา ปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาจนได้แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม จึงระดมพลังกันพัฒนาอย่างเต็มที่

5) ชุมชนพัฒนา เป็นชุมชนที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถพัฒนาชุมชนได้ด้วยศักยภาพของชุมชนเอง เป็นชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืนคือไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม พึ่งตนเองได้ มีกระบวนการสืบทอดการพัฒนาจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

การแบ่งตามระดับความรุนแรงของปัญหาและความสามารถของชุมชนในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนไทย พบว่าชุมชนมี 4 ประเภท ดังนี้ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน, 2547: 12-17)

1) ชุมชนอ่อนแอและขาดพลัง เป็นชุมชนที่อยู่ในวัฏจักรปัญหา 4 ประการ คือ มีภาวะหนี้สินสูง การผลิตการแปรรูปแบบรับจ้าง บริโภคนิยม และการถูกรอบงำทางวัฒนธรรม

2) ชุมชนพึ่งตนเอง เป็นชุมชนที่เคยผ่านวิกฤตต่างๆ ที่ค่อนข้างรุนแรงสามารถแก้ไขปัญหาโดยการระดมภูมิปัญญาของคนในชุมชน ค้นหาองค์ความรู้ ทรัพยากรและทุนทางสังคมมาเป็นทุนเริ่มต้นในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันเรียนรู้ เน้นความสุขทางใจ ความพอเพียงและทางสายกลางในการดำเนินชีวิต แนวปฏิบัติของชุมชนเป็นแบบเรียบง่ายเน้นการพึ่งตนเอง ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีระบบการจัดการในลักษณะของกลุ่มและเครือข่าย เป็นชุมชนที่มุ่งเน้นการใช้ทุนและศักยภาพของชุมชนในการแก้ไขปัญหามากกว่าพึ่งพาจากภายนอก

3) ชุมชนเริ่มฟื้นตัว เป็นชุมชนที่เคยเกิดปัญหาแบบชุมชนอ่อนแอและขาดพลังแต่สมาชิกในชุมชนไม่ยอมตกอยู่ในวังวนหรือวัฏจักรของปัญหา สมาชิกทุกคนเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยมีเป้าหมายเพื่อการฟื้นตัวและความเข้มแข็งของชุมชน

4) ชุมชนโลกาภิวัตน์ เป็นชุมชนที่ค่อนข้างมีความสามารถและประสบการณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวทางทุนนิยมมานาน สมาชิกมีโอกาสเข้าถึงแหล่งความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ค่อนข้างมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ระบบการค้าแบบเสรีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชน

#### 4.1.4 องค์การชุมชน

กาญจนา แก้วเทพ (2540: 19-29) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่ว่าด้วย องค์การชุมชน จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เป็นผลพวงของการพัฒนาที่ผิดพลาดนั้น และได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การชุมชนออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นก่อร่างสร้างกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 2 ขั้นตอนย่อยๆ ที่อาจทำได้พร้อมกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน คือ ขั้นการวิเคราะห์ชุมชน และการแสวงหาทางเลือกกิจกรรมดังนี้

ขั้นการวิเคราะห์ชุมชน เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจของการทำงานพัฒนา เนื่องจากความสำคัญของการพัฒนานั้นอยู่ที่ชุมชนผู้อยู่กับปัญหาที่มีความเข้าใจต่อปัญหาอย่างถูกต้องและมีความเข้าใจร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ อย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและความคิดเดียวกัน ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ การเพิ่มพลังความรู้ของชาวบ้านในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การมองเห็นสาเหตุหลัก สาเหตุรอง สาเหตุร่วม การตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริง รวมทั้งตรวจสอบการวิเคราะห์ของตัวเองกับคนอื่น ๆ ในชุมชน

ขั้นการแสวงหาทางเลือกเพื่อทำกิจกรรม เนื้อหาของขั้นตอนนี้คือการระดมความคิดเพื่อเลือกทำกิจกรรมก่อนหลังให้พอเหมาะกับความสามารถของชุมชน วิธีการแสวงหาทางเลือกนั้นนอกจากระดมความคิดในกลุ่มตนเองแล้ว อาจจะมีการศึกษาดูงานของกลุ่มพัฒนาอื่นๆ เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้ในเรื่องการแก้ปัญหา การคิดคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipation) ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การประเมินความเป็นไปได้ในการทำกิจกรรม รวมทั้งการประเมินโอกาส (opportunities) และขีดจำกัด (limits) ของกลุ่ม

2) ขั้นลงมือปฏิบัติการ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สัมพันธ์กับขั้นตอนแรกที่ผ่านมา คือ หากกลุ่มสามารถวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของตนเองได้ใกล้เคียงความจริง และมีประสบการณ์กว้างขวางในการหาทางออก ก็จะสามารถเลือกกิจกรรมแรกๆ ได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่ม

3) ขั้นขยายตัว ลักษณะการขยายตัวขององค์การชุมชนนั้นจะมีอยู่ 2 ทิศทาง ทิศทางแรกคือการขยายประเภทของกิจกรรม อีกทิศทางหนึ่งเป็นการขยายแนวคิดและกิจกรรมในแง่ของพื้นที่ สำหรับเหตุผลการขยายตัวนั้นเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรของชุมชน หากดำเนินการชุมชนเพียงชุมชนเดียว อาจจะมีทรัพยากรพอแต่อาจจะไม่สม่ำเสมอ กลยุทธ์ในการแก้ไขจึงจำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายขึ้นมาก เมื่อมีการขยายฐานการพัฒนาและความรู้ให้

กว้างขวางออกไป การระดมทรัพยากรในการทำกิจกรรมให้หลากหลายก็เป็นไปได้ นอกจากนั้น การขยายเครือข่ายยังเป็นหลักประกันในด้านการกระจายความเสี่ยงด้วย

4) **ชั้นพลังคือสามัคคี** หลังจากกลุ่มมีความเข้มแข็งแล้ว ความเข้มแข็งดังกล่าวก็จะสามารถระดมความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลภายนอกที่เรียกว่า องค์กรพันธมิตร ซึ่งโดยหลักธรรมชาติทั่วไปที่ว่ายิ่งกลุ่มใดมีความเข้มแข็งมากก็จะสามารถสำแดงพลังในรูปแบบต่างๆ ได้มาก ก็ยิ่งระดมความสามัคคีและการยอมรับจากบุคคลภายนอกได้มากยิ่งขึ้น

#### 4.2 แนวคิดการเรียนรู้กับชุมชน

ประเวศ วะสี (2548: 62-69) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การจัดการเรียนของชุมชนในทศวรรษใหม่ ไว้ในเอกสารนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุขโดยสรุปได้ดังนี้ การเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นการเรียนรู้แบบคิดแยกส่วน การคิดเรื่องการศึกษาที่คิดเรื่องการศึกษาแบบแยกส่วนโดยนำวิชาเป็นตัวตั้ง ไม่ได้นำความเป็นทั้งหมดและวิถีชีวิตเป็นตัวตั้ง ขาดการเชื่อมโยงการอยู่ร่วมกันหรือชุมชน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ หากเน้นคนหรือครอบครัวในแต่ละคนแต่ละครอบครัวคงไม่พลังพอที่จะต้านทานกระแสโลกาภิวัตน์ที่ไหลบ่าเข้ามาได้ หากชุมชนมีความเข้มแข็งก็จะสามารถจัดการกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังที่ M. Scott Peck จิตแพทย์ชาวอเมริกัน กล่าวไว้ในหนังสือของเขาเรื่อง *World Waiting to be Born: Civility Rediscovered* ว่า โลกในอนาคตจะเป็นโลกของชุมชนที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย เป็นชุมชนที่อยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เป็นชุมชนที่สามารถจะดูแลกันเองได้ทั้งหมด เป็นชุมชนที่มีการพัฒนาอย่างบูรณาการและสมดุลในเรื่องต่างๆ ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมให้ชุมชนได้เข้ามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันโดยเน้นการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ และต้องพัฒนาอย่างมีบูรณาการเพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีความสัมพันธ์กันและมีผลกระทบถึงกันหมด

นอกจากนี้ยังได้เสนอให้การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายนั้นต้องนำพื้นที่ทั้งหมู่บ้านและชุมชนเป็นตัวตั้ง มิใช่การนำกรมเป็นตัวตั้ง การนำหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นตัวตั้งนี้จะเน้นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในพื้นที่ทั้งจังหวัด โดยให้ทุกฝ่ายได้เข้ามาเรียนรู้ร่วมกันแล้วค่อยขยายเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ

หากเชื่อมโยงแนวคิดกระบวนการทัศน์การจัดการเรียนรู้ของชุมชน โดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง มีความสอดคล้องกับแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพื้นที่ในการศึกษาคั้งนี้ก็คือ องค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนและผู้เรียนมากที่สุด



### 4.3 การศึกษาโดยชุมชนเป็นฐาน (Community-based education)

การศึกษาโดยชุมชนเป็นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งถึงความเข้าใจ ความต้องการ ของชุมชน โดยผู้เรียน ครูและกิจกรรมการเรียนจะเกิดขึ้นในชุมชน ผู้เรียนจะเรียนรู้ทุกอย่าง โดยตรงจากชุมชน ซึ่งอาจจะเป็นชุมชนเมืองหรือชุมชนชนบทก็ได้ Hamiton และ Cunnigham (1998: 441, อ้างถึงใน สมพร เฟ็งคำ, 2544: 43) การศึกษาโดยชุมชนเป็นฐานก่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันของคนในชุมชนเกี่ยวกับปัญหาของชุมชนและการใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ สูงสุด นอกจากนี้ยังทำให้คนในชุมชนรู้จักเลือกแหล่งทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาของชุมชนอีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสิ่งที่สำคัญของการศึกษาที่ใช้ชุมชนเป็นฐานคือ กระบวนการที่ทำให้เห็นถึงสัมพันธภาพของคนในชุมชนและช่วยให้พัฒนาไปถึงการตระหนักใน การเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องเกี่ยวกับสังคม นโยบาย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและเรื่องอื่นๆ การจัด การศึกษาโดยชุมชนเป็นฐานจะต้องจัดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในชุมชน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาในรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จ และการปฏิสัมพันธ์ของคน ในชุมชนนั้นจะต้องเกิดขึ้นภายใต้ความเป็นอิสระ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและ ความสมัครใจ

สำหรับการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานตามหลักการที่กล่าวข้างต้นนั้น คือการพัฒนา จิตสำนึก ภูมิปัญญา ความรู้ ความสามารถของคนในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ดังนั้นการศึกษา การเรียนรู้ของชุมชนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนายังยืน ดังที่ สีลาภรณ์ นาครทรรพ, (2539 : 51-53) ได้กล่าวถึงลักษณะของการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานดังนี้

- 1) เป็นลักษณะการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนที่เกิดจากระบวนการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ปัญหา เสนอทางเลือกการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน
- 2) เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผ่านกระบวนการคิด-ทำ ทบทวนวิเคราะห์ และช่วยทำให้กลุ่มได้เรียนรู้การแก้ปัญหาต่างๆ ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป
- 3) เป็นการเรียนรู้จากปัญหาในชีวิตจริงที่ได้พยายามแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของคนในชุมชน
- 4) เป็นการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ที่สัมพันธ์กันแบบแนวราบเป็น ความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ที่จะเรียนรู้และทำงานร่วมกัน

การศึกษาโดยชุมชนเป็นฐานนั้นจะต้องมีพลังและความสมดุลระหว่างองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ภูมิปัญญาและธรรมะ การเรียนรู้ และการจัดการ จึงจะแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ภูมิปัญญา และธรรมะจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวผู้นำและสมาชิกของชุมชน ภูมิปัญญาเป็นองค์ความรู้ที่สัมพันธ์ กับการดำรงชีวิตร่วมกันของชุมชนมีสาระทางด้านธรรมะอยู่ในตัว ซึ่งนำไปสู่การดำรงชีวิตอย่าง เป็นสุข ส่วนการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการศึกษาเรียนรู้ของคนในชุมชนซึ่งได้แก่เรื่อง การคิด วิเคราะห์ การตั้งคำถาม และการหาคำตอบเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข ปัญหา ต่างๆ ดังนั้นการศึกษาโดยชุมชนเป็นฐานจึงเป็นกระบวนการที่ชุมชนร่วมกันคิด วิเคราะห์ปัญหา

สาเหตุ ความสำเร็จของการแก้ปัญหา ตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาและสรุปผลเพื่อยกระดับความสามารถในการแก้ปัญหาให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการซึ่งเป็นเรื่องของกลไกการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ชุมชนจะเข้มแข็งได้จะต้องมีการจัดการซึ่งเป็นการกระจายบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ให้สมาชิกมีการกำหนดสิทธิ กติกา และวินัยในการอยู่ร่วมกันเป็นองค์กร

#### 4.4 แนวทางการบริหารการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

การบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นฐานนี้มีวัตถุประสงค์หลักก็คือการคืนอำนาจการบริหารจัดการสถานศึกษาจากรัฐให้แก่ชุมชน ในทางปฏิบัติจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง โดยมีความเชื่อว่าแนวทางดังกล่าวจะทำให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้ หลักสูตรของโรงเรียนจะตอบสนองความต้องการ และค่านิยมของผู้ปกครอง ตอบสนองชุมชนและท้องถิ่นมากที่สุด ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารต่างๆ ชุมชนมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

Dodd and Konzal (2002) ได้จำแนกกระบวนการทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยชุมชนเป็นฐานออกเป็น 3 กระบวนทัศน์ตามยุคดังนี้

1) กระบวนทัศน์เก่า (The old paradigm) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน บ้าน และชุมชน ในยุคก่อนนั้นมีความสัมพันธ์กันแบบแยกส่วน โดยมีลักษณะดังนี้ (1) มุ่งสนใจเฉพาะกิจกรรมของโรงเรียน คือพัฒนาทักษะทางวิชาการและความรู้ (2) เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ที่ถูกกำหนดจากโรงเรียน (3) มีความเป็นราชการ ไม่เป็นกันเอง และเป็นการสื่อสารทางเดียว (4) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อปกป้องหรือป้องกันตนเองของโรงเรียน (5) มีสายการบังคับบัญชาสูง และทุกคนไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกัน (6) ละเลยความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของบ้านและชุมชน โดยบางครอบครัวหรือเด็กบางคนจะถูกมองข้ามไปเลย (7) ดำรงไว้ซึ่งอำนาจของโรงเรียน (8) มองว่าผู้ปกครองเป็นเสมือนตัวปัญหาของโรงเรียน (9) กำหนดขอบเขตให้ชุมชนอยู่ภายนอกโดยจะให้การยอมรับก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีความต้องการความช่วยเหลือเท่านั้น โดยความสัมพันธ์ในยุคนี้โรงเรียนมักจะตั้งคำถามว่าผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ ทำอะไรเพื่อโรงเรียนบ้าง (Dodd and Konzal, 2002: 25)

2) กระบวนทัศน์ระยะเปลี่ยนผ่าน (Transitional Phase) สำหรับยุคเปลี่ยนผ่านนี้เป็นความสัมพันธ์ที่โรงเรียน บ้าน และชุมชนมีปฏิสัมพันธ์ หรือการร่วมดำเนินกิจกรรม ดังนี้ (1) มุ่งสนใจกิจกรรมของโรงเรียน และพัฒนาความเป็นกันเอง หรือบางหลักสูตรอาจจะมีเป็นส่วนบุคคลสูงมาก (2) มีความสัมพันธ์กันทางตรงกับโรงเรียน โดยมีการสื่อสารกันแบบสองทาง (3) มีความเป็นราชการน้อย มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น (4) เปิดโอกาสให้ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นแต่ก็ยังมีควบคุมอยู่บ้าง (5) การมีส่วนร่วมสูงขึ้น (6) ตระหนักถึงความแตกต่าง

ระหว่างวัฒนธรรมและสังคม (7) เริ่มมีการกระจายอำนาจ โดยใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการนำเสนอผลงานต่อผู้ปกครองและชุมชนรับทราบ (8) ใช้ความเป็นพันธมิตรระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชน (9) สร้างเครือข่ายกับชุมชน (10) นักวิชาการเริ่มทำวิจัยศึกษาแนวทางการปฏิบัติของตน แต่ยังไม่ได้รวมถึงผู้ปกครอง และ (11) เข้าถึงสถานะที่เป็นสามัญ โดยความสัมพันธ์ใน ยุคนี้โรงเรียนจะมีคำถามว่าทำอะไรผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ จะช่วยให้การดำเนินการ ของโรงเรียนดีขึ้น (Dodd and Konzal, 2002: 109)

3) กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) สำหรับยุคกระบวนทัศน์ใหม่นี้ จะมีลักษณะ ของการร่วมกันดำเนินกิจการมากที่สุด โดยที่ความสัมพันธ์และเครือข่ายมีความกว้างขวางและ ลึกซึ้ง ดังนี้ (1) มุ่งสนใจที่ความอยู่เย็นเป็นสุขของผู้เรียน โดยพัฒนาทั้งด้านวิชาการและความเป็น ส่วนบุคคล (2) ไม่มีรอยต่อระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน (3) มีวัฒนธรรม ในการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ และการห้วงโยผู้อื่น โดยการทำวิจัยร่วมกัน (4) การมีส่วนร่วม และความเป็นกันเอง (5) ไม่มีสายการบังคับบัญชา มีเพียงการร่วมมือกันของทุกคน (6) เห็นคุณค่า ของสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างและต้องอนุรักษ์ไว้ (7) กระจายอำนาจระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (8) ผู้ปกครองและชุมชนเป็นหุ้นส่วนของโรงเรียน (9) เป้าหมายในการค้นหาวัตถุประสงค์ ร่วมกัน (10) มีทางเลือกและวิธีดำเนินการที่หลากหลาย (Dodd and Konzal, 2002: 126)

จากแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่นี้ Flaxman (2001: 6-7) ได้นำเสนอหลักการของ โรงเรียนชุมชน ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดความต้องการร่วมกันของสมาชิกในชุมชนว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับการศึกษาร่วมกันของเด็กในชุมชน
- 2) ความพยายามในการพึ่งตนเองของชุมชน ทั้งการที่สมาชิกในชุมชนพัฒนา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง และความรับผิดชอบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของตนเอง
- 3) การพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชนในการพึ่งตนเองและความพยายามที่จะปรับปรุง แก้ไขให้ชุมชนดีขึ้น
- 4) การกระจายโครงการตามภูมิภาคและความพยายามอื่นๆ ตามชุมชนที่คนอาศัยอยู่
- 5) การบูรณาการของการให้บริการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างสูงสุด โดยการร่วมมือกันของตัวแทนต่างๆและองค์กรที่อยู่ในชุมชนเพื่อสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากร ได้ถูกใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน
- 6) สมาชิกทุกคนของชุมชนร่วมกันสร้างความมั่นใจในการพัฒนาชุมชนโดยรวม อย่างเต็มที่
- 7) ความรับผิดชอบของสถาบันสาธารณะที่รับผิดชอบต่อความต้องการในการ เปลี่ยนแปลงที่ชุมชนต้องการ
- 8) การดูแลทั้งการศึกษาอย่างเป็นทางการและนอกระบบสำหรับคนในชุมชน

ซึ่งกระบวนทัศน์ใหม่นี้มีความสอดคล้องกับ แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย ดังที่ พิรพงษ์ พลเวียงธรรม (2547: 21) ได้กล่าวถึงว่าการจัดการศึกษาในโรงเรียนต้องสะท้อนความเป็น ท้องถิ่นมากขึ้นหรือการเป็น “โรงเรียนของชุมชนท้องถิ่น” นั่นคือการศึกษาต้องจัดให้ตอบสนอง ความต้องการของปัจเจกบุคคล ชุมชน และกลุ่มคนหลากหลายวัฒนธรรม ขณะเดียวกันโรงเรียน ก็ต้องมุ่งเสริมสร้างให้ทุกหน่วยงานในสังคมมีโอกาสที่เท่าเทียมกันในการใฝ่หาความรู้ พัฒนา ตนเอง และสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทันกับโลกอนาคตด้วย ซึ่งกระแสการศึกษา และนโยบายการจัดการศึกษาของโลกก็เป็นลักษณะนี้ ดังที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2543: 10-11) ได้สรุปแนวทางด้านบทบาทของสถานศึกษาในวิถีชุมชนได้ดังนี้

- 1) บทบาทในการให้ชุมชนเข้ามากำกับดูแลสถานศึกษา ในบางประเทศได้ใช้ มาตรการกฎหมายหรือข้อบังคับ เช่น ฝรั่งเศส แคนาดา อังกฤษ
- 2) บทบาทในการให้สถานศึกษาเข้าไปดูแลชุมชน
- 3) บทบาทในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเองให้สอดคล้องต่อการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งให้ชุมชน

นอกจากนี้ พิรพงษ์ พลเวียงธรรม (2547: 20) ได้สรุปกระบวนการเรียนรู้ตาม ธรรมชาติแบบดั้งเดิมของชุมชนและศึกษากรณีอื่นๆ ที่เป็นปัญหาหรือวิกฤติของชุมชนไว้ดังนี้

- 1) กระบวนการเรียนรู้ดั้งเดิมของชุมชนเกิดขึ้นผ่านกระบวนการทางสังคมในครอบครัว หรือในชุมชน เช่น การถ่ายทอดอาชีพในครอบครัว เครือญาติการถ่ายทอดอาชีพหลักของหมู่บ้าน เป็นต้น
- 2) กระบวนการเรียนรู้ดั้งเดิมของชุมชนมีวัดเป็นสำคัญ และปัจจุบันจะลดความสำคัญ ลงไปมาก แต่ก็ยังมีบทบาทสำคัญในหลายชุมชน โดยเน้นการขัดเกลาทางสังคมและจริยธรรม
- 3) กระบวนการเรียนรู้ดั้งเดิมของชุมชนถูกปิดกั้นด้วยระบบการศึกษายุคใหม่ที่ผิด แยกไปจากเดิม เป็นโครงสร้างทางการศึกษาแนวตั้งที่ปฏิเสธคุณค่าและรูปแบบการเรียนรู้ใน แนวนอนของชุมชน
- 4) กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนสามารถฟื้นฟูความเข้มแข็งของชุมชนได้ด้วยการ ทำงานเครือข่ายและด้วยการเกื้อหนุนอย่างเข้าใจและให้เกียรติของหน่วยงานภายนอก เช่น การศึกษาความต้องการแท้จริงของชุมชน ให้ชุมชนมีโอกาสร่วม ไม่จัดกิจกรรมตามความ ต้องการของหน่วยงานที่จัด

อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540 : 84-96) แนวคิดเกี่ยวกับการร่วม ดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชนตามแนวคิดการบริหารโดยชุมชนเป็นฐานนี้คือ

- 1) บุคลากรในชุมชนจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการศึกษาของชุมชนร่วมกันซึ่งเกิด จากความร่วมมือกันคิด ร่วมกันวางแผนและทำงานร่วมกันของชุมชนและโรงเรียน จึงควรแสวงหา กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน

2) การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากภาคีอื่นๆ เช่น ครอบครัว สถาบัน ศาสนา กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มอาชีพ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การพัฒนาเอกชน นักวิชาการ ชุมชนอื่นๆ ฯลฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ ความคิด กำลังใจ ประสบการณ์ บทเรียน งบประมาณ ฯลฯ เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความร่วมมือและพัฒนาไปสู่การผลักดันให้การศึกษาทำหน้าที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

3) โครงสร้างของการจัดการศึกษาตามแนวราบ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่น ชุมชนได้มีอำนาจในการบริหารมากขึ้นและมีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับภาคีอื่น เช่น ครอบครัว ชุมชน วัด อบต. ฯลฯ เปลี่ยนจากโรงเรียนเป็นศูนย์กลางมาเป็นแนวราบ มีลักษณะความเสมอภาคมากขึ้นและเปิดโอกาสให้ภาคีอื่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น มีการกระจายความรู้ให้หลากหลายโดยไม่ผูกขาดกับโรงเรียน การศึกษาจึงเป็นเรื่องของชุมชนที่จะต้องร่วมกันรับผิดชอบและช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

4) นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐจะต้องปรับปรุงในเรื่องเป้าหมายที่มาจากรัฐ ฝ่ายเดียวมาสู่ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน กระจายการศึกษาจากโรงเรียนไปสู่แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายส่วนในด้านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการโรงเรียนให้เปลี่ยนจากระบบแนวตั้งมาเป็นแนวราบมากขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของภาคีอื่น และให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบโรงเรียน การพัฒนาครู ให้มุ่งที่การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนและชุมชนมีการปรับปรุงหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิถีชีวิตของบุคคลและชุมชนเอื้อให้เกิดการถ่ายทอดสติปัญญาอย่างต่อเนื่องของชุมชน

5) ชุมชนมีเงื่อนไขพื้นฐานในการพัฒนา เช่น มีทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรบุคคล ผลผลิต รายได้ ฯลฯ มีปัจจัยแห่งความเข้มแข็งบางส่วนเหลืออยู่ เช่น กลุ่มผู้นำตามธรรมชาติ ความสัมพันธ์ทางสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ที่จะพัฒนาได้ หากชุมชนมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ การทำโรงเรียนหรือภาคีอื่นๆ เข้าร่วมในการพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ ได้และช่วยให้เกิดกิจกรรมที่จะพัฒนาความเข้มแข็งได้ง่ายขึ้น

จากหลักการ แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดแนวทางการดำเนินการบาง ดังเช่น Lisa Pratt (2006) กล่าวว่าการศึกษาจะไม่สำเร็จถ้าขาดการขับเคลื่อนของชุมชนในการสนับสนุน โดยได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาซึ่งมีลักษณะของการบริหารโดยใช้ชุมชนเป็นฐานไว้ 4 ขั้นตอนสำคัญดังนี้

1) ใช้ความต้องการและข้อมูลของชุมชนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการโรงเรียน

2) นำประสบการณ์การเรียนรู้ภายในชุมชนเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ของโรงเรียน

3) สร้างความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน ซึ่งรวมถึงครอบครัว ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

4) ระบุผู้ประสานงานของโรงเรียน หุ่นส่วนผู้นำและผู้สนับสนุนงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ Carl Vogel (2006) ได้นำเสนอขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จของความเป็นหุ้นส่วนของโรงเรียน ครอบครัว และชุมชน ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ดังนี้

- 1) สร้างหรือระบุทีมปฏิบัติการสำหรับความเป็นหุ้นส่วน
- 2) หาทุนและการสนับสนุนจากทางการ
- 3) ให้การฝึกฝนและแนวทางแก่สมาชิกชุดปฏิบัติการ
- 4) ระบุจุดเริ่มต้น แสดงกิจกรรมจุดแข็งและจุดอ่อน
- 5) แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี
- 6) เขียนแผนปฏิบัติการ 1 ปี
- 7) รวบรวมเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง นักเรียน และกลุ่มชุมชนที่จะให้เข้าร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม
- 8) ประเมินผลการปฏิบัติ
- 9) รายงานผลการดำเนินการในรอบปี แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 10) ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับอมรวิรัช นาคทรพรพ และดวงแก้ว จันทร์สระแก้ว (2541) ได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนนั้น โรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่หลอมรวมอยู่ในภาพของความเป็นชุมชน ไม่ว่าจะในแง่ของสถานะพื้นฐานของชุมชน ในแง่กระบวนการชุมชน และในแง่ของพลังชุมชน ในการพิจารณาของบทบาทโรงเรียนและชุมชนควรพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1) สถานะพื้นฐานของชุมชนและสถานะพื้นฐานของโรงเรียนโดยพิจารณาวิสัยทัศน์และจัดความสามารถของบุคลากรของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียน ทรัพยากรของโรงเรียน และสภาพของชุมชน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนที่เป็นอยู่ในอดีตและปัจจุบัน

2) การศึกษากระบวนการชุมชนและกระบวนการโรงเรียนที่สัมพันธ์กับชุมชน โดยพิจารณากระบวนการชุมชน ได้แก่ ลักษณะการทำงานและการแก้ปัญหาชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่โรงเรียนและชุมชนทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรมที่ชุมชนทำเพื่อโรงเรียน กิจกรรมที่โรงเรียนทำเพื่อชุมชน และกิจกรรมที่ชุมชนและโรงเรียนทำร่วมกัน

3) ศักยภาพของโรงเรียนและพลังของชุมชน โดยพิจารณาถึงพลังความคิดและทรัพยากรของชุมชน พลังของโรงเรียน เช่น การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นของโรงเรียนที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาและความต้องการของชุมชน การฝึกอบรมอาชีพให้นักเรียนและบุคลากรในชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจในชุมชน การริเริ่มการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน การจัดตั้งธนาคารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับกลุ่มออมทรัพย์ในชุมชน

พีรพงษ์ พลเวียงธรรม (2547: 24) ได้นำเสนอกระบวนการเกิดและการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนได้ตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1) การแสวงหาระบบหรือกลไกที่จะสร้างหรือพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการเกิดความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน

2) เมื่อผ่านการปรึกษาและมองปัญหาาร่วมกันแล้วจึงค่อยขยายไปสู่การร่วมกันคิดวิเคราะห์กำหนดแนวทางแก้ปัญหาและวางแผนกิจกรรมพัฒนาต่างๆ ที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่และพัฒนาทัศนคติ ความสามารถและสติปัญญาของบุคคล

3) จัดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและจัดการตามกิจกรรมที่กำหนด โดยการสรุปและประเมินผลการดำเนินการกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมและการเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

4) แสวงหาแนวทางของการขยายความคิด กิจกรรม การเรียนรู้ไปสู่ประชาชนในชุมชนและภาคีต่างๆ เพื่อขยายการมีส่วนร่วมให้ทั่วถึงและผลักดันให้เกิดโครงสร้างของกิจกรรมชุมชน และภาคีต่างๆ เพื่อขยายการมีส่วนร่วมให้ทั่วถึงและผลักดันให้เกิดโครงสร้างของกิจกรรมแบบแนวราบอย่างต่อเนื่องในชุมชน

5) สํารวจหารูปแบบและระบบของการร่วมมือและสัมพันธ์กับภาคีอื่นๆ ภายนอกชุมชนที่จะพัฒนาศักยภาพของท้องถิ่น เพื่อความเข้มแข็งของบุคคล โรงเรียนและชุมชนโดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการ

สีลาภรณ์ บัวสาย (2547) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับฐานพลังหรือศักยภาพของท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยฐานที่สำคัญ 4 ฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ฐานทรัพยากร ในชุมชนหรือท้องถิ่นจะมีฐานทรัพยากรที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันไปแต่ละท้องถิ่น โดยมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับความหลากหลายของระบบนิเวศ และระบบความรู้ที่ถูกสร้างสะสมและถ่ายทอดกันมาเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งฐานทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ฐานทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ป่า ลำน้ำ ชายฝั่งทะเล เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีฐานทรัพยากรอื่นๆ ในชุมชนที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งในลักษณะของงบประมาณ หรือแรงงาน ตามความแตกต่างและความพร้อมของแต่ละท้องถิ่น

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ มุทฺธเมธา (2524: 66-67) ได้แบ่งทรัพยากรในชุมชนออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) ทรัพยากรธรรมชาติ คือ สิ่งที่เป็นธรรมชาติทั้งหลาย ซึ่งแต่ละชุมชนอาจมีลักษณะแตกต่างกันไป 2) ทรัพยากรทางสังคมของมนุษย์ ได้แก่ (1) บุคคลนับเป็นส่วนสำคัญของชุมชน โดยชุมชนแต่ละชุมชนประกอบด้วยสมาชิกประเภทต่างๆ แตกต่างกันไปทั้งเพศ วัย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ วิถีชีวิต อาชีพ ฯลฯ (2) สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น จัดทำขึ้น ได้แก่ อาคาร สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ โบราณวัตถุ โบราณสถาน บ้านเรือน ที่อยู่อาศัย

ตลอดจนที่ทำการของรัฐบาล และหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น และ(3) สิ่งที่เป็นระเบียบแบบแผน ประเพณี การปกครอง การเมือง ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนอาชีพและความเป็นอยู่ของประชาชน

สุภางค์ จันทวานิช (2527 อ้างถึงในพิรพงษ์ พลเวียงธรรม, 2547: 32) ได้สรุปไว้ว่า ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่เกิดจากความคิด ภูมิปัญญาในท้องถิ่นที่ได้สะสม และถ่ายทอดสืบต่อกันมาที่เป็นวัฒนธรรมพื้นบ้าน หรือการเล่นพื้นบ้าน กิจกรรมที่เกิดจากศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี สถาปัตยกรรม อาหารการกิน ภาษาท่าทาง ฯลฯ ภูมิปัญญาเหล่านั้นสามารถนำไปเป็นสื่อประกอบการเรียนการสอนได้

2) เครือข่ายทางสังคม เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในท้องถิ่น สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายทางสังคมประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) ลักษณะของสายสัมพันธ์ทางสังคม การสร้างเครือข่ายสายสัมพันธ์ของคนที่อยู่ในท้องถิ่นมีนัยยะที่สำคัญอย่างยิ่งในการระดมทรัพยากร ทุน แรงงาน รวมถึงพลังความคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น และ 2) คุณภาพของสายสัมพันธ์ คือคุณภาพความเหนียวแน่นของสายในทางสังคมนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความเป็นชุมชนนั่นเอง

3) ระบบความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่จะเป็นตัวตัดสินว่า ท้องถิ่นจะมีพลัง แข็งแกร่งขนาดไหน สามารถเผชิญปัญหาอุปสรรคได้ขนาดไหน ดังที่ นภาพรณี หะวานนท์ (2550) ชี้ให้เห็นถึงทุนประเภทหนึ่งที่เรียกว่า “ทุนความรู้” ที่ชุมชนมีอยู่ ชุมชนที่อยู่มานานในท้องถิ่น ส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาชุดความรู้ของตัวเองขึ้นมาเพื่อการดำรงอยู่ ยิ่งชุมชนสามารถเรียนรู้ ปรับตัว รับความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกมาต่อยอดกับความรู้เดิมที่มีอยู่ได้มาก ชุมชนนั้นก็ยิ่งมีความเข้มแข็งมาก โดยในเรื่องของระบบความรู้ ประกอบด้วย 1) ลักษณะของความรู้ท้องถิ่น ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ของความรู้กับบริบทฐานทรัพยากร บริบทเป็นบ่อเกิดของความรู้ประเภทนี้ คนที่อยู่ในบริบทสิ่งแวดล้อมแบบใด ก็จะพัฒนาระบบความรู้ขึ้นมาใช้เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการยังชีพ ซึ่งเป็นชุดความรู้ของชาวบ้านที่เกิดจากประสบการณ์จริงในชีวิตจริงในท้องถิ่น (2) ความรู้ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายสายสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรมของคนในชุมชน ความรู้ประเภทนี้มีเฉพาะ “คนใน” ชุมชนเท่านั้นที่จะรู้ว่าใครเป็นแกนหลักที่มีเสียงมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในชุมชน ความรู้ประเภทนี้มีนัยยะสำคัญมาก หากต้องการพัฒนาชุมชนต้องขับเคลื่อนด้วยพลังจากภายใน ที่จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเกิดผลจริงและยั่งยืน 2) กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ของชุมชน เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนหรือประสบการณ์ของคนที่เคยทำมาก่อน การถ่ายทอดผ่านกลไกของสถาบันศาสนา และความรู้ที่มีเคล็ดวิชาเฉพาะนั้นมักจะถ่ายทอดในสำนักศิลปวิทยาของครูผู้มีความชำนาญ ซึ่งลักษณะของกระบวนการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวทำให้ความรู้จำนวนไม่น้อยสูญหายไป ไม่มีผู้สืบทอด โดยเฉพาะเคล็ดวิชาชั้นสูงจริงๆ มักจะตายไปตามตัวครูผู้รู้ 3) การจัดการความรู้เพื่อเป็นพลังในการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย (1) การจัดการความรู้โดย “คนใน” นภาพรณี หะวานนท์ (2550) กล่าวว่าตัวชีวิตด้านระบบความรู้ของชุมชน เป็นตัวชีวิต



ที่สำคัญมาก และมีสหสัมพันธ์ (correlation) สูงกับสภาวะความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งมักจะเป็นชุมชนที่สามารถจัดการความรู้ตนเองได้ มีการนำเอาความรู้ที่สั่งสมถ่ายทอดสืบต่อกันมา มาปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้เพื่อปรับหรือต่อยอดกับความรู้ที่มีผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำ (2) การจัดการศึกษา การจะจัดการศึกษาให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อการเสริมสร้างระบบความรู้ของท้องถิ่นให้แข็งแรงมากขึ้นนั้นทำได้แต่ต้องใช้กระบวนการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสานความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งหมายถึงการยอมรับการดำรงอยู่ของชุดความรู้ของชาวบ้าน

4) ระบบคุณค่าและความเชื่อ ชุมชนจำเป็นต้องสร้างระบบคุณค่าและความเชื่อชุดหนึ่งเพื่อทำหน้าที่เป็นเครื่องมือผูกร้อยใจของคนที่อยู่ร่วมกันในท้องถิ่นให้ได้ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นเครื่องมือกำกับควบคุมพฤติกรรมของคนในกลุ่มให้อยู่ในครรลองที่เป็นที่ยอมรับ และยกระดับจิตวิญญาณ ความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้น นี่คือบทบาทหน้าที่ของศาสนานั่นเอง ประกอบด้วย

(1) หน้าที่ทางสังคมของระบบคุณค่าและความเชื่อ คือ จัดความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับธรรมชาติ เพื่อดำรงอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

(2) การสืบทอดระบบคุณค่าและความเชื่อ การสืบทอดระบบคุณค่าและความเชื่อนี้เทียบได้กับเป็นการสืบทอดจิตวิญญาณ สำนึก ความผูกพัน ตัวตนและศักดิ์ศรีของชุมชนและท้องถิ่น กลไกที่สำคัญที่ได้แก่ วัดหรือศาสนาสถาน กลุ่มผู้เฒ่า พ่อครู แม่ครู หมอขวัญ โดยถ่ายทอดผ่านทางตำนานท้องถิ่น จารีตประเพณี หรือพิธีกรรมต่างๆ

#### 4.5 บทบาทของชุมชนต่อโรงเรียน

สุวัฒน์ มุทฺธเมธา (2524: 41-51) กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของชุมชนต่อโรงเรียนมีดังนี้

- 1) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญในการกำหนดปรัชญาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
- 2) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในการที่โรงเรียนจะพัฒนาหลักสูตร
- 3) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในการที่โรงเรียนจะพัฒนาคนอันเป็นส่วนสำคัญของชุมชนนั้น
- 4) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในการที่โรงเรียนจะพัฒนาปรับปรุงกระสวนชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนนั้น โดยปัญหาด้านกระสวนชีวิตของคนในชุมชน ได้แก่ ปัญหาเรื่องการทำงานและการประกอบอาชีพ ปัญหาเรื่องรายได้รายจ่ายปัญหาเรื่องสุขภาพอนามัย และการบริโภคปัญหาเรื่องการจัดวางชีวิตอย่างประชาธิปไตย ปัญหาการใช้ทรัพยากร การใช้เวลาว่าง ปัญหาการอนุรักษ์ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและปัญหาด้านการประสานสามัคคี
- 5) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในอันที่โรงเรียนจะพัฒนาปรับปรุงการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

- 6) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในฐานะที่ชุมชนเป็นแหล่งปฏิบัติชีวิตที่แท้จริงของนักเรียน
- 7) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในการที่โรงเรียนจะใช้แหล่งทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์
- 8) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในอันที่โรงเรียนจะพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่องกันไป เพื่อชีวิตที่ดีของผู้เรียนและชุมชน
- 9) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในการที่ชุมชนจะอนุรักษ์และถ่ายทอดวัฒนธรรม
- 10) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในการที่ชุมชนจะช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่าง ๆ
- 11) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนในฐานะที่ชุมชนเป็นที่ตั้งของหน่วยงาน องค์กรและสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งตัวโรงเรียนเองด้วย
- 12) ชุมชนมีบทบาทและความสำคัญในการควบคุมและสนับสนุนส่งเสริมโรงเรียน  
ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2540: 63-90) กล่าวถึงบทบาทของชุมชนต่อโรงเรียนไว้สรุปได้ดังนี้
  - 1) บทบาทในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน
  - 2) บทบาทในการสนับสนุนภารกิจหลักของโรงเรียน เช่น บทบาทของผู้ปกครองต่อการเรียนการสอน การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โรงเรียน
  - 3) บทบาทในการให้บริการด้านทรัพยากรแก่โรงเรียน

#### 4.6 ปัจจัยและเงื่อนไขการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และวิชุนา ปาณปถุณง (2546: 48-49) ได้กล่าวว่าเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันและอนาคตทำให้การขยายตัวของอาชีพการงานโดยการเพิ่มความสำคัญเฉพาะด้าน อาชีพครูก็ทำให้เข้าใจว่าเป็นความชำนาญเฉพาะด้าน โรงเรียนกลายเป็นสถาบันที่มีหน้าที่เฉพาะไม่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตจริง โรงเรียนไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ถ้าประสงค์ให้โรงเรียนกลับเป็นของชุมชน ครูและโรงเรียนต้องช่วยให้เกิดชุมชนแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ครูและโรงเรียนอาจเข้ามาทำกิจกรรมที่วัดเคยทำแก่ชุมชนโบราณ จะแตกต่างกันก็คือกิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมสมัยใหม่โดยอาศัยอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการรวมกลุ่ม เช่น การรณรงค์รักษาความสะอาดของชุมชน โดยอาศัยโรงเรียนเป็นสถานที่ตั้งและเป็นศูนย์ในการจัดกิจกรรม ครูและโรงเรียนอาจอำนวยความสะดวกแก่การจัดองค์กรของคนในท้องถิ่น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์หรือร้านค้าสหกรณ์ เป็นต้น ถ้าครูและโรงเรียนดำเนินการเช่นนี้ ชุมชนแบบใหม่จะเกิดขึ้นและมีความเข้มแข็งขึ้น ครูและโรงเรียนก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนทำให้ครูและโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาตามสภาพจริงให้นักเรียนมีประสบการณ์ตรงได้ และจัดการศึกษาของโรงเรียนให้คนในชุมชนได้ทำให้การศึกษา

เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตทั้งของนักเรียนและผู้คนในชุมชนทั้งหมดไม่ได้แยกออกจากชีวิตส่วนใหญ่ของนักเรียนและชุมชน

อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540) ได้กล่าวถึงปัจจัยและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดกระบวนการร่วมมือและการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนประกอบด้วยเงื่อนไขที่จำเป็นและเงื่อนไขที่พอเพียง โดยเงื่อนไขที่จำเป็นมี 3 ประการ คือ

1) ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเจตคติที่เห็นคุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความรู้และจิตสำนึกของตนเองและการเรียนรู้ที่ดีเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง เจตคติและความเชื่อดังกล่าวทำให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าการร่วมมือกันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม แก่องค์กร แก่ตนเองและแก่ผู้เกี่ยวข้องที่ร่วมมือกัน ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะร่วมมือกัน

2) ผู้เกี่ยวข้องมีเจตคติที่เคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งจะเอื้อให้ความร่วมมือระหว่างกันเกิดขึ้นได้ และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับว่าความร่วมมือเพียงเกิดบนพื้นฐานของความเสมอภาค ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงสังคมที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนด้วย

3) ผู้เกี่ยวข้องมีความเชื่อว่าความหลากหลายเป็นลักษณะแท้จริงของธรรมชาติ และมีประโยชน์ในเชิงพัฒนา ความเชื่อในที่นี้ย่อมเกื้อกูลให้คนมีเจตคติเห็นคุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ เคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพในการพัฒนาตนเองของมนุษย์และความเชื่อเช่นนี้ทำให้บุคคลยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ใจกว้าง มีความคิดเห็นที่ยืดหยุ่นอันเป็นทัศนคติที่เอื้อต่อความร่วมมือกันและลดความรุนแรง แม้จะเป็นภาคีที่มีความแตกต่างกันก็ตาม

สำหรับเงื่อนไขที่พอเพียงที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนมี 5 ประการคือ

1) บุคลากรของโรงเรียนและชุมชนมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการศึกษาของชุมชนร่วมกัน ดังนั้นจึงควรที่จะแสวงหากระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้เกี่ยวข้องทั้งครู ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ชาวบ้าน และภาคีอื่นๆ ในเรื่องการศึกษา และชุมชนเข้มแข็ง

2) การมีส่วนร่วมและความสนับสนุนจากภาคีอื่นๆ ความร่วมมือและการสนับสนุนจากภาคีอื่นๆ เช่น ครอบครัว สถาบันศาสนา กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น จะทำให้โรงเรียนและชุมชนเข้มแข็งให้แก่ชุมชนให้มากขึ้น

3) โครงสร้างการจัดการศึกษาเป็นแบบแนวราบมากกว่าแนวตั้ง การจัดการศึกษาแนวราบเป็นกระบวนการกระจายแหล่งความรู้ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาจะทำให้โรงเรียน ชุมชน และภาคีอื่นๆ เกิดความสัมพันธ์ในแนวราบให้มากขึ้นและทำให้โรงเรียนเห็นความสำคัญของการร่วมมือกับชุมชนมากขึ้น

4) ปรับนโยบายการศึกษาของรัฐโดยเน้นความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เลิกผูกขาดการจัดการศึกษาของรัฐ ปรับระบบบริหารการบริการแนวตั้งเป็นแนวราบให้มากขึ้น

ให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนและชุมชน และปรับหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิถีชีวิตของบุคคลและชุมชนและเอื้อให้เกิดการถ่ายทอดสติปัญญาอย่างต่อเนื่องของชุมชน

5) ชุมชนยังมีเงื่อนไขพื้นฐานเพื่อการพัฒนา เช่น ชุมชนยังมีทรัพยากรธรรมชาติ มีบุคลากร มีผลผลิต มีรายได้ เป็นต้น ที่อยู่ในวิสัยที่จะฟื้นฟูได้ หากชุมชนมีปัจจัยเหล่านี้ ย่อมทำให้โรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของชุมชนได้มากขึ้น และช่วยให้เกิดกิจกรรมของการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนได้ง่ายขึ้น

ภมรรัตน์ สุธรรม (2546: 68-69) ได้กล่าวถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนดังนี้ ปัจจัยภายในประกอบด้วย ผู้นำหรือกรรมการที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก มีคุณลักษณะและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ในส่วนของสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน มีประสบการณ์ในการรวมกลุ่ม เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรดี และมีกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อุปกรณ์ของสมาชิกตลอดเวลาในด้านการบริหารจัดการองค์กร การจัดโครงสร้างขององค์กร เน้นการกระจายอำนาจ มีกฎระเบียบที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน มีรูปแบบการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการที่มาจากภาคีเลือกสรรหาที่มีการถ่วงดุลอำนาจตรวจสอบการทำงานได้ มีการสร้างเครือข่ายขององค์กร ในส่วนของเงื่อนไขที่เป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนจากภายนอก ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน วิชาการ และบุคลากร โดยเน้นการตอบสนองต่อความสำเร็จของกิจกรรมขององค์กรชุมชนมากกว่าขององค์กรที่ให้การสนับสนุน มีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีการครอบงำทางความคิด

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ (Lewthwaite, 2007; Pratt, 2006; Dodd and Konzal, 2002; Petrus, 2001; Flaxman, 2001; ลีลาภรณ์ บัวสาย, 2547; นิธิ เอียวศรีวงศ์, 2546; พีรพงษ์ พลเวียงธรรม, 2547; อมรวิชัย นาคธรรม และดวงแก้ว จันทร์สระแก้ว, 2541; และ อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540) ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อสรุปเป็นแนวคิดการบริหารการศึกษาโดยโรงเรียนและชุมชนเป็นฐานประกอบด้วย 7 ประการได้แก่

(1) ชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับสถานศึกษาอย่างอิสระเพื่อกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

(2) ชุมชนเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย

- การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน
- กระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

(3) โครงสร้างการบริหารตามแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ

- (4) การใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนบูรณาการการจัดการศึกษา ประกอบด้วย
- องค์ความรู้ของชุมชน
  - แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
- (5) การพัฒนาเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาและชุมชน
- (6) การสร้างวัฒนธรรมในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและชุมชน
- (7) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำชุมชน

### ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

คำว่า “strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “stratos” ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร” (Greenley, 1989: 254-255 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 16) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 5.1 ความหมายของกลยุทธ์ (strategies)

Certo and Peter (1991: 17) ได้ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright และคณะ (1992: 15) กลยุทธ์หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ

Hax และ Majuf (1991 : 2-6) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ในหนังสือ The Strategy Concept and Process โดยกล่าวว่า มีหลากหลายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ได้แก่ Glueck (1996) และ Mintzberg (1987) ให้ความหมายไว้ กลยุทธ์ คือ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ในมุมมองนี้กลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร Chandler (1962) ระบุว่าคือการตกลงหรือเปิดเผยถึงเป้าหมายขององค์กร ในรูปของวัตถุประสงค์ระยะยาว แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ และนักวิชาการของ Harvard Business School กล่าวว่า เป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรมหลักที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Mintzberg (1994: 23-32) ให้หลัก 5 Ps หรืออักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่างๆ ของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาของกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติอาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

4) กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง การเน้นความสำคัญของการพิจารณาที่สภาพที่แท้จริงภายในองค์การ คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์การ ดังนั้นมุมมองจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณคนต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้จ่ายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

นอกจากนี้ Mintzberg ยังกล่าวว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่งๆ ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน แต่ละกลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์สามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง (ปกรณ ปรียากร, 2545: 52)

Learned และคณะ (1973: 107) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นแบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าองค์กรจะอยู่รอดหรือความจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด และองค์กรควรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสมและดีที่สุด

ณัฐพนธ์ เขจรนนท์ (2544: 25) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทาง และขอบเขต ความต้องการระยะยาวขององค์การ เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 146) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ทาง หรือกำหนดให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างแท้จริง ดังนั้นรายละเอียดที่กำหนดจึงสะท้อนถึงกลยุทธ์ที่เป็นจริงระดับ

องค์การ ซึ่งองค์การได้วางแผนงานไว้เป็นรูปธรรม และสามารถใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในช่วงใดช่วงหนึ่ง

จากความหมายของกลยุทธ์ตามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ นั้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินการ แนวทางที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ

## 5.2 ลำดับของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy)

กลยุทธ์นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย (purpose) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) วัตถุประสงค์ (objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐาน ระยะยาวขององค์การ การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์การพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี (tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 146)

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะทำเนิธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็น (1) การอยู่คงที่ (2) การเจริญเติบโต (3) การตัดทอน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ SBU เดียวกันโดยทั่วไป SBU ของบริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ SBU สามารถพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU จะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่าง คือ (1) การเป็นผู้นำทางต้นทุน (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การมุ่งเน้นเฉพาะ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแผนงานตามหน้าที่ที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมา (ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์อย่างหนึ่งของแผนการตลาด คือ การพัฒนาตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงกว่าปีที่ผ่านมาด้วยการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่

สำหรับองค์กรภาครัฐนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 22) ได้แบ่งลำดับชั้นของกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร (Program Objective)

2) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Project Purpose) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และ

3) กลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในภาคองค์กรเอกชน จะเทียบเท่ากับ กลยุทธ์ระดับระดับนโยบาย กลยุทธ์ระดับระดับโครงการ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม ในองค์กรภาครัฐ จะประกอบกันขึ้นเป็นลำดับของกลยุทธ์ภายในบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยกลยุทธ์ หรือกระทรวงที่มีกรมและหน่วยงานต่าง ๆ สังกัดเหล่านี้จะมีผลกระทบระหว่างกันและต้องถูกประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กร

### 5.3 กระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์

Goodstein และคณะ (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ 1) องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด 2) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง และ 3) องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ ก็คือ แบบจำลองของการบริหารจัดการกลยุทธ์นั่นเอง สอดคล้องกับ Dess and Miller (1993: 9) ที่กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของกิจการหลัก 3 ส่วนที่สัมพันธ์กัน อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Wheelen และ Hunger (1995 :3) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ ศึกษาสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์และต้องมีการตรวจสอบและประเมิน



สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคและประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย

สำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น นักวิชาการได้นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

Dess and Miller (1993: 9-15) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การพิจารณาถึงเป้าหมายองค์กร (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนที่ไม่สามารถควบคุมได้

จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดีประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัท

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการ แปลงกลยุทธ์ที่สามารถให้เป็นจริง ส่วนนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

สอดคล้องกับ Johnson และ Scholes (1997: 23-25) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์

ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดทิศทางขององค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะทิศทางขององค์กรต้องได้จากความคาดหวังจากหลาย ฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ได้จากผู้บริหารฝ่ายเดียว 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) จะ ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต มีการประเมิน ทางเลือกที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายก็คือ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กร ให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์เป็นหนึ่ง เดียวของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และ 3) การดำเนิน กลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and control) เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัย ด้านต่าง ๆ กำหนดทิศทางขององค์กร และเลือกกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการ ประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถ บุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัด โครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่การตรวจสอบประเมินและควบคุมการ ดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Certo และ Peter (1991: 5-6) ได้เสนอกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาพแวดล้อมองค์กร ภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์หรือทางเลือกของการพัฒนา เพื่อแผนกลยุทธ์มีส่วนช่วยชี้แนะแนวทางแก้ไข และความเสี่ยงที่สอดคล้องกับจุดอ่อนและภาวะ คุกคาม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาส เนื่องจากมี การกำหนดแนวทางอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้ว กระบวนการวางแผนเองมี การระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ร่วมกันทำความเข้าใจสถานการณ์ ร่วมกันกำหนดแนวทาง ที่ต่างยอมรับกันได้ ซึ่งนำไปสู่การยอมรับแผนและการประสานงานทั้งภายในองค์กรเองและ ระหว่างองค์กรด้วย (อุทิศ ขาวเขียว, 2549 :21)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) การกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรก็คือการกำหนดเป้าหมายประสงค์ขององค์กร ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของการดำเนินการ ที่ชัดเจน ทั้งในระยะยาว เป็นวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และในระยะที่แผนสามารถบรรลุได้เป็น วัตถุประสงค์หลักของแผน ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตกลงจะร่วมกันให้บรรลุเพื่อความอยู่รอดและ การเติบโต ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเน้นที่ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

ซึ่งในขั้นตอนของการกำหนดทิศทางขององค์กรนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 18) ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรภาครัฐที่มีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) เน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organization Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 :86-90) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

#### 1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of external environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะที่ทำธุรกิจอยู่และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats)

การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบุคคลมีอำนาจ รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กรทั้งนี้

เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้ที่เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ จะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์อย่างแน่นอนดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับโดยคณะผู้บริหารเหล่านี้ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้อาชีพค่านิยมดังกล่าวและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ในที่สุด การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

## 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and Strategic Objectives) คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย (Major plans Policies and Substrategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

## 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลุล่วงไป ปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน

## 4) การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

สมยศ นาวิการ (2538: 12) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

### 1) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงข้ามกับจุดแข็ง อุปสรรค คือ สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับกระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจะถูกเรียกกันโดยทั่วไปภายในโลกของธุรกิจว่าการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจของพวกเขา การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

### 2) การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีภารกิจ

ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ หรือแคบ ๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

### 3) การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

ปรัชญาขององค์กรและแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัททั้งหลายได้กำหนดแนวทางของการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาขององค์กร นโยบายขององค์กรจะให้แนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร นโยบายจะสร้างข้อจำกัดอย่างกว้าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

### 4) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

### 5) กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ คือหนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด

### 6) การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

### 7) การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

การควบคุมจะเกี่ยวพันกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้ และผลงานที่วางแผนไว้และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกใช้กับการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินงานขององค์กร การประเมินผลตอนแรกๆ จะมีความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 24-50) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

#### 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose)

วิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบายขององค์กร (Organizational policy)

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunity and treats) จุดแข็งจุดอ่อน (Internal strengths and weaknesses)

## 2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

### 2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) ประกอบด้วย 3 ชั้น

ชั้นปัจจัยนำเข้า (The input stage) ได้แก่ (1) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE matrix) (2) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE matrix) (3) เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Matrix: CPM)

ชั้นการจับคู่ (The matching stage) ได้แก่ (1) เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths: TOWS matrix) (2) เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation matrix) (3) กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร: เมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group matrix) (4) เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic matrix)

ชั้นการตัดสินใจ (The decision stage) ได้แก่ (1) เมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Planning matrix)

2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Business level strategy) การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย (1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantages) หรือการสร้างแตกต่าง (Differentiation) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ (3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน (4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริหารที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) การสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า ประกอบด้วย (1) การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ (3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and development) เป็นการประสานความต้องการของชุมชน (4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (5) การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว (6) การจัดซื้อ (Purchasing) (7) การบริหารงานบุคคล (Human resource management)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวแล้วสรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลได้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่จำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่ององค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิดด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรและผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานองค์กร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 27)

อุทิศ ขาวเขียร (2549: 72) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในช่วงปัจจุบันที่เป็นอยู่ขององค์กร และเข้าใจสภาพแวดล้อมของกระบวนการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) ของสภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์โอกาส (opportunity) ภาวะคุกคาม หรือข้อจำกัด (threat) ของสภาพแวดล้อมภายนอก คำว่า SWOT ย่อจากอักษรนำหน้าของทั้งสี่สภาวะแวดล้อมดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ SWOT สามารถทำได้หลายสภาวะดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมทั่วไป โดยรวมสามารถดำเนินการโดยการสำรวจสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจเลือกแนวคิดและทิศทางการดำเนินการเบื้องต้นได้อย่างทันกาลภายใต้สภาวะการรวมดังกล่าว อาทิ การกำหนดเป้าประสงค์เบื้องต้น

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กรภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เล็งมิได้ อันเป็นพันธกิจขององค์กร การวิเคราะห์

นี้จะช่วยให้ทราบสภาวะแวดล้อมว่า องค์การตกอยู่ในสถานการณ์ใดในการปฏิบัติพันธกิจสมมติ นั้นๆ การวิเคราะห์จะสามารถประมวลสภาวะแวดล้อม เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Process) เบื้องต้นที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมให้บรรลุภายใต้สภาวะการแข่งขันได้

3) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เพื่อการวางแผนทางปรับปรุงกลไก (Tool) ขององค์การ หรือกระบวนการพัฒนาเรื่องนั้นๆ เพื่อการขับเคลื่อนเร่งรัดกระบวนการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปัจจัยเสริมและปัจจัยถ่วงต่อกระบวนการทำงานของ องค์การหรือกระบวนการพัฒนา ในการปฏิบัติแผนงานโครงการด้านต่างๆ ให้ลุล่วงอย่างเร่งรัดได้

สอดคล้องกับวิวัฒนาการ วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 28) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ประการ ได้แก่ (1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือ กลยุทธ์ขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมถึงจะมีผลกระทบต่อ องค์กร (2) บทบาทในการประสานงานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของ สภาพแวดล้อมที่จะมีผล กระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และ (3) บทบาทในการกำหนด หน้าที่ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร นอกจากนี้ยังได้จำแนกโครงสร้างของสภาพแวดล้อมออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อ ภาพรวมของการดำเนินธุรกิจไม่ได้กระทบเพียงอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ เพียงแต่อาจเกิดผลกระทบในลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่ ลำดับรองลงมา เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบในบางอุตสาหกรรม ดังนั้นปัจจัยหนึ่งที่กระทบ ต่ออุตสาหกรรมหนึ่งอาจไม่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในอีกอุตสาหกรรมหนึ่งโดยสิ้นเชิง

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาพแวดล้อมลำดับในสุดซึ่ง แต่ละองค์กรจะมีสภาพแวดล้อมภายในแตกต่างกัน

#### 5.4.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรอง ปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกจะพิจารณาจาก 2 แนวทาง ได้แก่ 1)การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสภาพสังคม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ หรือการวิเคราะห์อุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมที่องค์กร นั้นประกอบธุรกิจอยู่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 35) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัย ภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กร



ภาคเอกชนและภาครัฐบาล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสังคม

(1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน ฯลฯ

(2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

(3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร ฯลฯ

(4) ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริโภคอุปโภค ฯลฯ

**2) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment)** เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร Paul (1983, 43-49 อ้างถึงในวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 37) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

(1) สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการ (Diagnosis of the problems of the sector or services) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการนั้น ๆ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

(2) ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and clients) จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากรโดยคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

(3) ความต้องการของสังคมต่อการได้รับบริการจากแผนงาน (Demand for the programme's service) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

(4) ความพร้อมของแผนงานในการให้บริการ (Supply of the programme's service) จากการวิเคราะห์การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ ความเพียงพอของระบบการส่งทอดระหว่างหน่วยงานในการให้บริการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และความเพียงพอของหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องเชื่อมประสานกันในการควบคุมการจัดหาบริการและการส่งทอดการให้บริการไปถึงผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการและความพร้อมในการให้บริการ (Key Actors Influencing Demand and Supply) จาก

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อการสนับสนุนและคัดค้าน การดำเนินงานตามแผนงานทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

Plunkett และคณะ (2005) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางตรงและสภาพแวดล้อมทางอ้อม ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอกทางตรง (directly interactive forces) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ลูกค้า หุ้นส่วน พันธมิตร คู่แข่ง และแรงงานภายนอก

2) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกทางอ้อม (indirectly interactive forces) ได้แก่ เศรษฐกิจภายในและนอกประเทศ สภาพการณ์บ้านเมือง วัฒนธรรมทางด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และสถานการณ์ทางธรรมชาติ

Wheelen and Hunger (2004) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกกว่าประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

#### 5.4.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 35) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์องค์การเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่

1) การวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร และระบุกิจกรรมสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกันเนื่องจากต้องมีการเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบตั้งแต่เข้าสู่กระบวนการผลิตจนกระทั่งส่งมอบแก่ลูกค้า รวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้กระบวนการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน (Scanning Functional Resources) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการพิจารณาแต่ละสายงานภายในองค์กรว่าแต่ละสายงานมีข้อดีข้อด้อยอย่างไร และแต่ละสายงานมีการทำงานสอดคล้องประสานหรือใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน การวิเคราะห์ตามสายงานไม่เพียงแต่เป็นการวิเคราะห์ด้านการเงิน การผลิต และทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในแต่ละหน่วยงานในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบาย ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

Plunkett และคณะ (2005) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในว่าประกอบด้วย

- 1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร
- 2) สมรรถนะหลักเฉพาะขององค์กร (core competencies) เช่น บริษัท Sony มีความชำนาญในการผลิตเครื่องเสียง
- 3) วัฒนธรรมขององค์กร (organizational culture) เป็นการรวมค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา ประสบการณ์ ประเพณี และความประพฤติที่เป็นแบบอย่างด้วยกัน ทำให้แต่ละองค์กรมีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร
- 4) บรรยากาศในองค์กร (organization climate) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการทำงานในองค์กร เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่รู้สึกมีความกดดัน จะทำให้สามารถใช้พลังงานสร้างสรรค์ได้
- 5) ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นการนำพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยสนับสนุนให้ทุกคนทำงานให้ดีที่สุด โดยผู้นำเป็นต้นแบบในการทำงานทั้งโดยวาจาและการกระทำ
- 6) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) เป็นตัวกำหนดว่างานมาในรูปแบบใด ใครมีหน้าที่อะไร โดยแบ่งอำนาจและขอบเขตหน้าที่ และการสื่อสารภายในแต่ละแผนก
- 7) ทรัพยากร (resources) ในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ข้อมูล สถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ และการเงิน

Wheelen and Hunger (2004) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในว่าประกอบด้วย โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร สินทรัพย์ ความรู้ ความชำนาญ

#### 5.4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

นักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544: 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1) การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเองจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน สำหรับประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ (1) บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียง และมีคุณภาพ (2) เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียง และมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษา (4) การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษา มีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือ (1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายในการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน (2) วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน (3) การบริการการ (Service) ได้แก่ การให้บริการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน (4) ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

2) การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ประกอบด้วย (1) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ (2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม (3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ (4) ด้านการเมือง กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ และระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่างๆ

บุญเลี้ยง คำชู (2544: 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Organization objective) เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่ง เป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1) วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ (2) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (3) สรุปผลการดำเนินงาน แผนงาน โครงการของโรงเรียน (4) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน (5) จัดทำร่างแนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น (6) กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการดำเนินงาน (7) ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (8) กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้ (1) การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน (2) การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน (3) การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน (4) การศึกษาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน (5) การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน (6) การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงาน

ของโรงเรียน หมวตวิชาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (7) ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับดูแล ตรวจสอบติดตามประเมินผลงานโครงการ

**3) ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and needs of stakeholders)** การมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้ (1) การเตรียมในการดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (2) การปฏิบัติ งานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน (3) กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่ (4) สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง (5) ทำให้รู้อดีต สภาพปัจจุบัน และอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่างๆ (6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า (7) ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานอื่นในระดับต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลาประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 16-38) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาดังนี้

**1) วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก ผลผลิตหลัก (Outputs)** คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดบริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งกล่าวได้ว่าเด็กทั้ง 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

ระดมความคิดกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เมื่อได้ภารกิจสถานศึกษาแล้ว คณะกรรมการจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มี

ความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

**2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการ ประเมินสภาพของสถานศึกษาและพัฒนา สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** สภาพแวดล้อมภายนอกเป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุม ได้ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

(1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-culture Factor: S) ได้แก่ จำนวน ประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

(2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factor: T) ได้แก่ ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ ฯลฯ

(4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

(2) ผลผลิตและการบริการ (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

(3) บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรใน สถานศึกษา

(4) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความ คล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และ การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

(5) วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

(6) การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์

**3) การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา** จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาในการประเมิน

#### 5.4.3 เทคนิคในการทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม

ประเภทของการทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมมี 3 ประเภทได้แก่ ประเภทการวิเคราะห์เศรษฐกิจการค้า ซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ด้วยเศรษฐกิจมิติและสถิติศาสตร์และการสำรวจความคิดเห็นด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data) ประเภทการวิเคราะห์เทคโนโลยีซึ่งใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ และประเภทการวิเคราะห์การเมืองและสังคมซึ่งใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ข้อมูลคุณลักษณะ เช่น Delphi Technique รวมทั้งการศึกษาด้านประวัติศาสตร์ (Greenley, 1989 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 63)

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมมี 4 วิธีดังนี้

1) Time Series Analysis เป็นเทคนิคเชิงปริมาณซึ่งวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากพื้นฐานของข้อมูลในอดีตและปัจจุบันของกลุ่มตัวแปร (Series of Variables) ที่กำหนดไว้ ภายใต้ข้อสมมติว่าตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่กำหนดไว้เป็นตัวแปรสำคัญและไม่มีตัวแปรอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดเป็นตัวแปรที่สำคัญ รวมทั้งข้อมูลของตัวแปรมีความถูกต้องและเชื่อถือได้

2) Judgmental Forecasting เป็นเทคนิคเชิงคุณลักษณะซึ่งใช้การสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในอนาคตโดยทั่วไป และที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในอนาคตโดยทั่วไป และที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับนโยบาย

3) Delphi Technique เป็นเทคนิคเชิงคุณลักษณะซึ่งใช้การสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในวงการที่มีผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในอนาคตโดยทั่วไป และที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับนโยบาย โดยผู้เชี่ยวชาญ

จะถูกจำแนกตามสาขาวิชาชีพและจะให้ความคิดเห็นเฉพาะในเรื่องที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญเท่านั้น ผลการสำรวจจะถูกส่งกลับยังผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมอีกครั้งโดยทำการสำรวจครั้งที่ 2 เพื่อให้ยืนยันว่าจะยังคงความคิดเห็นเดิมหรือเปลี่ยนใหม่ตามเสียงส่วนใหญ่จากผลการสำรวจครั้งแรก ผลการสำรวจครั้งที่ 2 จะถูกส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมเหล่านั้นอีกครั้งโดยทำการสำรวจครั้งที่ 3 เพื่อให้ยืนยันว่าจะยังคงความคิดเห็นเดิมหรือเปลี่ยนใหม่ตามเสียงส่วนใหญ่จากผลการสำรวจครั้งที่ 2 การสำรวจจะสรุปผลได้เมื่อผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่คล้อยตามกัน (โดยหลักการตามเทคนิคนี้จะทำประมาณ 3 ครั้ง ภายใต้งื่อนไขที่ผู้เชี่ยวชาญถูกทาบถามตกลงใจที่จะถูกสอบถามในประเด็นเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก) อย่างไรก็ตามเทคนิคนี้มีจุดอ่อนในเรื่องการใช้วิธีการคาดเดาโดยจิตวิสัยของผู้เชี่ยวชาญที่ถูกคัดเลือก (Mintzberg, 1994: 234-235)

4) Multiple Scenarios เป็นเทคนิคเชิงคุณลักษณะซึ่งใช้การนำเสนอจินตนาการในอนาคตมากกว่าหนึ่งทิศทางทั้งการมองโลกในแง่ดีและการมองโลกในแง่ร้าย โดยอาศัยสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาและกำหนดนโยบายเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตาม เทคนิคนี้ถือว่าเป็นวิธีการคาดเดาและไม่ได้เป็นการวิเคราะห์โดยหลักเหตุผล (Mintzberg, 1994: 248-251)

#### 5.4.4 เทคนิคการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม

โดยทั่วไปข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์อาจแบ่งได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพหรือข้อมูลเชิงคุณลักษณะและข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงคุณภาพไม่อาจจะบอกมาเป็นตัวเลขได้ เป็นข้อมูลที่เป็นรายละเอียดเชิงบรรยาย เช่น แนวโน้มความนิยมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ค่านิยมในการใช้สินค้าที่ผลิตโดยคนไทย นโยบายของรัฐบาลของสาระของกฎหมายฉบับใหม่ที่ประกาศบังคับใช้ เป็นต้น และข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถบอกถึงความมากน้อยเทียบจากปริมาณได้ เช่น อัตราการเติบโตของ GDP ของประเทศไทย จำนวนประชากร เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น

ข้อมูลและสารสนเทศ อาจได้มาจากระดับโครงการทั้งผู้ปฏิบัติงานของโครงการและประชากรในเขตโครงการ ระดับท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่โครงการอยู่ในเขตอำเภอหรือจังหวัดนั้น และระดับชาติจากหน่วยงานจัดเก็บสถิติของกระทรวงต่างๆ โดยสามารถรวบรวมข้อมูลได้ด้วยเทคนิคต่อไปนี้

##### 1) ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data)

(1) การวิจัยเอกสาร โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากรายงานการวิจัยและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง หรือที่เป็นนิยมและสะดวกต่อการเรียกใช้ข้อมูล วิธีหนึ่งคือการค้นหาจากระบบเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์

(2) การสัมภาษณ์อย่างเจาะลึก โดยสัมภาษณ์บุคคลผู้เกี่ยวข้องในเรื่องที่ศึกษาทั้งข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) และข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล (Opinion)



(3) การระดมความคิดเห็น (Brain Storming) โดยวิธีจัดอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และจัดสัมมนา (Seminar) ซึ่งผู้ร่วมอภิปรายจะนำเสนอข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและข้อมูลจากการสังเกตมาเสนอ พร้อมกับสรุปเพื่อให้ได้ความคิดเห็นร่วมกัน (อาจนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วยก็ได้)

(4) การสำรวจความคิดเห็นเชิงนโยบายของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ Delphi Technique แต่ผู้ที่จะนำเทคนิคนี้ไปใช้ต้องให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญให้ได้ผู้มีความรู้ลึกซึ้งในสาขานั้นๆ จริง และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะต้องพิจารณาจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ไม่ได้เกิดจากการคาดเดา

## 2) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data)

(1) การสำรวจสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม โดยรวบรวมข้อมูลทางสถิติแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) จากรายงานสถิติย้อนหลังประมาณ 3-5 ปีของหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนและการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมโดยการจัดเก็บข้อมูลทางสถิติแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งใช้แบบสอบถามหรือแบบสำรวจ แล้วนำมาจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐาน และวิเคราะห์แนวโน้มในอดีต รวมทั้งพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต

(2) การสำรวจความคิดเห็นของประชาชน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จากการสุ่มตัวอย่างประชากร

### 5.4.5 การประเมินสถานภาพขององค์กร

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งจุดแข็ง-จุดอ่อน (Strengths-Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรทั้งโอกาส-ภัยอุปสรรค (Opportunities-Threats) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT แล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวมว่ามีสภาพแวดล้อมภายในโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และมีสภาพแวดล้อมภายนอกโน้มเอียงไปทางโอกาสหรือภัยอุปสรรค

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ด้านต่างๆ อันได้แก่ องค์กร งานบุคคล การผลิต การเงิน และการตลาด เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวม โดยการให้คะแนนแต่ละปัจจัยที่ทำการวิเคราะห์และให้คะแนนปัจจัยนั้นๆ ว่า ได้คะแนนมากน้อยเพียงใด โดยที่คะแนนที่อยู่ข้างบวกแสดงว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร และคะแนนที่อยู่ข้างลบนับเป็นจุดอ่อนขององค์กร และคะแนนยิ่งมากยิ่งแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งหรือความอ่อนแอขององค์กรในปัจจัยด้านนั้น

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ อันได้แก่ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย รวมทั้งสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการหรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวม และนำมาสรุปคะแนนว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสซึ่งมีค่าเป็นบวก

และปัจจัยใดเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมีค่าเป็นลบ และให้ค่าคะแนนมากน้อยตามความรุนแรงของอุปสรรคหรือปัจจัยโอกาสที่ส่งผลต่อการทำกำไรของธุรกิจในระยะยาว

3) ผลการประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวมที่สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีภาวะโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีการโน้มเอียงไปทางโอกาสหรือภัยอุปสรรค นั่นคือ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การวางทิศทางขององค์กร

#### 5.4 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 79-87) การจัดวางทิศทางขององค์กรเป็นขั้นตอนที่นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมาใช้ในการกำหนดภารกิจขององค์กรซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร สำหรับการกำหนดทิศทางขององค์กรภาครัฐนั้นประกอบด้วย สารของภารกิจขององค์กร สารของเป้าประสงค์ขององค์กร สารของวิสัยทัศน์ขององค์กร อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร และข้อพิจารณาเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางสังคม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 5.5.1 สารของภารกิจขององค์กร

สารของภารกิจขององค์กร (Mission Statements) ครอบคลุมถึงประเด็นต่อไปนี้ (Greenley, 1989: 151-152; Certo and Peter, 1991: 69)

- 1) ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service) โดยระบุชนิดของผลิตภัณฑ์/บริการสาธารณะ
- 2) ตลาด (Market) ระบุกลุ่มผู้ซื้อ/ผู้รับบริการ
- 3) เทคโนโลยี (Technology) ระบุวิทยาการหรือวิธีการดำเนินงานหรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน
- 4) เป้าประสงค์ (Objective) ระบุเป้าประสงค์ขององค์กรในแง่ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร
- 5) ปรัชญา (Philosophy) ระบุหลักการพื้นฐานในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร
- 6) แนวความคิดขององค์กร (Self-Concept) ระบุหลักการพื้นฐานขององค์กรที่จะดำรงอยู่ในสาธารณะ และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อสาธารณะ
- 7) ภาพลักษณ์ (Image) ระบุความประทับใจของสาธารณะที่องค์กรต้องการต่อการดำเนินงานขององค์กร

โดยทั่วไปสารของภารกิจขององค์กรที่ต้องระบุได้แก่ 4 ประเด็นแรก เพื่อบอกว่าองค์กรทำอะไร ใครเป็นผู้รับบริการ มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร และผลประโยชน์ที่

จะได้รับจากการมีองค์กรมีลักษณะอย่างไร ส่วนอีก 3 ประเด็นหลังขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญของแต่ละองค์กรในประเด็นนั้นๆ

### 5.5.2 สารของเป้าประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย

1) ลำดับชั้นของเป้าประสงค์ขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนมีความจำเป็นต้องกำหนดลำดับชั้นเป้าประสงค์ขององค์กร (Hierarchy of Objective) เพื่อแสดงเป้าประสงค์ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นของหน่วยงานย่อยซึ่งมีบทบาทต่างๆ กัน โดยกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์กร แล้วจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานย่อยซึ่งจะถูกจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละแผนกในหน่วยงานย่อย จนถึงเป้าประสงค์ของแต่ละปัจเจกบุคคลในแต่ละแผนก ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ขององค์กรตามลำดับชั้นลงมาถึงเป้าประสงค์ปัจเจกบุคคลในองค์กร จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากตน และตนจะต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้นๆ ขององค์กร

2) บทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กร มีบทบาทที่สำคัญ 6 ประการ (Greenley, 1989: 180-181) ได้แก่

(1) เพื่อแสดงหลักการและเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

(2) เพื่อชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการและวิธีการดำเนินกิจกรรม

(3) เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดลงมาถึงระดับล่างสุด

(4) เพื่อประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน

(5) เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัด อันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(6) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผล ทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร และการประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กร

3) การระบุบทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กร เป้าประสงค์ขององค์กรอาจจะระบุได้หลายวิธีดังนี้ (Certo and Peter, 1991: 76-77)

(1) สถานภาพทางการตลาด (Marketing Stranding) โดยระบุระดับของสถานภาพและบทบาทขององค์กรในสาธารณณะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการใกล้เคียงกัน เช่น ระบุว่าองค์กรต้องการเป็นที่หนึ่งในธุรกิจประเภทนี้ภายใน 3 ปี

(2) การนำวิธีการดำเนินงานที่คิดค้นใหม่ (Innovation) มาใช้ในการผลิตสินค้าและการให้บริการโดยระบุถึงประสิทธิผลที่ได้ เช่น ระบุว่าเทคโนโลยีใหม่นี้จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว

(3) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยระบุประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและการให้บริการ เช่น ระบุว่าการพัฒนาบุคลากรจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว

(4) ระดับของทรัพยากร (Resources Levels) โดยระบุปริมาณของทรัพยากรทั้งบุคคลและทรัพย์สิน รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้าและการให้บริการ เช่น ระบุว่ามูลค่าการลงทุนจะเพิ่มขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว

(5) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) โดยระบุปริมาณผลประโยชน์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น ระบุว่าองค์กรจะได้กำไรเพิ่มขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว หรือองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลงแต่สามารถให้บริการได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น

(6) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการพัฒนาของฝ่ายจัดการ โดยระบุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้และอัตราการพัฒนาการจัดการของฝ่ายจัดการ เช่น ระบุว่าความรวดเร็วในการติดตามผลการปฏิบัติงานทำได้มากขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว

(7) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเจตคติของฝ่ายลูกจ้าง โดยระบุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเจตคติของพนักงาน เช่น ระบุว่าพนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว

(8) ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กรตระหนักและยึดถือในระหว่างการทำงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม เช่น ระบุว่าองค์กรจะผลิตสินค้าทุกชนิดที่สามารถ Recycle ได้ภายใน 3 ปี

4) คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กรมีดังนี้ (Greenley, 1989: 182-183; Certo and Peter, 1991: 77-79)

(1) ความพยายามที่จะให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable or Desirable Level of Effort) ซึ่งอยู่ภายใต้ความรู้และความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรและการยอมรับร่วมกันของหัวหน้าหน่วยงานย่อยในองค์กร

(2) ความยืดหยุ่นในการปรับตัวชี้วัดความสำเร็จ (Flexible) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(3) ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ (Measurable) โดยการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

(4) ความจูงใจ (Motivating) โดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุ

(5) ความเหมาะสมหรือความสอดคล้องในระยะเวลายาวและระยะเวลาสั้น โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งในระยะยาว (3-5 ปี) และระยะสั้น (1-2 ปี) อย่างเหมาะสมและสอดคล้องต้องกัน

(6) ความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจน (Understandable or Specific) เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะต้องสื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

(7) ความสำเร็จที่สามารถไปถึงได้จริงในทางปฏิบัติ (Achievable or Reachable) โดยคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรในองค์กรที่สามารถจัดหาได้

### 5.5.3 สารของวิสัยทัศน์ขององค์กร

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแตกต่างจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของปัจเจกบุคคล บุคลากรขององค์กรโดยทั่วไปมักจะเข้าใจผิดว่าผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องเป็นผู้นำขององค์กรที่มีพรสวรรค์ แทนที่จะเกิดจากกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นการกระทำร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ผู้นำที่มีพรสวรรค์หาได้ไม่ง่าย โดยเฉพาะนอกจากจะต้องเป็นผู้หยั่งรู้และมีข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร และเกิดพันธะผูกพันที่จะต้องช่วยกันนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอีกด้วย กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีโครงสร้างและพิธีการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บุคลากรเกิดพันธะผูกพันที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล (Bryson, John M, 1995: 8)

การกำหนดวิสัยทัศน์สามารถเริ่มทำได้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งต่อไปนี้

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรโดยเน้นภารกิจหลักขององค์กร กรณีนี้มักจะถูกกำหนดวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการ (Imaginary Vision) หรือวาดฝันไว้ก่อนว่า “องค์กรนี้จะเป็ผู้นำ” ในกิจการประเภทใด หรือ “องค์กรนี้จะเป็เลิศ” ในด้านใด

(2) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว กรณีนี้มักจะถูกกำหนดภายใต้การวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง (Vision of Success) เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด เช่น “เมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ.2550 องค์กรนี้จะเป็ผู้นำในระดับประเทศหรือภูมิภาคหรือระดับนานาชาติในกิจการประเภทนั้น”

(3) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้จัดวางทิศทางองค์กรและกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี

และกระบวนการจัดการเท่าที่มีอยู่ เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง (Vision of Success) เช่น “องค์กรนี้จะป็นผู้นำในระดับใดในปี 5 ปีข้างหน้าในกิจการประเภทนั้น”

(4) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้ทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในช่วงระยะเวลาที่กำหนด (3-5 ปีที่ผ่านมา) แล้วสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีศักยภาพและเอื้อต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด วิสัยทัศน์จะต้องปรับใหม่หรือไม่ และนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะทำให้ “องค์กรนี้จะป็นผู้นำในระดับใดในปี 5 ปีข้างหน้าในกิจการประเภทนั้น”

ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์มีความแตกต่างกันในองค์กรแต่ละประเภทบางองค์กรอาจกำหนดวิสัยทัศน์ในลักษณะที่เป็นภาพจำลอง หรือ “ตุ๊กตา” เพื่อที่จะช่วยในการวางทิศทางขององค์กรโดยที่ทิศทางขององค์กรถูกกำหนดโดยภารกิจที่จะต้องทำอยู่แล้ว แต่ก็ยังมีอีกซึ่งเป็นขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กร (Action Plan) ก็ได้ (Bryson, John M, 1995: 35-36)

## 2) คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ขององค์กร

คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรแสดงลักษณะเหล่านี้เท่าที่จะทำได้ (Bryson, John M, 1995: 161-164)

(1) เน้นอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีตที่ผ่านมา

(2) ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน

(3) ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาขององค์กรและคุณค่าที่กำหนดในอดีตและที่จะเป็นในอนาคต

(4) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรที่ปรับใหม่จากการทบทวนร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

(6) เน้นลักษณะพิเศษขององค์กรหรือลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น

(7) เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง

(8) ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพ หรือจินตนาการได้ หรือใช้คำอุปมาอุปไมย

(9) สามารถสื่อให้เกิดศรัทธา หรือจุดประกาย หรือปลุกเร้า หรือ

สนับสนุนให้เกิดพันธะผูกพันและการอุทิศตนได้

สาระของวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ควรมีเนื้อหารายละเอียดยาวไม่เกิน 10 หน้า (Bryson, John M, 1995: 163) และควรกำหนดข้อความเป็นประโยคสั้นๆ และกระชับเพื่อผูกใจผู้อ่าน (Slogan) ประมาณ 1 ย่อหน้า หรือ 1 ประโยค ทั้งนี้จะต้องไม่ให้สั้นเกินไปจนผู้อ่านเกิดความไม่เข้าใจผิดในสาระสำคัญได้

### 5.5.4 อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

นอกเหนือไปจากความเข้าใจในเรื่องอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรแล้ว การวิเคราะห์เรื่องกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดภารกิจได้ถูกต้องเนื่องจากองค์กรไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับผู้มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการและผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรอีกด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กรอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (Greenley, 1989: 153-155)

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) เช่น เจ้าของกิจการ กลุ่มผู้บริหารกิจการ และพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องการให้องค์กรและตัวเองซึ่งเป็นปัจเจกบุคคลในองค์กรอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการซื้อขายและบริการ (Marketplace Stakeholder) รัฐบาล คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขาย และผู้ให้บริการ-ผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

### 5.5.5 ข้อพิจารณาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกเหนือไปจากการวิเคราะห์เรื่องกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้มีส่วนช่วยในการกำหนดภารกิจขององค์กรแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมจะต้องคำนึง ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อลูกจ้าง ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งต้องนำมาพิจารณาประกอบโดยสมัครใจในการจัดวางทิศทางขององค์กรในการดำเนินการกิจด้วย

1) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ควรคำนึงถึง ความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์หรือรับบริการ ราคายุติธรรม การโฆษณาที่ไม่หลอกลวง การไม่ก่อความรำคาญของพนักงานขายหรือการรบกวนผู้ที่ยังไม่ต้องการซื้อ การคำนวณสินค้าที่กระจ่างชัดหรือไม่คลุมเครือ การให้สารสนเทศที่เพียงพอ

2) ความรับผิดชอบต่อลูกจ้าง ควรคำนึงถึง ค่าจ้างที่เป็นธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การให้โอกาสได้รับการฝึกอบรม การให้โอกาสทำงานแก่ผู้พิการ การให้สวัสดิการด้านรักษาพยาบาล

3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ควรคำนึงถึง การป้องกันภาวะมลพิษ ผลิตภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ทางชีวภาพ

4) ความรับผิดชอบต่อสังคม ควรคำนึงถึง การคำนึงถึงคนส่วนน้อย และส่งเสริมธุรกิจระดับชุมชน การบริจาคเงินอุดหนุนเพื่อการพัฒนาสังคม ผลกระทบทางสังคม จากการตั้งองค์กร การให้สารสนเทศเกี่ยวกับกิจกรรมแก่สาธารณะอย่างครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม หากองค์กรใดไม่ได้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสมัครใจ ก็อาจใช้วิธีการควบคุมเชิงบังคับให้เกิดความรับผิดชอบต่อ 4 ทาง ได้แก่ 1) โดยทางกฎหมาย (Legal Influence) เช่น การออกพระราชบัญญัติควบคุมธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลเสียทางสิ่งแวดล้อม หรือออกกฎกระทรวงว่าด้วยค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ 2) ทางการเมือง (Political Influence) เช่น การออกมติคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดโครงการแรงจูงใจให้สถานประกอบการให้ความร่วมมือกับรัฐบาลเพื่อผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม 3) โดยคู่แข่ง (Competitive Influence) เช่น การประชาสัมพันธ์ว่าผลิตภัณฑ์ของตนเองไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ และ 4) โดยจรรยาบรรณในวิชาชีพ (Ethical Influence) เช่น การกำกับดูแลทางจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยสภาอุตสาหกรรม หอการค้า และสมาคมต่างๆ ด้านวิชาชีพวิศวกรและด้านวิชาชีพสถาปนิก เป็นต้น

### 5.5.6 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

สำหรับการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา มีนักวิชาการและหน่วยงานที่กล่าวถึงการกำหนดทิศทางสถานศึกษาดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544: 50-55) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ เป็นภาพความต้องการในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องการปฏิบัติ และเป้าหมาย (Goal) ของสถานศึกษา หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

บุญเลี้ยง คำชู (2544: 45) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goals and key performance) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการปฏิบัติงานซึ่งต้องการของหน่วยงานที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้าประกอบด้วย

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการของโรงเรียนในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงานตามแผน

2) พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้

3) เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการล่วงหน้าสำหรับผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต



สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 16-38) ระบุว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษา มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือ พัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิตหลัก ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ข้อความวิสัยทัศน์คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย กระบวนการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

(1) ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

(2) มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลการประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

(3) วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

(4) กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความ วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นข้อความสั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

2) กำหนดพันธกิจ พันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

3) กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์) การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลงหรือเปลี่ยนพันธกิจ และทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้น

4) กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษา 3 ระดับชั้นให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียน 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

## 5.6 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

### 5.6.1 คุณลักษณะของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นเครื่องมือช่วยชี้แนะแนวทางการบริหารแก่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเสนอแนะทั้งแนวทางการดำเนินงานในรูปของยุทธศาสตร์และยุทธวิธี (กลยุทธ์ กลวิธี แผนงาน โครงการเชิงยุทธ์) และแนวทางการปรับพฤติกรรมขององค์กรที่สามารถผลักดันการดำเนินการ หรือแผนงานโครงการที่กำหนดให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาให้ทันสมัยและร่วมเป็นผู้นำในวงการได้ในที่สุด โดยมีคุณลักษณะดังนี้ (อุทิศ ขาวเขียว, 2549:21-22)

1) เป้าประสงค์ร่วม ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์ องค์กรประกอบส่วนนี้ หากชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแห่งองค์กร และ/หรือเป็นส่วนการชี้แนะ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งพึงปรารถนาของการพัฒนา ทั้งนี้ส่วน “พันธกิจ” จะชี้ทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนกลยุทธ์ “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมินผล เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ได้ องค์กรประกอบดังกล่าวจะช่วยชี้ทิศทางแก่การประสานงานขององค์กร และ องค์กรสามารถติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเวลาเดียวกัน และแผนกลยุทธ์ยังจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญต่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ ที่องค์กรต้องเผชิญ และการคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ควรจะเป็น หากองค์กรสามารถ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางเลือกดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ สภาวะแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กร สามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างทันต่อเหตุการณ์ เพราะแผนกลยุทธ์จะ แนะนำการติดตามประเมินผลเพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและแนวทางการ ปรับยุทธศาสตร์ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีการชี้แนะ อย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่น มีอ่อนตัวสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาวะ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

3) การวางแผนกลยุทธ์จะมีบทชี้แนะการแปลงแผนสู่การปฏิบัติและ การติดตามประเมินผล ที่สามารถนำเสนอวิธีการตรวจสอบให้ทราบว่า การดำเนินการและ ความก้าวหน้า การดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กรเป็นไปตามระบุในแผนหรือไม่ เพราะ อะไร และจะต้องปรับแก้ไขแนวทางไปจากเดิมหรือไม่เพียงไร แผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กร/ภาคีการพัฒนา มีการบริหารจัดการพัฒนาที่มีการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546) ศึกษาองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การที่สามารถสรุปได้ดังนี้

1) การมุ่งเน้นอนาคต (emphasized on future) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินการต่อไปข้างหน้า รวมถึงการระดับสรรพกำลัง แหล่งทรัพยากรประเภทต่างๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งลักษณะการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาว เพื่อทำการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่เป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า หรือสามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกันได้เป็นอย่างดีภายในองค์การแห่งนั้น

2) การมุ่งเน้นถึงจุดหมายรวมขององค์การ (emphasized on objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลได้ตรงตามช่วงระยะเวลาต่างๆ หรือเพื่อเป็นไปตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ล่วงหน้า

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ (emphasized on process) มีการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือครบวงจรไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ หรือจัดทำ การออกมาเป็นแผนงานและโครงการ มีการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติภายในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ มีการทบทวนและวางกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เป็นไปอย่างเหมาะสมภายหลัง ผ่านพ้นการปฏิบัติงานแล้ว

4) การมุ่งเน้นในภาพรวมทั่วทั้งองค์การ (emphasized on overall organization) คือ การมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้งองค์การ หรือเป็นไปเฉพาะแผนงานหรือโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นอิทธิพลและผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นก็มีผลต่อเนื่องไประยะเวลานาน ดังนั้นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา โดยเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงถึงขั้นตอนของการควบคุมและ ทบทวนกลยุทธ์ เป็นต้น

### 5.6.2 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544: 57-65) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ

1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่ สอดคล้อง และสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับทางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้คือ กลยุทธ์องค์กร

2) กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะ งานภายในสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่าง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของตนที่รับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 64) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงการกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชัดเจนมากขึ้น คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่กำหนดมี 4 ประเภทคือ

- 1) กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
- 2) กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
- 3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจ ในส่วนที่ทำได้ประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

### 5.7 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

แม้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่ แต่บรรดานักวิชาการหลายคน มองว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมหรือเอื้อต่อการประสานงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมองหมายงานที่ชัดเจนและเกิดภาระรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแลควบคุมและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นจริงจัง รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

สาเหตุของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไม่มีประสิทธิผล Kaplan และ Norton (2005) ได้เขียนบทความลงตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง The Office of Strategy Management เพื่ออธิบายให้เห็นว่าองค์การส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 60-90) มักจะประสบกับปัญหาความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การดังกล่าวมีรูปแบบการบริหารงานในแบบแยกส่วน (fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตัวเอง อันแสดงให้เห็นถึงปัญหาของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์การที่ยังยึดติดความเชื่อมโยงซึ่งกันและ

กันอย่างเป็นระบบ ฉะนั้น Kaplan และ Norton จึงได้เสนอให้กลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์รวม 5 ประการดังต่อไปนี้

- 1) รวมพลังเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
- 2) นำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ปรับแต่ง สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้
- 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการและกลยุทธ์ขององค์การ
- 5) วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

จากความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญได้ 3 ขั้นตอนหลักคือ ขั้นตอนการนำเข้าสู่กลยุทธ์ (Strategic Inputs) เป็นกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ขั้นตอนการปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategic Actions) ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนผลลัพธ์กลยุทธ์ (Strategic Outcomes) ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้จะต้องมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งจะต้องมีการนำผลย้อนกลับจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาปรับกลยุทธ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา หรือในบางกรณีหากเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้วก็อาจจะนำมาพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์การต่อไป

สำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษานั้น บุญเลี้ยง คำชู (2544: 47) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริงมีขั้นตอนดังนี้

- 1) สถานศึกษาจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ
- 2) การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 96) ระบุว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีค่าใช้จ่ายภายในกรอบเงินที่กำหนด (MTEF) จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี หลังจากที่ได้รับแจ้งจัดสรรกรอบเงิน งบประมาณรายจ่ายประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่อย่างไรก็ตามแผนปฏิบัติการประจำปีในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และผลผลิตหลักที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด สำคัญสำคัญของแผนปฏิบัติ

การตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีทั้งส่วนที่คล้ายและแตกต่างจากแผนปฏิบัติการที่ผ่านมาก็คือ การเพิ่มองค์ประกอบในด้านผลผลิตหลัก

วิเชียร เวลาดี (2547: 44) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติกลยุทธ์สถานศึกษาไว้ดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน
- 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
- 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
- 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 5) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 6) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทิน

### 5.7 การควบคุมกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544: 57-65) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดเกณฑ์ประเมิน เก็บข้อมูล และนำผลที่ได้จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป

บุญเลี้ยง คำชู (2544: 47) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1) การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกันแก้ปัญหา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้
- 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาการแก้ไขปรับปรุง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 195-197) ระบุว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียนติดตามให้ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ โดยมีการประเมินผลทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบของโครงการโดยมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) การกำหนดให้มีการประเมินผลหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือตามความเหมาะสม เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น
- 2) การกำหนดให้มีการประเมินจากบุคลากรหลายฝ่าย โดยเฉพาะชุมชนร่วมประเมิน
- 3) จัดให้มีการสรุปผลและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินการ

4) จัดให้มีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการวางแผนพัฒนาในปีต่อไป  
 วิเชียร เวลาคี (2547: 44) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา  
 สรุปได้ดังนี้

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 2) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 3) สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ
- 4) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
- 5) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด

และสาธารณชนทราบ

- 6) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Hofer and others (1980), Certo and Peter (1991), Dess and Miller (1993), Higgins and Vincze (1993), Johnson and Scholes (1997), พสุ เดชะรินทร์ (2542) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการศึกษาทั้ง  
 ปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาวะแวดล้อมองค์การภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง  
 โอกาส และอุปสรรค) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

7) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)  
 คือการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของ  
 องค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของการดำเนินการที่ชัดเจน

8) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบ  
 และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วย  
 เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

9) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์  
 ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรม  
 ขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

10) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน  
 และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาจาก  
 นักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
 ของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กร

บริหารส่วนตำบล เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษา โดยเรียกการวิเคราะห์เหล่านี้ว่า “การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (A broad strategic analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา เป็นการพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษา ได้แก่

(6) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment: E) ได้แก่ รายได้ของประชากร อาชีพของประชาชน ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

(7) สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-culture environment: S) ได้แก่ จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และปัญหาสังคมต่างๆ

(8) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological environment: T) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ

(9) สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา (Educational environment: E) ได้แก่ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยเหนือ หลักสูตร มาตรฐานการศึกษา แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มการจัดการศึกษาระดับชาติหรือนานาชาติ บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล ควบคุมของรัฐ เป็นต้น

(10) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และการแทรกแซงทางการเมือง

2.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เฉพาะเจาะจง (A focused strategic analysis) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อตัดสินใจมากขึ้น และต้องเป็นข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวิเคราะห์จุดเน้นเชิงกลยุทธ์นี้ ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

(7) วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

(8) ผลผลิตและการให้บริการ (Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา

(9) วิเคราะห์ด้านบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บุคลากรของชุมชน

(10) วิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การระดมทรัพยากร



(11) วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพ ของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

(12) วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการประชาสัมพันธ์

## 2) การวิเคราะห์ภารกิจ ผลผลิตและบริการของสถานศึกษา

(1) ภารกิจหลักของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับผู้เรียนในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส โดยการวิเคราะห์สิ่งที่สถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องปฏิบัติ ได้แก่

- การบริหารวิชาการ
- การบริหารบุคลากร
- การบริหารงบประมาณ
- การบริหารทั่วไป

ซึ่งเป็นภารกิจหลักตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

(2) ผลผลิตหลักและบริการของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ผู้เรียนในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรฐานการศึกษา

3) การวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and needs of stakeholders)

(3) ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในการมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่

- การเตรียมการดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคต ก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้การกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

- การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน

- กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

- มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า

- ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานในระดับต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ประหยัดเวลาประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว

(4) ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปกครอง และชุมชน ได้แก่

- ผู้เรียนมีความพึงพอใจที่จะเรียนในสถานศึกษาแห่งนี้
- ผู้เรียนมีความสุขเมื่ออยู่ที่โรงเรียน
- ผู้เรียนได้รับความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ มีความประพฤติดี ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ข่มเหง รังแกกัน
- มีการจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐาน มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ดี มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีมีคุณภาพ
- มีทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษามีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนรู้
- มีห้องเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูต่อผู้เรียนไม่มากเกินไป
- มีการส่งเสริมให้อนุรักษ์ประเพณี ภูมิปัญญาของชุมชนท้องถิ่น
- มีหลักสูตร/กิจกรรมเสริมหลักสูตรพิเศษ หลากหลายเป็นต้น

โดยผู้วิจัยจะนำกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่กำหนดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล นำไปกำหนดทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาในขั้นต่อไป

สำหรับการศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จึงไม่ได้นำเสนอการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

## ตอนที่ 6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Lawson, Hala และคณะ (2007) ได้ศึกษาความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาชุมชนเพื่อเยาวชน ได้นำเสนอทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน แต่ทรัพยากรเหล่านี้อาจจะไม่เกิดประโยชน์เนื่องจากผู้นำโรงเรียนไม่ได้ถูกเตรียมความเข้าใจในความร่วมมือเหล่านี้ การวิจัยแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในความสัมพันธ์ของความเป็นหุ้นส่วน มุ่งที่จะเตรียมผู้นำในการเสริมสร้างและ

ได้รับประโยชน์จากความเป็นหุ้นส่วน งานวิจัยนี้ได้นำวิธีการของกรณีศึกษา 5 ตัวอย่าง เพื่อที่จะสร้างทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงจากความสำเร็จในความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาเยาวชนจากทฤษฎีของความเป็นหุ้นส่วนของการเปลี่ยนแปลงได้แสดงให้เห็นถึงความรู้ในทางปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของชุมชนอื่น ๆ ในงานวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นความเหมือนกันในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และประเภทของความเป็นหุ้นส่วน และแตกต่างกันในการใช้เด็กเป็นผู้นำหรือผู้ใหญ่เป็นผู้นำความเป็นหุ้นส่วน การวางแผนขยายการพัฒนามากจนเกินไปอาจทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในความเป็นผู้นำของเยาวชน

Shatkin, Gavin และ Gershberg, Alec Ian (2007) บทความนี้ได้สร้างและค้นคว้าสมมติฐานในเรื่องความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาชุมชนโดยการส่งเสริมการพัฒนาในผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยเสมือนเป็นตัวกระตุ้นสำหรับการส่งมอบปฏิบัติในประเด็นของการพัฒนาชุมชนผ่านกรณีศึกษาของการปฏิรูปสำหรับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งนำไปสู่การสร้างคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้ปกครองและตัวแทนของชุมชน

Lavie, Jose Manuel (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนในระดับท้องถิ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) วัฒนธรรม ความร่วมมือของครูฝังอยู่ในวัฒนธรรมที่ไม่สามารถมองเห็นขอบเขตระหว่างเรื่องส่วนบุคคลกับเรื่องของวิชาชีพ ซึ่งจะกระตุ้นความพึงพอใจซึ่งกันและกันและความรับผิดชอบหน้าที่ในการสั่งสม 2) ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน สร้างภาพความร่วมมือของครู เป็นผลผลิตของการจัดการกับวัฒนธรรมซึ่งนำโดยผู้บริหาร 3) โรงเรียนเป็นดังชุมชน สร้างความร่วมมือของครูในเรื่องนี้ในรูปแบบของพันธะสัญญาในความสัมพันธ์ ซึ่งติดตามในสภาพแวดล้อม 4) การปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งให้เห็นถึงความคิดของความเป็นมืออาชีพใหม่ ที่มีส่วนร่วมในการร่วมมือในทางปฏิบัติในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ประเด็นวิกฤติ สร้างการทำเสนอที่จะบูรณาการการปฏิบัติการเชิงประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของชุมชน และการแบ่งปันในภาพสะท้อนต่อการเรียนการสอนในมุมมองของสังคม และการเมือง

Rebecca Sadinsky และ Greg Tuke (2003) ได้ทำการศึกษาการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมที่เขาเรียกว่า Powerful Schools โดยใช้เวลาในการศึกษาหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบของ Powerful Schools จนประสบความสำเร็จในองค์กรทางการศึกษามากกว่า 12 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้นำเสนอกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงไว้ 11 ประการดังนี้ 1) ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกับผู้ที่มีความเชื่อมั่นก่อน 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา 3) การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการดำเนินการอย่างลึกซึ้งและครอบคลุม

ทั้งโรงเรียน 4) การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทำกับโรงเรียนที่มีอยู่แล้วไม่ใช่การสร้างโรงเรียนขึ้นมาใหม่ 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นควรทำกันเป็นกลุ่มโรงเรียนและชุมชน 6) กลุ่มโรงเรียนนั้นจะทำให้การแพร่กระจายการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น 7) เชื่อสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีคือการสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ 8) มุ่งเน้นการออกแบบใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ 9) สร้างความสัมพันธ์ภายใน 10) ใช้จุดเด่นของโรงเรียนเพื่อลบลจุดด้อย และ 11) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงลงด้วยทีมผู้นำของทั้งภายในและภายนอก

E. J. van Niekerk และ P. du, P. van Niekerk (2006) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาในแอฟริกาใต้ในมุมมองของภาวะผู้นำ โดยพบว่าตั้งแต่มีการออกกฎหมายของโรงเรียนในแอฟริกาใต้ในปี 1996 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กลายมาเป็นประเด็นสำคัญสำหรับโรงเรียนในแอฟริกาใต้ การยกระดับต้องการภาวะผู้นำที่มีความกระตือรือร้นของผู้บริหาร ความสนใจของบทความนี้อยู่ที่แง่มุมของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร หลังจากศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ และการภาวะผู้นำรูปแบบของภาวะผู้นำในระยะยาวได้ถูกนำเสนอและประยุกต์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับกันในบทความที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องได้เป็นพื้นฐานที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของทั้ง 3 องค์ประกอบ ในขณะที่รูปแบบของภาวะผู้นำในระยะยาวได้ถูกพัฒนาขึ้นจากรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีอยู่ และจากงานเขียนได้ก่อให้เกิดพื้นฐานในการอภิปราย หน้าที่ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจากการศึกษานี้ทำให้เกิดความเข้าใจถึงบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

Pratt, M. M. (2002) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้ปกครอง นักเรียน ครู ผู้บริหารที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ในโรงเรียนประถมเขตทุรกันดารในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ นั้น มีความสัมพันธ์กับทัศนคติทางบวกด้านวิชาการ ระเบียบวินัยของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในบางวิชา

Brow (1998) ได้ทำการศึกษารับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียน และที่มาจากชุมชนในฐานะที่เป็นเครื่องมือ หรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยศึกษาใน 4 มิติ คือ ภาวะผู้นำในโรงเรียน บรรยากาศในโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ผลของการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับบรรยากาศของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Cheng Yin Cheong and NG Kwok Hung (1994) นโยบายใหม่เกี่ยวกับความคิดริเริ่มในการบริหารจัดการโรงเรียน School Management Initiative (SMI) ที่กำหนดโดยแผนก

การศึกษาและบุคลากรของกระทรวงศึกษาในปี 1991 ได้แนะนำการปฏิรูปของการบริหารจัดการของโรงเรียนในฮ่องกงในความตั้งใจที่จะเสริมสร้างคุณภาพทางการศึกษาและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจากการบริหารควบคุมจากภายนอกมาสู่การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทความนี้วิเคราะห์ถึงธรรมชาติและองค์ประกอบของ SMI และนำเสนอว่าประสิทธิภาพของ SMI ในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนขึ้นอยู่กับว่าองค์ประกอบเหล่านั้นสามารถที่จะบรรลุการในกลไกของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการวางแผนและการจัดโครงสร้างของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การประเมินและการควบคุม การมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำ ความคิดและเทคนิคที่นำเสนอในบทความนี้อาจจะนำไปสู่หนทางในการปฏิบัติของการพัฒนาโรงเรียนและการอภิปรายต่อไป การดำเนินการและการตรวจสอบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในบริบทของท้องถิ่นและระดับนานาชาติ

ประไพ คิวะลีราวิลาศ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทุนทางสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1) วิเคราะห์รูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทุนทางสังคมในชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ 2) สร้างรูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทุนทางสังคมในชุมชนที่ประสบภาวะวิกฤต และ 3) นำเสนอรูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทุนทางสังคม ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่นิยมเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาภาคสนามจำนวน 3 ชุมชน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม รูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทุนทางสังคมได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและสมาชิกชุมชนที่ประสบภาวะวิกฤต ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทุนทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาในระบบ และการศึกษานอกระบบ การศึกษาทั้งสามรูปแบบนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชน รูปแบบการศึกษาที่สำคัญในการพัฒนาทุนทางสังคม คือ การศึกษาตามอัธยาศัย เนื่องจากเป็นกระบวนการเรียนรู้ในชีวิตจริงของชุมชนบนพื้นฐานศักยภาพและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน หน้าที่สำคัญของการศึกษาตามอัธยาศัย คือ การสืบทอดระบบคุณค่า จิตวิญญาณและภูมิปัญญาของชุมชน ให้มีการนำระบบคุณค่าเดิมของชุมชนมาประยุกต์หรือต่อยอดกับบริบทของชุมชนในปัจจุบันส่วนการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบมีหน้าที่ส่งเสริมพลังการเรียนรู้ของชุมชนโดยมุ่งสร้างค่านิยมร่วมให้เห็นคุณค่า จิตวิญญาณและภูมิปัญญาของชุมชน สำหรับรูปแบบการศึกษาในชุมชนที่ประสบภาวะวิกฤตด้านการพัฒนาทุนทางสังคมใช้สำหรับชุมชนที่ไม่มีองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ที่มีลักษณะเฉพาะพอที่จะใช้เป็นฐานการเรียนรู้ การศึกษาที่ใช้ชุมชนเป็นฐานในชุมชนลักษณะนี้ต้องให้ความสำคัญกับเทคนิควิธีการที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุนทางสังคมโดยเน้นที่การมีเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของ

สมาชิกในชุมชน และร่วมค้นหาระบบคุณค่า จิตวิญญาณและภูมิปัญญาเดิมในท้องถิ่นเพื่อนำมา สืบทอดและประยุกต์กับทุนทางสังคมในบริบทปัจจุบัน

วัลลพ ลำพวย และพันธ์เทพ วิทิตอนันต์ (2549) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ การศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ประการสำคัญเพื่อประเมิน ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อที่จะแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมใน การรองรับและแก้ไขสภาพปัญหาอันเกิดจากการกำหนดนโยบายของรัฐ และอุปสรรคในการนำ นโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้น พื้นฐาน สามารถตอบสนองและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของภาครัฐ ในการพัฒนาศักยภาพของ คนไทยในสังคมให้มีรากฐานทางการศึกษาที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป ผลการวิจัยพบว่า

1. การเสริมสร้างความเสมอภาคทางด้านโอกาส พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาทางด้านการจัดการศึกษาให้แก่เด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการ ได้อย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวง ศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องดำเนินการหรือกำหนดมาตรการเพื่อรองรับ การปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าวข้างต้น อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้ 1) การจัดหาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านเด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส ตลอดจนเด็กที่มีความพิการประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ทางโรงเรียนในระดับ ประถมศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอแก่การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อดำเนินการ ให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนของเด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) การส่งเสริมและประสานความร่วมมือ ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ การให้ความช่วยเหลือแก่เด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ และเด็กพิการ ซึ่งต้องถือว่าเป็น ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างองค์กรภาครัฐ สังคมและชุมชน และ 4) การจัดสรรงบประมาณ อย่างเพียงพอเพื่อให้ความช่วยเหลือทางด้านการจัดการเรียนการสอนแก่โรงเรียนหรือสถานศึกษา ที่มีการจัดการเรียนการสอนให้แก่เด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการประเภทต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการในการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับสภาพของเด็ก แต่ละประเภท

2. การเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมให้แก่ ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยการดำเนินการเพื่อให้มีการจัดตั้งชมรมเพื่อส่งเสริมวิชาชีพครู ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่าการส่งเสริมศักยภาพและความพร้อมให้แก่ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมในการรับรองการกระจายอำนาจการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องดำเนินการหรือกำหนดมาตรการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าวข้างต้น อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้ 1) การจัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการจัดตั้งชมรมวิชาชีพครู รวมทั้งใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถเอื้ออำนวยและส่งเสริมวิชาชีพครู ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป 2) การสรรหาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าร่วมงานหรือมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการบริหารชมรมวิชาชีพครู ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ และสามารถใช้เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน 3) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประเภทต่าง ๆ ในองค์กรที่ปฏิบัติงานทางด้านการศึกษาอย่างเหมาะสมและมีความชัดเจน

3. การเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากผลการศึกษาพบว่า องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรการบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมน้อยกว่าเทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา จึงสมควรเร่งรัดให้มีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรการบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรการบริหารส่วนตำบลในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ด้านระบบบริหารจัดการ ด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านกระบวนการในการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ที่มีความพร้อมน้อยกว่าด้านอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

วิชัย ครองยุคติ (2549) ได้ศึกษายุทธศาสตร์ในการถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรการบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของกฎหมาย นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค้นหาความพร้อมขององค์กรการบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านครูและบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ และด้านการบริหารจัดการ ปัญหาในการถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่องค์กรการบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรการบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏข้อค้นพบดังนี้

กฎหมายที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมปานกลาง การตีความกฎหมายแตกต่างกัน ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาและองค์กรการบริหารส่วนตำบลทับซ้อนกัน กฎหมายการบริหารงานบุคคลมีความแตกต่างกัน การจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรการบริหารส่วนตำบลไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด การประเมินความพร้อมโดยความสมัครใจด้วยเสียงข้างมากในการถ่าย

โอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา มติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดสัดส่วนการถ่ายโอนสถานศึกษาให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบล มีความเหมาะสม การถ่ายโอนยังไม่มีกฎหมาย กฎระเบียบที่จะรองรับอีกหลายฉบับ รัฐบาลจะต้องกำหนดให้มีการปรับปรุง แก้ไขกฎหมายที่มีอยู่แล้วให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีคุณภาพได้มาตรฐาน การกำหนดนโยบายรัฐบาลกลับไปกลับมาไม่แน่นอน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไม่เป็นรูปธรรม ยึดผลประโยชน์ด้านการเมืองมากกว่าผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ

ประสบการณ์ในการจัดการศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการปฏิบัติด้านการจัดกิจกรรมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับมากที่สุด และการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในระดับมาก สำหรับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบลมีประสบการณ์ในระดับน้อย

ความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านครูและบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญด้านครูและบุคลากรในระดับปานกลาง ด้านงบประมาณ องค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนมากมีรายได้น้อยและการจัดเก็บภาษีอยู่ในระดับต่ำ รายได้ไม่เพียงพอทำให้เกิดความไม่พร้อม ขาดประสิทธิภาพ และคุณภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านอาคารสถานที่ องค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนมากยังไม่มีความพร้อมด้านการบริหารจัดการ องค์กรบริหารส่วนตำบลยังขาดวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ประสิทธิภาพ ขาดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ขาดความพร้อมในด้านการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายขาดความต่อเนื่อง และขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน

ปัญหาในการถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษามีปัญหามากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาไม่เห็นด้วยกับการถ่ายโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะไม่มีความมั่นใจในสถานภาพ ความก้าวหน้าในชีวิตและวิชาชีพ ขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพด้านการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบล ปัญหารองลงมาคือ องค์กรบริหารส่วนตำบลยังขาดวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ความพร้อมในด้านบุคลากรและงบประมาณในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารงานยังขาดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนยังน้อยเนื่องจากการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล ยังขาดการยอมรับจากประชาชน ประชาชนขาดความสนใจในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านครูและบุคลากรเป็นปัจจัยแรกที่จะก่อให้เกิดความพร้อม ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสุดท้าย

ยุทธศาสตร์การถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่องค์กรบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏข้อค้นพบประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์



ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างศักยภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นพพล มุณีรัตน์ (2547) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อรับการถ่ายโอนอำนาจ ในการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อรับการถ่ายโอนอำนาจ ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามความคิดเห็นของประธานกรรมการการบริหารและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อรับการถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำแนกตามระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามความคิดเห็นของประธานกรรมการการบริหารและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพร้อมเพื่อรับการถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามความคิดเห็นของประธานกรรมการการบริหาร และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อรับการถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลระหว่างระดับชั้น 1-4 กับองค์การบริหารส่วนตำบลระหว่างระดับชั้น 5 ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามความคิดเห็นของประธานกรรมการการบริหาร และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ความพร้อมที่จะรับการถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลตามตัวแปร องค์การบริหารส่วนตำบลระดับชั้น 1-4 กับองค์การบริหารส่วนตำบลระหว่างระดับชั้น 5 ไม่แตกต่างกัน ทั้งรายด้านและโดยภาพรวม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมที่จะรับการถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลค่อนข้างน้อย ส่วนความเหมาะสมผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีความเหมาะสมในการจัดการศึกษาน้อยเช่นกัน และเกี่ยวกับความต้องการภายในท้องถิ่นผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าประชาชนภายในท้องถิ่นเห็นด้วยที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดการศึกษา

สำราญ ชนวนัน (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพการส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตตรวจราชการที่ 4 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลมีค่าเฉลี่ยศักยภาพการส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านอาคารสถานที่ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการเงิน ด้านสื่อหรืออุปกรณ์การจัดกิจกรรม ด้านกิจกรรมของโรงเรียน และด้านการบริหารจัดการโรงเรียนมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีวุฒิการศึกษากว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน 3) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน 4) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน 5) ปัญหาการปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณน้อย จึงให้การช่วยเหลือโรงเรียนได้น้อย ไม่ค่อยมีส่วนร่วมวางแผนจัดหาสื่ออุปกรณ์กับโรงเรียน ไม่มีบทบาทเข้าไปพัฒนาอาคารสถานที่และกิจกรรมของโรงเรียนเท่าที่ควร ขาดการประสานงานกับโรงเรียน มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านการศึกษาน้อย จำนวนบุคลากรมีน้อย จึงให้การช่วยเหลือโรงเรียนได้ไม่เต็มที่และไม่ค่อยเข้าไปบทบาทที่แท้จริงของโรงเรียน 6) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีความสามารถจัดการศึกษาได้ ถ้าให้โอกาสจัดการศึกษา อยากให้การช่วยเหลือโรงเรียนด้านอื่นๆ นอกจากการสนับสนุนงบประมาณ โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้องค์การบริหารส่วนตำบลเข้าไปมีส่วนร่วมจัดการศึกษากับโรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น และควรกำหนดแนวปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติ งานกับโรงเรียนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สุรพล ทองชาติ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพความพร้อมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส พบว่า สภาพความพร้อมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความพร้อมสูงคือ ด้านการควบคุมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รองลงมาคือ ด้านบุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ และด้านอาคารสถานที่ วัสดุและอุปกรณ์ มีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพความพร้อมระหว่างประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้ง และพนักงานสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ระหว่างประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล กับสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งและพนักงานสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีความแตกต่างกัน

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสภาพความพร้อมการจัดการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาในแต่ละด้าน คือ 1) ด้านงบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่นำไปใช้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอื่นๆ ไม่ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการศึกษาโดยตรง 2) ด้านบุคลากร

มีจำนวนจำกัด ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการบริหารงานและจัดการศึกษาของท้องถิ่น 3) ด้านการควบคุมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลขาดบุคลากร งบประมาณ และยังไม่มีความพร้อม/โครงการ หรือมาตรการที่จะส่งเสริมด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานการศึกษาโดยตรงในการแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของท้องถิ่น 4) ด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ยังไม่มีความพร้อม ไม่มีแผนงานปรับปรุงหรือขยายเป็นที่ทำการด้านการศึกษา มีข้อจำกัดเกี่ยวกับที่ดินเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่ควรดำเนินการคือ ควรให้ความสำคัญในเรื่องแผนนโยบาย และแนวดำเนินการจัดการศึกษาที่ชัดเจน เตรียมความพร้อมทางด้านการศึกษาให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกด้าน จัดให้มีการประชุมชี้แจง การฝึกอบรม และการกำหนดแผนปฏิบัติการร่วมกันระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล และกรอบอัตรากำลังของบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอ รวมถึงให้มีบุคลากรและหน่วยงานการศึกษาเข้ามาช่วยเหลือแนะนำเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

ประภาพรรณ ไชยวงษ์ (2544) ได้ศึกษาวิเคราะห์บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษานอกระบบที่จัดมากที่สุดคือ การอบรมด้านสิ่งแวดล้อม การศึกษาตามอัธยาศัย ที่ดำเนินการส่วนใหญ่ คือ การป้องกันและแก้ไขปัญหาเด็กเร่ร่อน และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน ส่งเด็กเข้าเรียน ส่วนในด้านความพร้อมในปี 2544 องค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลพร้อมจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แต่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลไม่พร้อมทั้งการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาทุกระดับ ในปี 2549 ผู้บริหารสถานศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลพร้อมจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แต่องค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่ามีความพร้อมถึงระดับประถมศึกษา ส่วนปัจจัยส่งเสริมในการจัดการศึกษาและมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจัยอุปสรรคคือ ประสบการณ์ในการจัดการศึกษาของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล จากกรณีศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ทางการศึกษาและการเห็นความสำคัญของการศึกษาของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการจัดและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล

ประสิทธิ์ หนูประกอบ (2544) ได้ศึกษาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดสงขลา วัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับ

ศักยภาพของ อบต. ในการรับถ่ายโอนการศึกษาระดับปฐมวัย 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพระหว่างชั้นของ อบต. และระดับรายได้ที่ต่างกันในระดับเดียวกัน 3) เพื่อศึกษาปัญหา/อุปสรรคของ อบต. ในการรับถ่ายโอนการศึกษาระดับปฐมวัย ผลวิจัยพบว่าศักยภาพในการรับการถ่ายโอนอยู่ระดับต่ำ ส่วน อบต. ที่ระดับต่างกันมีศักยภาพต่างกัน และ อบต. ในชั้นเดียวกันที่มีรายได้ต่างกัน แยกรายชั้นได้ดังนี้ ชั้น 1 โดยภาพรวม อบต. ที่มีรายได้ต่ำมีศักยภาพสูงกว่าที่มีรายได้สูงชั้น 2 และชั้น 3 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ชั้น 4 โดยภาพรวม อบต. มีรายได้ต่ำมีศักยภาพสูงกว่าที่มีรายได้สูง และ อบต. ชั้น 5 โดยภาพรวม อบต. ที่มีรายได้สูงมีศักยภาพสูงกว่าที่มีรายได้ต่ำ

ข้อเสนอแนะ 1) ศักยภาพด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลยังคงต่ำ อบต. ควรประสานกับกระทรวงศึกษาธิการ ศาสนาและวัฒนธรรมโดยผ่านจังหวัด ได้จัดหลักสูตรอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้กับ อบต. และในส่วนของ อบต. เองควรจัดจ้างบัณฑิตที่จบทางการศึกษาโดยตรง 2) ด้าน การจัดการบริหารจัดการ พบว่า ศักยภาพในการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยค่อนข้างต่ำ อบต. ควรประชาสัมพันธ์หรือประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบพร้อมกันนั้นจัดทำสำมะโนเด็กกลุ่ม 3 ขวบ ในเขตพื้นที่ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมในเรื่องของอาคารสถานที่ และเตรียมจ้างครูพี่เลี้ยง โดยให้ชุมชนหรือประชาคมตำบลเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด 3) ความคาดหวังของชุมชนต่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล

ดารณี รักดี (2540) ได้ทำการวิจัยการพัฒนา รูปแบบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพในชุมชนชนบทพึ่งตนเอง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งอาชีพในชุมชนชนบทพึ่งตนเองใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประเภทกรณีศึกษาหลายพื้นที่ พื้นที่ที่ศึกษาเป็นชุมชนชนบทพึ่งตนเองได้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1) ชุมชนชนบทพึ่งตนเอง มีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการทำให้การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพที่เกิดจากระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิตมีบทบาทมากกว่าการศึกษาตามระบบโรงเรียน

2) การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพที่เกิดจากระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิต มีรูปแบบการศึกษาที่ชุมชนเป็นฐานความรู้เพื่ออาชีพ กลุ่มผู้นำชุมชนและกลุ่มอาชีพเป็นศูนย์กลางในการให้ความรู้โดยหน่วยงานของรัฐ และเอกชนให้การอบรมเพิ่มเติมแก่ผู้นำเพื่อเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวแก่สมาชิกในชุมชน การสร้างกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มส่วนใหญ่ใช้การอบรมให้ความรู้ภาคทฤษฎีศึกษาดูงานและปฏิบัติจริงในแหล่งความรู้ในชุมชน ตลอดจนมีการสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชนทั้งภายในและภายนอกชุมชน ตลอดจนมีการสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชนทั้งภายในและภายนอกชุมชน เพื่อการพึ่งตนเองในอาชีพ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในชุมชนแบบนี้ที่สำคัญคือ ผู้ให้ความรู้ซึ่งเป็นผู้นำชุมชนจะต้องมีความรู้ทักษะและความสามารถในการสร้างเครือข่ายด้านอาชีพ คนในชุมชนมีความศรัทธา

ในผู้ให้ความรู้และชุมชนมีการรวมกลุ่มกันโดยมีเป้าหมายในการพึ่งตนเอง การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพ ซึ่งโรงเรียนมีฐานความรู้ จัดการศึกษาตามนโยบาย และหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก โรงเรียนที่ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายการพึ่งตนเองทางอาชีพมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและปรับหลักสูตรด้านอาชีพท้องถิ่นและพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพให้แก่นักเรียน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการให้ความรู้ รวมทั้งสนับสนุนให้นักเรียนนำความรู้ด้านอาชีพที่ได้ไปใช้ในชุมชน ปัจจัยสำคัญของการศึกษาตามแนวระบบโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน เห็นคุณค่าภูมิปัญญาท้องถิ่น และนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและอาชีพ ครูผู้สอนเน้นการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สามารถเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

สำลี เกิงทอง (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตการศึกษา 5 ต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านการเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการศึกษามากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องการศึกษาและการจัดการศึกษา และด้านความสามารถในการดำเนินการจัดการศึกษา ส่วนด้านประสบการณ์ในการจัดการศึกษามีความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาน้อยที่สุด 2) การเปรียบเทียบความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า ประธานกรรมการ บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษามากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาน้อยที่สุด และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษามากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีวุฒิการศึกษาระดับประถมศึกษา และผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพร้อมต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาน้อยที่สุด และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ได้แก่ งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลมีไม่เพียงพอ ไม่มีบุคลากรที่จะดำเนินการด้านการศึกษา ไม่มีกฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการศึกษาที่ชัดเจน ขาดการประสานงานระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับโรงเรียน งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านสาธารณูปโภคมากกว่าด้านการศึกษาและผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีวุฒิทางการศึกษา 6) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมขององค์การบริหาร

ส่วนตำบลต่อการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา ได้แก่ รัฐควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลโดยตรง ตัดโอนตำแหน่งบุคลากรด้านการศึกษาให้สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดกฎหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลรับทราบอย่างทั่วถึง สม่่าเสมอและต่อเนื่อง สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการศึกษาแก่องค์การบริหารส่วนตำบลอย่างชัดเจน กำหนดวุฒิการศึกษาของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลให้สูงขึ้น และจัดให้มีตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลฝ่ายการศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

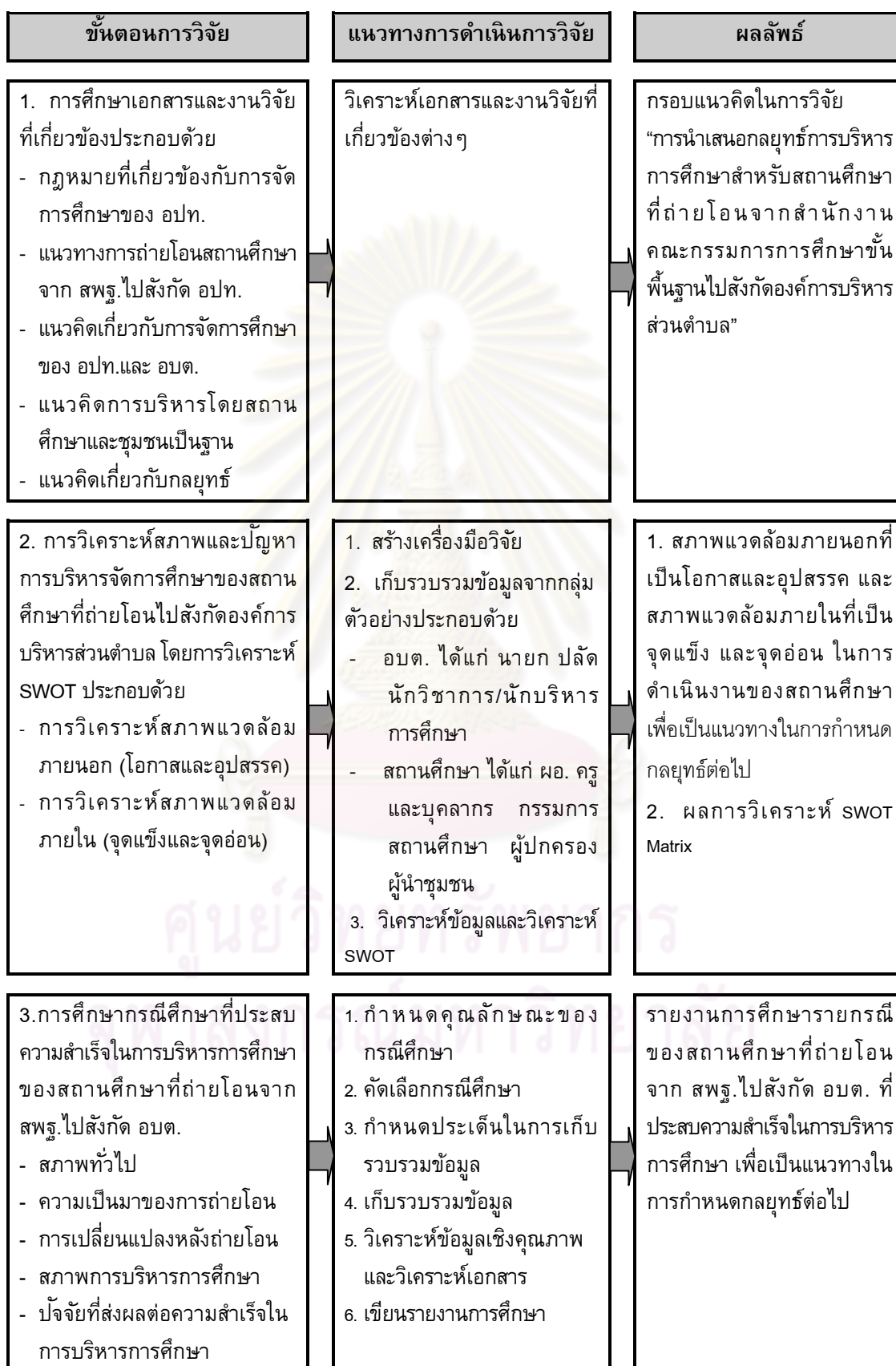
การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
3. การศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
4. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
5. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

สามารถสรุปขั้นตอนการวิจัยดังแผนภาพ 3.1

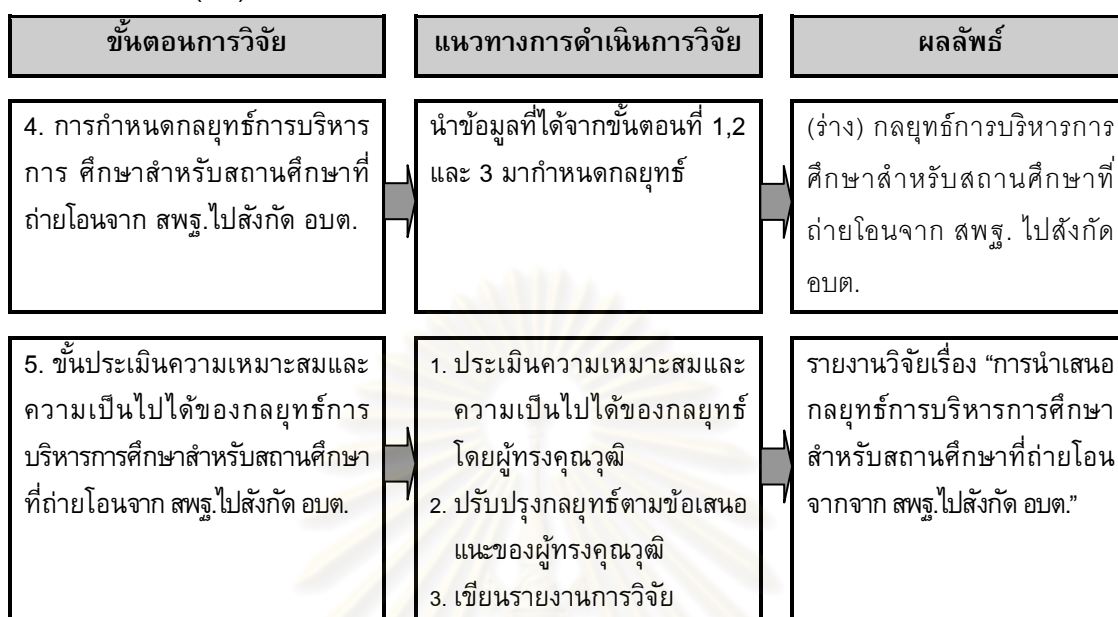
ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย





แผนภาพ 3.1 (ต่อ)



สำหรับรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยการศึกษาลักษณะ แนวคิด และสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) แนวทางการถ่ายโอนสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549 3) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การบริหารส่วนตำบล 4) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน 5) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าว และสรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549

2. แนวทางการถ่ายโอนสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์การบริหารส่วนตำบล
4. แนวคิดการบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และปัญหาการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยที่ได้ขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยสำหรับขั้นการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ คือ “แบบสอบถามสภาพการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” มีกระบวนการในการสร้างเครื่องมือดังนี้

### 1. กำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยกำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1.1 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (A broad strategic analysis) โดยการพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษา ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment: E) 2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-culture environment: S) 3) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological environment: T) 4) สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา (Educational environment: E) 5) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor: P)

1.2 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เฉพาะเจาะจง (A focused strategic analysis) ได้แก่ 1) ปัจจัยทางการบริหารด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป 2) ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 3) ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปกครองและชุมชน

1.3 สภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน ได้แก่ 1) ชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับสถานศึกษาอย่างอิสระเพื่อกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 2) ชุมชนเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการศึกษา 3) โครงสร้างการบริหารตามแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ 4) การใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนบูรณาการการจัดการศึกษา 5) การพัฒนาเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษา 6) การสร้างวัฒนธรรมในการแสวงหา

ความรู้ เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและชุมชน และ 7) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำชุมชน

## 2. สร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม “สภาพการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักวิชาการขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ในการสร้างแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสาร และการสนทนากลุ่ม (focus group) หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักวิชาการการศึกษา ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ณ โรงแรมเอ็กซานเตอร์ กรุงเทพมหานคร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มากำหนดกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น โดยกำหนดรายละเอียดของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเติมคำ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ ได้แก่ สถานศึกษา เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

**ตอนที่ 2** สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษามากที่สุด
- 4 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาดำเนินมาก
- 3 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาปานกลาง
- 2 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาน้อย
- 1 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 4** ความคาดหวังและความต้องการของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

สำหรับตอนที่ 3 นี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการถ่ายโอน ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาเช่นเดียวกับตอนที่ 4 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 5** สภาพการบริหารการศึกษาโดยชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเติมค่าความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีลักษณะปลายเปิด

**3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ และได้นำข้อคำถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3.2 นำข้อคำถามที่ได้ส่งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ดังรายนามในภาคผนวก ข เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหาโดยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ที่คำนวณได้ต้องมากกว่า .50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2541: 194) จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย จากผลการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจึงคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า 0.50 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ดังแสดงรายละเอียดในภาคผนวก ง

3.3 ปรับปรุงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

3.4 ทดลองใช้แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครองสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน

30 คน นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามแบบความสอดคล้องภายใน โดยใช้การประมาณค่าความเที่ยงตามสูตรของ Cronbach' Alpha (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2541) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสภาพการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลเท่ากับ 0.972

**4. การเก็บรวบรวมข้อมูล** สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพการบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและการส่งไปรษณีย์ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (unit of analysis) คือ สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวนทั้งหมด 18 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการศึกษานักวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวนทั้งหมด 18 โรงเรียน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive selection) โดยใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษาทั้งหมด 18 โรงเรียน

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

4.3.1 ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงนายกองค้การบริหารส่วนตำบล และผู้บริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยแนบซองเปล่าที่ติดแสตมป์แล้วไปพร้อมกับแบบสอบถามเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ตอบแบบสอบถามในการส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนมาภายใน 2 สัปดาห์หลังจากได้รับแบบสอบถาม

4.3.2 ตรวจนับจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืนมาทางโทรศัพท์ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้ง 18 โรงเรียน จำนวน 350 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.73 จากจำนวนที่ส่งไป 418 ฉบับ ดังรายละเอียดปรากฏในตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนที่ส่งและอัตราการตอบแบบสอบถามกลับคืนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานศึกษา

สถานศึกษา	จำนวน	
	ส่ง	ตอบกลับ
บ้านช่องพลี	38	21
บ้านทุ่งเชือก	18	17
บ้านดอนตัน	28	17
บ้านท่าฮ่อ	27	18
บ้านเวียงสา	24	19
บ้านแซว	22	21
บ้านด้าย (ปราชญ์ดำรง)	21	18
บ้านห้วยก้อด	25	12
บ้านหนองมะเกลือ	20	24
บ้านบกปางถ่อนหนองซูน	20	20
บ้านบากเรือ	18	18
บ้านหรรษาเจริญประชานุเคราะห์	31	24
บ้านวังโค่นไผ่	18	19
วัดท่าช้าง	23	22
บ้านวงพระจันทร์	19	22
บ้านคลองวังทอง	23	21
บ้านกุดจี่วศิริพัฒนา	24	20
บ้านหนองกอง	19	17
รวม	418	350

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ทราบสภาพการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมทั่วไปของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยใช้สถิติเชิงบรรยายดังนี้

5.2.1 การใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ จำนวนและร้อยละ เพื่อพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของแต่ละสถานศึกษาในภาพรวมรายด้าน และรายชื่อว่าประเด็นใดเป็นโอกาส และประเด็นใดเป็นอุปสรรค

5.2.2 การใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาว่ามีผลกระทบต่อ การดำเนินการของสถานศึกษาในระดับใด มีเกณฑ์ในการการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ดังนี้

#### ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษามากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษามาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษาปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษาน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษาน้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

5.3.1 การใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาก่อนการถ่ายโอน และหลังการถ่ายโอนว่ามีผลกระทบต่อ การดำเนินการของสถานศึกษาในระดับใด มีเกณฑ์ในการการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ดังนี้

### ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่สถานศึกษา ประสบความสำเร็จมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่สถานศึกษา ประสบความสำเร็จมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่สถานศึกษา ประสบความสำเร็จปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่สถานศึกษา ประสบความสำเร็จน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่สถานศึกษา ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

5.3.2 การใช้สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ย (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาก่อนการถ่ายโอน และหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังกักตวงค์การบริหารส่วนตำบลที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของสถานศึกษาว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 4 ความคาดหวังและความต้องการของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปยังกักตวงค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์ในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง	ความคาดหวังและความต้องการใน ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง	ความคาดหวังและความต้องการใน ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง	ความคาดหวังและความต้องการใน ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง	ความคาดหวังและความต้องการใน ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง	ความคาดหวังและความต้องการใน ระดับน้อยที่สุด

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 5 สภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังกักตวงค์การบริหารส่วนตำบล



5.5.1 การใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ จำนวน และร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

5.5.2 การใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นแบบเติมคำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีลักษณะปลายเปิด

### **ขั้นตอนที่ 3 ศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

การวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการศึกษาไว้ดังนี้

#### **1. การเลือกกรณีศึกษา**

1.1 เลือกกรณีศึกษาที่เป็นสถานศึกษาถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อให้เห็นภาพรวมของสภาพและปัญหาการบริหารการศึกษา รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection)

1.2 ศึกษาข้อมูลเชิงคุณลักษณะโดยการศึกษาคณะสนทนากลุ่มกรณีศึกษาจากการสังเกต สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสาร

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อถอดบทเรียนแนวทางการจัดการศึกษาหรือกลยุทธ์การบริหารการศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

#### **2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล**

สำหรับรายละเอียดของวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณลักษณะนั้น ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และสถานศึกษาที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา โดยเลือกศึกษาจากกรณีศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดมา 1 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (formal interview) การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal interview) การสนทนากลุ่ม (focus group) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis)

ในขั้นตอนการศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ คือ การศึกษาก่อนลงภาคสนาม และการศึกษาในภาคสนาม โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

## 2.1 ระยะการศึกษาก่อนลงภาคสนาม

การศึกษาก่อนลงภาคสนามเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการสร้างแนวทางในการศึกษาอันจะช่วยให้ผู้วิจัยมองประเด็นปัญหาได้ชัดเจน ก่อนเข้าสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดในการศึกษาดังนี้

2.1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (documentary research) ก่อนลงภาคสนามผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวทางในการสังเกตปฏิสัมพันธ์และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดในสนาม สร้างแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.2 การเลือกสนาม (field) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกสนามที่จะศึกษา คือ สถานศึกษาถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

นอกจากเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดแล้ว ผู้วิจัยยังเลือกกรณีศึกษาหรือสนามที่ใช้ในการวิจัยโดยพิจารณาองค์ประกอบของสนาม ได้แก่ สภาพทั่วไปของสนาม ความเป็นไปได้ในการลงสู่สนาม โดยการเลือกกรณีศึกษาครั้งนี้ใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) โดยมีเหตุผลในการเลือกกรณีศึกษาดังนี้

2.1.2.1 เป็นสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการจัดการศึกษาดีเด่น ประจำปี 2551 จากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

2.1.2.2 เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบัญชี 1 รอบแรก ถ่ายโอนไปในปีการศึกษา 2549

2.1.2.3 เป็นสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบลที่ยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย ทั้งนายกององค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง

จากนั้นจึงติดต่อผู้บริหารสถานศึกษา และนายกององค์การบริหารส่วนตำบลที่สถานศึกษานั้นสังกัดอยู่ เพื่อขออนุญาตเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.1.3 การเตรียมตัวทำงานภาคสนาม เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงตามความเป็นจริง และประหยัดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดเตรียมรายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกรณีศึกษา เช่น แบบบันทึกการสังเกต แบบบันทึกการสัมภาษณ์ แบบบันทึกเอกสาร และอุปกรณ์ประกอบการสัมภาษณ์

## 2.2 ระยะเวลาการศึกษาภาคสนาม

สำหรับการศึกษาภาคสนามผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการศึกษาไว้ดังนี้

2.2.1 การสร้างความสัมพันธ์ (rapport) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา “กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ จะช่วยให้ผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูลที่สะท้อนปรากฏการณ์จริงเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้อย่างแท้จริง

2.2.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงการครบถ้วน ลุ่มลึก มีความชัดเจนเพียงพอที่จะตอบปัญหาการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม ได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสาร ดังนี้

2.2.2.1 การสังเกต (observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) โดยการเข้าไปอยู่ในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถเห็นสภาพการบริหารการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

2.2.2.2 การสัมภาษณ์ (interview) การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ควบคู่กับการสังเกต ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งแบบเป็นทางการ (formal interview) และแบบไม่เป็นทางการ (informal interview) รวมทั้งการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง (casual interview) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formal interview) ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ลักษณะนี้กับบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

- การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ลักษณะนี้กับผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เป็นต้น

2.2.2.3 การสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้ โดยกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค 2) สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยผู้ที่รวมการสนทนากลุ่มได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 15 คน

2.2.2.4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากเอกสารประกอบการศึกษา ได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี ของสถานศึกษา รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบแรก และรอบที่ 2 รายงานกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสภาพการบริหารของสถานศึกษา

### 3. การตรวจสอบข้อมูล

นอกจากการศึกษาข้อมูลที่ต้องการแล้ว ผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเพียงพอ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) คือ การได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายหรือหลายวิธีในเรื่องเดียวกัน เช่น การสอบถามข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครอง ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการถามซ้ำเพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้ว่ามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ข้อมูลที่ได้มีหลายลักษณะและได้มาจากกระบวนการที่ต่อเนื่องระหว่างกรเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารในสนามนั้น นักวิจัยจะใช้เวลาวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับแนวความคิด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และวิธีการเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนเพื่อเพิ่มความแม่นยำตรงของการวิจัยยิ่งขึ้น

## ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการออกแบบกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และขั้นตอนที่ 3 การศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา มาเรียบเรียงออกแบบกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษา โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำ SWOT Matrix ในการวิจัยครั้งนี้ทำตามขั้นตอนของ Wehrich (1982: 54-56) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (key internal strengths- S) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

2. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (key internal weaknesses-W) จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

3. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสหลัก (key external opportunity- O) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

4. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก (key external threats-T) จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นอุปสรรคของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

5. จับคู่จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ SO การใช้จุดแข็งที่ได้รับโอกาสมากที่สุด

6. จับคู่จุดแข็งหลัก-อุปสรรคหลัก (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ ST คือ การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะควบคุม/ภาวะที่เป็นอุปสรรค

7. จับคู่จุดอ่อนหลัก-จุดแข็งหลัก (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ WO คือ การลดจุดอ่อนเพิ่มโอกาส

8. จับคู่จุดอ่อนหลัก-ภาวะอุปสรรคหลัก (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ในช่องของ WT คือ การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม/ภาวะที่เป็นอุปสรรค

9. จากกลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละช่อง ผู้วิจัยนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะเกิดผลสูงสุดต่อสถานศึกษา และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่อไป

### ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร การศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็น และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยการสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ ๓ ห้องประชุมสลับกันที่เกตุทัต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ (รายนามดังภาคผนวก ข)

1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา จำนวน 5 ท่าน มาร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 4 ท่าน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาท้องถิ่นและการกระจายอำนาจทางการศึกษา จำนวน 5 ท่าน มาร่วมสนทนากลุ่ม 2 ท่าน
3. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 ท่าน มาร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ท่าน

จากนั้นผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมิน ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 มาปรับปรุง แก้ไขให้มีความสมบูรณ์ และเหมาะสมมากขึ้น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ เพื่อสรุปผลและจัดทำรายงานวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็น พร้อมปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเป็น รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### การนำเสนอกรณีศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาเชิงคุณภาพของกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อให้เห็นภาพรวมของสภาพและปัญหาการบริหารการศึกษา รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยมีเหตุผลในการเลือกกรณีศึกษาดังนี้

1. เป็นสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการจัดการศึกษาดีเด่น ประจำปี 2551 จากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

2. เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบัญชี 1 รอบแรก ถ่ายโอนไปในปีการศึกษา 2549

3. เป็นสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบลที่ยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย ทั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 เกณฑ์ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้กรณีศึกษา คือ โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ (ชื่อสมมติ) สำหรับการนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สภาพทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

**ตอนที่ 2** สภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

**ตอนที่ 3** ความเป็นมาของการถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

**ตอนที่ 4** การเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

**ตอนที่ 5** สภาพการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 6** ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

### ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ มีลักษณะภูมิประเทศเป็นชายฝั่งทะเล บางบริเวณเป็นภูเขาติดกับชายฝั่งทะเล และมีเกาะน้อยใหญ่จำนวนมาก เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด สภาพสังคมเป็นชุมชนกึ่งเมือง อยู่ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 16 กิโลเมตร ประกอบด้วย 8 หมู่บ้านประชากรทั้งสิ้น 8,389 คน จำแนกเป็น ชาย 4,278 คน หญิง 4,111 คน จำนวนครัวเรือน 4,737 ครัวเรือน ประชากรแฝงประมาณ 10,000 คน ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 นับถือศาสนาพุทธร้อยละ 9 และศาสนาคริสต์ร้อยละ 1

สภาพเศรษฐกิจประชาชนส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรมประมาณร้อยละ 50 รับจ้างร้อยละ 25 ค้าขายร้อยละ 10 ประมงร้อยละ 10 อื่นๆ ร้อยละ 5 พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน มะพร้าว และสับปะรด แต่ปัจจุบันพื้นที่เพาะปลูกพืชเศรษฐกิจเริ่มลดน้อยลงเรื่อยๆ เป็นผลมาจากการขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยวที่ส่งผลให้ราคาที่ดินในเขตตำบลสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน สกัดน้ำมันปาล์มดิบและอุตสาหกรรมประเภทหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จากมะพร้าว นอกจากนี้ยังมีธุรกิจประเภทธนาคาร 8 แห่ง โรงแรม บังกะโล เกสเฮาส์ 166 แห่ง รายได้เฉลี่ยประชากรประมาณ 65,000 บาท/ปี/ครอบครัว คนในชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อโรงเรียนมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในชุมชน

### วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

“ศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลของจังหวัด พัฒนาคุณภาพชีวิต ปลูกจิตสำนึก รักสิ่งแวดล้อม พร้อมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน”

### พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
3. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน

### จุดมุ่งหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

1. เพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางการท่องเที่ยวและการจัดระเบียบชุมชนและแหล่งท่องเที่ยว



2. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน
3. ลดปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในตำบล และรักษาธรรมชาติให้มีความยั่งยืน
4. เพิ่มความสะดวกและความปลอดภัยให้กับประชาชนในตำบล
5. ผู้แทนชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจมีงบประมาณประจำปีในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามโครงการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ โดยมีแหล่งที่มาของงบประมาณ และรายจ่ายงบประมาณประจำปี 2551 ดังนี้

**ตาราง 4.1** รายรับตามงบประมาณประจำปี 2551

รายการ	จำนวน (บาท)
<b>รายรับตามรายได้</b>	
ภาษีอากร	17,276,213.46
ค่าธรรมเนียมค่าปรับและใบอนุญาต	4,031,381.56
รายได้จากทรัพย์สิน	2,320,986.52
รายได้จากสาธารณูปโภคและการพาณิชย์	833,121.00
รายได้เบ็ดเตล็ด	222,144.50
รายได้จากทุน	266,000.00
ภาษีจัดสรร	48,811,098.60
เงินอุดหนุน	11,970,790.38
<b>เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ</b>	<b>20,658,754.78</b>
<b>เงินที่จ่ายขาดสะสม</b>	<b>3,265,094.72</b>
<b>รวม</b>	<b>109,655,585.52</b>

ที่มา: รายงานกิจการองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ (2551: 36)

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ มีนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจมีรายได้จากการจัดเก็บภาษี อากรต่างๆ จากธุรกิจท่องเที่ยว เพื่อนำมาพัฒนาชุมชนได้เป็นจำนวนมากด้วยเช่นกัน

ตาราง 4.2 รายจ่ายตามงบประมาณประจำปี 2551

รายการ	จำนวน (บาท)
งบกลาง	1,194,138.00
เงินเดือน	2,619,856.00
ค่าจ้างประจำ	248,980.00
ค่าจ้างชั่วคราว	3,108,196.00
ค่าตอบแทน	1,882,509.00
ค่าใช้สอย	17,775,273.02
ค่าวัสดุ	2,515,619.49
ค่าสาธารณูปโภค	1,215,331.15
เงินอุดหนุน	3,446,548.49
ค่าครุภัณฑ์	8,683,088.00
ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	25,996,287.00
รายจ่ายอื่น	2,940,000.00
<b>รวม</b>	<b>71,625,826.15</b>

ที่มา: รายงานกิจการองค์การบริหารส่วนตำบล (2551: 37)

สำหรับรายจ่ายตามงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจนั้นพบว่า งบประมาณส่วนใหญ่ในงบประมาณ 2551 นั้นได้มีการใช้จ่ายไปกับค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนมาก เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดไว้ และยังใช้ในการสนับสนุนงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างให้กับสถานศึกษา ได้แก่ การก่อสร้างอาคารอาคารประกอบ สนามกีฬาและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสถานศึกษา รวมถึงโครงการซื้อที่ดิน และก่อสร้างอาคารเรียนแหล่งใหม่ เพื่อใช้เป็นโรงเรียนอนุบาลชุมชนร่วมใจ จะเปิดทำการสอนในระดับอนุบาลเท่านั้น และให้โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจเปิดสอนในระดับประถมศึกษา

จากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ผ่านมาภายใต้การนำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนปัจจุบัน ซึ่งดำรงตำแหน่งต่อเนื่องกันมากกว่า 9 ปี ส่งผลให้ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับจังหวัด จากการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีติดต่อกันถึง 5 ปีซ้อน ตั้งแต่ปี 2546 – 2550 และรางวัลผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่นด้านการศึกษา และผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษาดีเด่น ประจำปี 2551 ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจและเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถและคุณภาพในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลได้เป็นอย่างดี

## ตอนที่ 2 สภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 เมษายน พ.ศ.2496 โดยความคิดริเริ่มของกำนันตำบลชุมชนร่วมใจ (ลุงของนายกอบต.คนปัจจุบัน) ในขณะนั้นได้สละที่ดินให้เป็นที่ตั้งโรงเรียนจำนวน 1 ไร่ และได้สร้างอาคารเรียนชั่วคราวขนาด 3 ห้องเรียนให้ 1 หลัง โดยความช่วยเหลือของชาวบ้านในตำบลชุมชนร่วมใจและใกล้เคียง โดยชาวบ้านเห็นความสำคัญของการศึกษาต้องการให้บุตรหลานอ่านออกเขียนได้ จึงส่งลูกหลานมาเข้าเรียน เปิดเรียนวันแรกวันที่ 16 เมษายน พ.ศ.2496 มีนักเรียน 36 คน ครู 2 คน โดยเปิดสอนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เพียงชั้นเดียว

ในปี พ.ศ. 2500 มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นและเปิดทำการสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 กำนันคนดังกล่าวเห็นว่าที่ดินของสถานศึกษาคับแคบ จึงมอบที่ดินแปลงใหม่ให้ซึ่งอยู่ใกล้ๆ ที่ดินเดิมเนื้อที่ 7 ไร่เศษ และบริจาคเงินสมทบทุนกับชาวบ้านร่วมกันจัดสร้างอาคารเรียนขึ้นมาใหม่จำนวน 1 หลัง 5 ห้องเรียน ซึ่งปัจจุบันได้รื้อถอนไปแล้ว ต่อมาทางราชการเห็นว่าชาวบ้านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จึงอนุญาตให้ขยายชั้นเรียนถึงชั้นประถมปลาย (ชั้น ป.5-ป.7) ในปีการศึกษา 2505 มีนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ในตำบลชุมชนร่วมใจและตำบลใกล้เคียงมาเรียนเป็นจำนวนมาก ทำให้อาคารเรียนไม่เพียงพอ กำนันจึงขอความร่วมมือจากชาวบ้านจัดสร้างอาคารเรียนเพิ่มขึ้นอีก 1 หลัง 4 ห้องเรียน ต่อจากนั้นสถานศึกษาได้งบประมาณจากทางกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทย ให้จัดสร้างอาคารเรียน บ้านพักครู อาคารเอนกประสงค์ ห้องสุขา จนมีความเพียงพอแก่ครูและนักเรียนในขณะนั้น

ปัจจุบันโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจได้ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน พ.ศ.2549 มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการถ่ายโอนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยการส่งเสริมสนับสนุนและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

### วิสัยทัศน์ของโรงเรียนชุมชนร่วมใจ

โรงเรียนจะมุ่งมั่นให้นักเรียนมีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ เน้นความมีระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และพลานามัยดี ภายใต้การบริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมของชุมชน

### พันธกิจของโรงเรียนชุมชนร่วมใจ

1. จัดการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนได้อย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
3. พัฒนา ปรับปรุง และประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้

4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ
5. จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
6. บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

#### จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาของโรงเรียนชุมชนร่วมใจ

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ผู้เรียนมีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
3. ส่งเสริมให้องค์กร ชุมชน และผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา
4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

#### แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาครูด้านทักษะการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งครูเข้าอบรมการสอน เป้าหมายให้ครูฝึกทักษะการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ เป้าหมายเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนงบประมาณ อาคารสถานที่ สื่อการเรียนอย่างเต็มที่
3. ส่งเสริมให้ครู ชุมชนติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป้าหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนยอมรับการทำงาน
4. เร่งรัดจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยจัดทำหลักสูตรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ (8 กลุ่มสาระ) เป้าหมายเพื่อมีหลักสูตรสถานศึกษาใช้
5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ดำเนินการจัดหาฝึกรอบรมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เป้าหมายเพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาการสอน
6. เร่งรัดการประกันคุณภาพภายใน ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เป้าหมายเพื่อนำผลการประเมินคุณภาพมาพัฒนาการศึกษาด้านผู้เรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา

#### ตอนที่ 3 ความเป็นมาของการถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

สำหรับแนวคิดที่จะถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจนั้น เกิดจากทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจโดยการนำของนายก อบต. รับทราบนโยบายการถ่ายโอนสถานศึกษา ประกอบกับการศึกษาพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจการศึกษา พ.ศ.2542 จึงมีความสนใจที่จะรับโอนสถานศึกษาใน

พื้นที่ของตำบลมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อความสะดวกในการสนับสนุนงบประมาณ และพัฒนาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงแจ้งให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียนในเขตตำบล รับทราบเพื่อสอบถามความสมัครใจทางโรงเรียน มีสถานศึกษาที่สนใจถ่ายโอนจำนวน 2 โรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจทราบจึงได้ไปศึกษารายละเอียดทั้งจากเอกสาร และการปรึกษาหารือในข้อกฎหมายจากบุคคลต่างๆ และประชุมปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นครูในท้องถิ่นมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของนายก อบต. ประกอบกับการเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขาดแคลนปัจจัยทางการบริหารและจัดการศึกษา และจึงทำให้ตัดสินใจถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โดยผลการทำประชามติปรากฏว่าโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีมติให้ถ่ายโอนทุกคนส่วนอีก 1 โรงเรียนที่แจ้งความประสงค์ไว้ในตอนแรกไม่ผ่านการทำประชามติ จึงทำให้มีการถ่ายโอนเพียงโรงเรียนเดียว ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการสถานศึกษา

“...เริ่มจากองค์การบริหารส่วนตำบลครับ พอ พรบ.กระจายอำนาจออกมา ท่านนายกก็ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจมา เสร็จแล้วก็มาแจ้งให้กับโรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียน ท่านนายกมีความประสงค์จะถ่ายโอนโรงเรียนเข้ามาในสังกัดเพื่อที่จะพัฒนาได้เต็มศักยภาพ เพราะถ้าไม่โอนมันติดขัดด้วยระเบียบที่ว่า จะมาสนับสนุนโดยตรงนั้นไม่ได้...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

“...ผมก็อยากให้โรงเรียนถ่ายโอนมานั้นแหละ เพราะว่าจะได้ทำอะไรๆ สะดวกหน่อย เพราะเมื่อก่อนที่จะถ่ายโอนจะสนับสนุนอะไรก็ลำบาก คนละสังกัด คนละกระทรวง พอมีหนังสือเวียนมา ผมนั่งอ่านแล้วก็เสนอว่าจะมาใหม่ ก็ถามหมดแหละจะมาใหม่ จริงผมอยากได้โรงเรียนนี้มากกว่าที่อยู่ข้างๆ อบต.เนี่ยเป็นขยายโอกาสด้วย แต่เขาไม่มา มาแต่บ้านชุมชนร่วมใจ ก็ไม่เป็นไร ใครมาเราก็สนับสนุนได้เต็มที่...”

นายก อบต.ชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

#### ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก่อนการถ่ายโอน และหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

การเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่ชัดของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก่อนถ่ายโอน และหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ ได้แก่

##### 1. การเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ก่อนถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีนักเรียนทั้งสิ้นจำนวน 109 คน

เป็นนักเรียนชาย 68 คน และนักเรียนหญิง 41 คน มีครูจำนวน 7 คน เป็นชาย 4 คน และหญิงจำนวน 3 คน นักการภารโรง 1 คน

หลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 4.3 จำนวนนักเรียนของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

ชั้น	จำนวนนักเรียน (คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาลศึกษาปีที่ 1	74	25	72
อนุบาลศึกษาปีที่ 2	43	42	85
อนุบาลศึกษาปีที่ 3	31	37	68
ประถมศึกษาปีที่ 1	35	37	72
ประถมศึกษาปีที่ 2	28	21	48
ประถมศึกษาปีที่ 3	28	13	41
ประถมศึกษาปีที่ 4	29	17	46
ประถมศึกษาปีที่ 5	24	17	41
ประถมศึกษาปีที่ 6	19	12	31
รวม	282	221	503

จากตาราง 4.3 จำนวนนักเรียนหลังถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนถ่ายโอนพบว่า มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นจาก 109 คน เป็น 503 คน ซึ่งเกิดจากการที่นักเรียนจากโรงเรียนอื่นในตำบลชุมชนร่วมใจ และภายนอกตำบลเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ปกครองย้ายบุตรหลานมาศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้ ดังคำกล่าวของผู้ปกครองนักเรียน

“...ตอนแรกหลานหนูก็ไม่ได้เรียนที่โรงเรียนนี้หรอก เรียนโรงเรียนเอกชนอยู่ แต่ก็ย้ายมาอยู่ที่นี่ เพราะมันดีขึ้นคะ ไม่เหมือนสมัยหนูเรียน ตอนนั้นไม่มีอะไรเลย ...”

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

“...ไม่ได้อยู่ตำบลนี้หรอก อยู่ตำบล... เอาลูกมาเรียนที่นี่ก็ขับรถมาส่งทุกวัน ไกลหน่อยก็ไม่เป็นไร เพราะที่นี้เขาก็ดีกว่าโรงเรียนแถวโน้น ...”

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

**ตาราง 4.4** จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

ตำแหน่ง	จำนวนครูและบุคลากร (คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
ผู้อำนวยการ	1	0	1
ครู	3	3	6
ครูผู้ช่วย	1	4	5
พนักงานจ้างตามภารกิจ	1	12	13
นักการภารโรง	1	0	1
<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

จากตาราง 4.4 จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนถ่ายโอนพบว่า มีจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาจากเดิม 7 คน เพิ่มขึ้นเป็น 26 คน โดยทางองค์การบริหารส่วนตำบลจัดจ้างครูผู้ช่วยและพนักงานจ้างตามภารกิจให้กับสถานศึกษาเพิ่มเติมตามความจำเป็น

“...ทาง อบต.สามารถจัดสรรงบประมาณบุคลากร เพราะฉะนั้นสิ่งที่ชุมชนได้รับก็คือ ลูกหลานของประชาชนในชุมชนจะได้รับสิ่งที่ดีๆ บุคลากรที่มีคุณภาพเพราะโรงเรียนเราก็ขอบุคลากรมาตามสาขาวิชาเอก เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นจุดเด่นตรงที่ เมื่อเรามาอยู่ตรงนี้เราจะแตกต่างจาก สพฐ. ด้านบุคลากรก็ไม่ขาดแคลน...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

## 2. การเปลี่ยนแปลงการสนับสนุนงบประมาณ

2.1 การสนับสนุนงบประมาณด้านอาคาร สถานที่ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างและปรับปรุงอาคาร สถานที่ สนามกีฬา และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1.1 สร้างอาคารเรียน 3 ชั้น 18 ห้องเรียน จำนวน 1 หลัง ใช้เป็นห้องเรียนจำนวน 10 ห้อง ห้องสมุดจำนวน 1 ห้อง ห้องพักรู้อาหารจำนวน 1 ห้อง ห้องวิทยาศาสตร์จำนวน 1 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางภาษาจำนวน 1 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์จำนวน 2 ห้อง และห้องโสตทัศนศึกษาจำนวน 2 ห้อง

2.1.2 สร้างอาคารอเนกประสงค์ 2 ชั้น จำนวน 1 หลัง ชั้นบนเป็นลานกีฬา ใช้ซ้อมกีฬาบอลเลย์บอล และใช้เป็นสถานที่ประชุม ชั้นล่างใช้เป็นโรงอาหาร

2.1.3 ปรับปรุงอาคารเรียนแบบ 017 ยกพื้นสูงต่อเติมกันห้องชั้นล่างจำนวน 1 หลัง ชั้นบนมี 4 ห้องเรียน ใช้เป็นห้องเรียนจำนวน 2 ห้อง และห้องพัสดุจำนวน 2 ห้อง

ชั้นล่าง ปรับปรุงกันเป็นห้องเรียนจำนวน 2 ห้อง ใช้เป็นห้องเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 3 และกันห้องเป็นห้องเครื่องเล่นปฐมวัยในร่ม จำนวน 1 ห้อง และปรับปรุงห้องสุขา 1 หลัง 10 ที่นั่ง

2.1.4 สร้างและปรับปรุงอาคารประกอบต่างๆ เช่น สร้างห้องสุขาจำนวน 1 หลัง 10 ที่นั่ง ปรับปรุงห้องสุขา สร้างโรงรถจำนวน 1 หลัง สร้างศาลาจำนวน 3 หลัง

2.1.5 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความสะอาด ปลอดภัย และสวยงาม ได้แก่ การปรับปรุงภูมิทัศน์ให้มีความสวยงามและร่มรื่น โดยการจัดสวน ปลูกต้นไม้ต่างๆ จัดหาม้าหินอ่อน ศาลาที่พัก เป็นต้น การสร้างสาธารณูปโภคให้ครบครัน เช่น การสร้างถนนภายในโรงเรียน ดูและระบบไฟฟ้า ประปา เป็นต้น การสร้างสนามกีฬา ได้แก่ สนามฟุตบอล และสนามบาสเกตบอล รวมทั้งการสร้างสนามเด็กเล่นกลางแจ้งที่มีอุปกรณ์เครื่องเล่นอย่างครบครัน เป็นต้น

“...สำหรับโรงเรียนแล้วผมให้ทุกอย่างขออะไรมาผมไม่เคยขัด อยากได้อาคารก็สร้างให้หลังใหม่ 18 ห้องเรียน รื้อหลังเก่าทิ้ง กรมเขาให้งบมา 6 ล้าน ผมให้อีก 6 ล้าน แล้วก็อาคารอเนกประสงค์กรมให้ 5 ล้าน ผมให้อีก 5 ล้าน ข้างบนทำเป็นหอประชุมจัดกิจกรรม ปูพื้นอย่างดี หลังคากระเบื้องไอยรา สนามกีฬาต่างๆ ยังไม่ให้อยู่อย่างเดียวก็คือสระว่ายน้ำ...”

นายก อบต.ชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

2.2 การสนับสนุนงบประมาณด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจได้ให้การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาอย่างครบครัน ไม่ว่าจะเป็นครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตไร้สาย ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องปฏิบัติการทางภาษา ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องโสตทัศนศึกษา โปรเจคเตอร์ สื่อการสอนของแต่ละระดับชั้นต้องใช้ตามความจำเป็น และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยด้วยระบบกล้องวงจรปิดที่ติดตั้งในบริเวณที่สำคัญของโรงเรียน รวมทั้งการจ้างเวรยามในการรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินในโรงเรียนด้วย

สำหรับรายละเอียดงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจสนับสนุนสมทบดังตาราง 4.5



ตาราง 4.5 งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

ลำดับ	รายการ	งบประมาณที่ได้รับ		
		กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ	รวม
1	อาคารเรียน รหัส สน.ศท.3/12	6,512,000	5,988,000	12,500,000
2	ค่าครุภัณฑ์ห้องคอมพิวเตอร์	667,000		667,000
3	ค่าครุภัณฑ์ห้องปฏิบัติการทางภาษา	472,000		472,000
4	ค่าครุภัณฑ์ห้องวิทยาศาสตร์	194,000		194,000
5	ค่าอุปกรณ์ห้องวิทยาศาสตร์	122,400		122,400
6	ค่าครุภัณฑ์ห้องโสตทัศนูปกรณ์	400,000		400,000
7	อาคารส้วม รหัส สน.ศท.10 ที่นั่ง	313,000		313,000
8	งบประมาณเฉพาะกิจ (ใช้ต่อเติมอาคาร 017)	230,000		230,000
9	งบประมาณจัดซื้อโต๊ะ เก้าอี้	130,000		130,000
10	งบประมาณปรับปรุงภูมิทัศน์		2,321,000	2,321,000
11	งบประมาณก่อสร้างศาลา 3 หลัง		447,000	447,000
12	งบประมาณซื้อคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ 30 ชุด		814,000	814,000
13	งบประมาณสร้างโรงรถ		180,000	180,000
14	อาคารเอนกประสงค์	5,600,000	4,400,000	10,000,000
15	ถนนคอนกรีตภายในโรงเรียน		329,000	329,000
16	โต๊ะอาหาร 46 ชุด		280,000	280,000
17	ปรับปรุงห้องน้ำ		221,000	221,000
18	เต็นท์ 8 หลัง		162,400	162,400
19	ไม้ตบูก	20,000		20,000
	<b>รวม</b>	<b>14,660,400</b>	<b>15,142,400</b>	<b>29,802,800</b>

รายละเอียดงบประมาณดังกล่าวยังไม่รวมงบประมาณเงินอุดหนุน (รายหัว) ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดสรรมาให้และงบประมาณดำเนินการโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้กับโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจในแต่ละปีการศึกษา จากงบประมาณรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจอีกมากมาย

### 3. การเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

ก่อนการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โรงเรียนชุมชนร่วมใจได้ผ่านการประเมินคุณภาพจากสำนักงาน

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) รอบแรกด้วยระดับคุณภาพดังนี้

**ตาราง 4.6** จำนวนมาตรฐานตามระดับคุณภาพการศึกษาในการประเมินคุณภาพรอบแรก

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ	จำนวน
ด้านผู้เรียน	พอใช้	7 มาตรฐาน
	ปรับปรุง	1 มาตรฐาน
	พอใช้	2 มาตรฐาน
	ดี	4 มาตรฐาน
ด้านครู	พอใช้	2 มาตรฐาน
ด้านผู้บริหาร	พอใช้	3 มาตรฐาน
	ดี	2 มาตรฐาน

**ที่มา:** รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาโรงเรียนชุมชนร่วมใจ

หลังการถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) รอบ 2 เมื่อวันที่ 14-15 และ 17 มกราคม พ.ศ.2551 (ถ่ายโอนมาแล้วประมาณ 2 ปี) ได้ผ่านการประเมินด้วยระดับคุณภาพดังนี้

**ตาราง 4.7** จำนวนมาตรฐานตามระดับคุณภาพการศึกษาในการประเมินคุณภาพรอบ 2

มาตรฐาน	ระดับการศึกษาปฐมวัย		ระดับการศึกษาประถมศึกษา	
	ระดับคุณภาพ	จำนวน	ระดับคุณภาพ	จำนวน
ด้านผู้เรียน	พอใช้	1 มาตรฐาน	พอใช้	1 มาตรฐาน
	ดี	2 มาตรฐาน	ดี	2 มาตรฐาน
	ดีมาก	5 มาตรฐาน	ดีมาก	4 มาตรฐาน
ด้านครู	ดีมาก	2 มาตรฐาน	ดีมาก	2 มาตรฐาน
ด้านผู้บริหาร	ดี	1 มาตรฐาน	ดี	1 มาตรฐาน
	ดีมาก	4 มาตรฐาน	ดีมาก	4 มาตรฐาน

**ที่มา:** รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาโรงเรียนชุมชนร่วมใจ

**ตอนที่ 5** การวิเคราะห์สภาพการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**5.1** สภาพการบริหาร ในตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอสภาพ ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหาร 4 ด้านของกรณีศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.1.1 สภาพการบริหารวิชาการ

สภาพการบริหารวิชาการในช่วงระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ไปศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น ทางองค์การบริหารส่วนตำบลและโรงเรียนได้มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นโครงสร้าง สาธารณูปโภค สื่อวัสดุ อุปกรณ์เงินสถานศึกษา มีความพร้อมเป็นอย่างดีแล้ว จึงเริ่มมามุ่งเน้นยกระดับคุณภาพด้านวิชาการของสถานศึกษา ทั้งในด้านการปรับปรุงหลักสูตร การอบรมพัฒนาครูให้มีความสามารถจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการขยายชั้นเรียนและสร้างโรงเรียนขึ้นมาใหม่ด้วย โดยให้โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา โรงเรียนที่สร้างขึ้นใหม่จะเปิดการสอนในระดับปฐมวัย และมีโครงการจะเปิดทำการสอนเป็นโรงเรียน 3 ภาษาด้วย เนื่องจากสภาพของท้องถิ่นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว และศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลที่พร้อมให้การสนับสนุนอีกด้วย

สำหรับการบริหารวิชาการนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับมอบอำนาจในการบริหารวิชาการอย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบลผ่านทางหัวหน้าส่วนการศึกษาซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาก่อน นับได้ว่าเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งเดียวที่มีหัวหน้าส่วนการศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการศึกษาเป็นอย่างดี จึงทำให้โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจสามารถบริหารวิชาการได้อย่างราบรื่น แม้ว่าจะมีอุปสรรคในด้านการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาอยู่บ้าง

“...เวลาเขาจัดกิจกรรมอะไรเขาก็จะไม่ให้เราเข้าร่วม เขามองว่าเราไม่ใช่โรงเรียนในสังกัดของเขาแล้ว ไม่ว่าจะอบรม แข่งขันวิชาการ หรือสอบ NT ก็ไม่แจ้งเรา หัวหน้าส่วนกับผอ.ก็ต้องคอยติดตามเอาเอง...”

หัวหน้าส่วนการศึกษา อบต.ชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารวิชาการที่เกิดขึ้นคือ ทางโรงเรียนได้สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนเทศบาล ซึ่งสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน และมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามากกว่าองค์กรการบริหารส่วนตำบลในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร มีการเชิญวิทยากรจากโรงเรียนเทศบาลมาเป็นวิทยากรในการพัฒนาหลักสูตร ดังเช่นวันที่ผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูล ก็มีการอบรมปฏิบัติการเพื่อจัดทำหลักสูตรระดับปฐมวัย

นอกจากนี้ยังมีวิธีการแก้ไขปัญหาทางการบริหารวิชาการ โดยการใช้จุดแข็งทางงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นภายนอก แล้วทำข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการให้กับโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

“...ตอนนี้เรากำลังติดต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ...อยู่ในขามาช่วยเราในการพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการ แล้วถ้าโอเค ก็จะทำ MOU กันครับ...”

หัวหน้าส่วนการศึกษา อบต.ชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

### 5.1.2 สภาพการบริหารงบประมาณ

สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจพบว่า ทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจได้มีการจัดทำแผนพัฒนา 3 ปี โดยกำหนดให้หน่วยงานในสังกัด รวมทั้งโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปีของหน่วยงาน เพื่อนำเสนอประกอบการจัดทำแผนพัฒนา 3 ปีขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจด้วย จึงทำให้การดำเนินการต่างๆ สอดคล้องเชื่อมโยงให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจใช้ประกอบการพิจารณาสนับสนุนงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการกำกับ ติดตามการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

สำหรับแนวทางการบริหารงบประมาณของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น จะมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี ซึ่งเป็นแผนที่ได้กำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้า คลอบคลุมระยะเวลา 3 ปี โดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี รวมทั้งเป็นการแปลง ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย โดยแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปีนี้จะเป็นแผนที่โรงเรียนได้จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของโรงเรียนด้วยว่ามีโครงการ กิจกรรมอะไรบ้างที่ทางโรงเรียนต้องการสนับสนุนงบประมาณ และแต่ละโครงการนั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใดขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ ซึ่งจัดทำไว้ได้อย่างมีแบบแผน และใช้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้เรียนด้วย

เมื่อแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี ได้รับการอนุมัติจากทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจแล้วนั้น โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก็สามารถเปิดจ่ายงบประมาณ ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ผ่านทางผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบ ตามโครงการนั้น ในส่วนของบุดหนุนรายหัวที่มีการจัดสรรจากรัฐผ่านไปทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจนั้น จะถูกแยกออกมาจากงบประมาณสนับสนุนที่องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจจัดสรรให้กับสถานศึกษาตามโครงการต่างๆ โดยที่งบอุดหนุนรายหัวนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมใจจะให้อิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการได้อย่างอิสระเหมือนก่อนที่จะถ่ายโอนสถานศึกษามาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

“...ตั้งแต่ถ่ายโอนมาเนี่ย เงินรายหัวเนี่ย ท่านนายกไม่นำมาจ่ายเลย ท่านได้ยกให้โรงเรียนหมด ซึ่งต่างจากโรงเรียนอื่นๆ บางโรงเรียนก็ไปอยู่ที่อบต.บริหารจัดการเอง แต่ก็ทางโรงเรียนทำแผนมาเขาก็ซื้อให้ แต่ก็ไปรวมกับเงินงบประมาณของอบต. แต่ของผมนี่ได้มาเต็มร้อยเลย เพราะฉะนั้นเงินรายหัวของผมนะเนี่ย จะทำโครงการอะไรก็แล้วแต่ครูสามารถทำได้เต็มที่...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

สำหรับปัญหาหรืออุปสรรคการบริหารงบประมาณของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้นพบมีข้อขัดข้องอยู่บ้าง คือเรื่องของการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า เนื่องจากโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจไม่ได้เป็นนิติบุคคลเหมือนกับสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด

“...งบประมาณเนี่ยมันจะเกิดความล่าช้านิดหนึ่ง เพราะเมื่อก่อนเนี่ยเราอยู่สพท. สพท. เนี่ยเงินรายหัวนั้นอยู่ที่เรานะครับ บัญชีอยู่ที่เรา เรา ซื้ออุปกรณ์เลยในด้านปฏิบัตินะ แต่ว่าในด้านกฎหมายอาจไม่ถูกต้องนัก คือในด้านปฏิบัติเนี่ยซื้อมาได้เลยแล้วเราก็มารายละเอียดการจัดซื้อจัดจ้าง นั่นคือความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ว่าพอมาอยู่ที่ท้องถิ่นเราไม่เป็นนิติบุคคลตรงนั้น เราต้องไปเบิกกับ อบต. เพราะฉะนั้นเวลาเราจะจัดซื้ออะไรเนี่ย เราต้องทำแผนไว้ล่วงหน้า คือเราต้องจัดซื้อตามระเบียบ ทำให้ระยะแรกเนี่ยเกิดความไม่คล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณ แต่ว่าทางกรมส่งเสริม ระดับกรมเขาก็รู้ปัญหาตรงที่ว่าโรงเรียนถ้าโอนต้องเกิดความเขาคล่องตัวมาก่อน เขาก็เลยแก้ปัญหาปีนี้ เอม 2 นี้คือ เงินรายหัวจะมาอยู่ที่โรงเรียนเหมือนกับ สพท. เพราะฉะนั้นจะเกิดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณตรงนี้ เมื่อเป็นอย่างนั้นเราก็มีข้อดีที่แตกต่างไปจากโรงเรียนสพท. อีก 1 ก็คืองบประมาณเราขอจากท้องถิ่น ซึ่งเป็นงบสนับสนุนนอกเหนือจากงบรายหัว...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

ส่วนแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณนั้น นับได้ว่าเป็นความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจและโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างลงตัว โดยการที่องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจจะมอบงบประมาณรายหัวของผู้เรียนทั้งหมดให้กับโรงเรียนชุมชนร่วมใจเป็นผู้บริหารจัดการกันเอง หรืองบประมาณตามโครงการในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี ซึ่งเป็นส่วนที่องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจสนับสนุนนั้น หากมีปัญหากการเบิกจ่ายล่าช้านายกองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจก็จะเป็นผู้สำรองจ่ายให้เอง เช่น โครงการศึกษาดูงานนิทรรศการการศึกษาท้องถิ่นประจำปี 2552 ที่เมืองทองธานี กรุงเทพมหานคร

“...อย่างไปดูงานที่เมืองทองธานีเนี่ย ผมก็รู้แหละว่าไม่มีเงินกัน ทำไงละ ก็ต้องไป ผมก็สำรองจ่ายให้ 5 หมื่น เ้า ไปดูกัน ครูเขาก็รู้สึกดี...”

นายก อบต.ชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

“...ผมเห็นแล้วครับวันนั้นนายก เอากระเป๋าใหญ่มา ก็เอาเงินมาให้พวกเราไปใช้จ่ายกันก่อน ท่านใจถึงครับ...”

ครูโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

ในบางกิจกรรมหากเกิดปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาก็จะเป็นผู้สำรองจ่าย เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีความคล่องตัวขึ้น

“...เหมือนครูจะทำงานเนี่ย ครูก็เพิ่งแจ่งมา เราก็ต้องแจ่ง อดบ. พอทำเสร็จ ไม่ได้เงิน เงินยังไม่มา ผมก็ต้องสำรองไปก่อน ให้ครูเขาได้ทำงาน รอให้งานเสร็จ เราค่อยมาล้างหนี้ นั่นเป็นปัญหาหนึ่ง...”

ผอ. โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

### 5.1.3 สภาพการบริหารบุคคล

การบริหารบุคคลของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น ในด้านของการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรจะเป็นการดำเนินการร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โดยทางโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกำหนดอัตราหรือตำแหน่งที่ต้องการ หรือสาขาที่โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจขาดแคลนโดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญก่อน จากนั้นทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจจะประชาสัมพันธ์ผ่านทางสถานีวิทยุ เวบไซต์ รวมถึงการติดป้ายประกาศ และแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกตามกระบวนการ

หลังจากโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น พบว่าโรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีสัดส่วนครูต่อนักเรียนในจำนวนที่เพียงพอ แต่ก็ยังมีปัญหาขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา เช่น สาขาวิชาเอกคหกรรม สาขาวิชาศิลปศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา และสาขาวิชาดนตรี เป็นต้น ซึ่งทางองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระหว่างการจัดหาบุคลากรในสาขาที่โรงเรียนขาดแคลนให้

การอบรมพัฒนาบุคลากรนั้น นอกจากการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้แล้ว ทางโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา และองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจโดยหัวหน้าส่วนการศึกษา ต้องพยายามจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาเอง โดยการเชิญวิทยากรจากภายนอก ทั้งจากโรงเรียนเทศบาลในจังหวัด หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เพื่อเข้ามาอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่โรงเรียน ถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาสูงกว่าการส่งบุคลากรไปอบรมนอกสถานที่ก็ตาม เนื่องจากทางโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจประสบปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงไม่ได้รับโอกาสในการส่งบุคลากรเข้าอบรมและพัฒนา รวมทั้งการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้ จำเป็นต้องเดินทางไปอบรมที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งทำให้เสียเวลา และค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ทำให้ครูต้องทิ้งผู้เรียนเพื่อไปอบรมด้วย

“...ทางเราก็พยายามนะครี๊วว่าจะทำอย่างไรให้ครูได้รับการอบรม พัฒนา อย่างวันนี้ก็พอดีมาเจอเลยน้อ เราก็เชิญครูโรงเรียนเทศบาลที่เขามีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการจัด

การศึกษาปฐมวัย มาให้ความรู้ครูอนุบาลของเรา เกี่ยวกับการทำหลักสูตร การจัดการเรียน การสอนระดับปฐมวัย ตอนนี่เริ่มที่อนุบาลก่อน แล้วก็ค่อยไปประถมครับ...”

หัวหน้าส่วนการศึกษา อบต.ชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

“...แต่ยังไงก็ดี ทางกรมส่งเสริมฯ จะจัดพัฒนาอยู่บ่อยครั้ง แต่ว่ามันเป็นปัญหาว่าเวลาจัดอบรม พัฒนาการอบรมมันต้องไปอบรมที่กรุงเทพฯ อบรมที่กรมฯ ซึ่งมันจะแตกต่างจากที่ที่เราอยู่ในเขตพื้นที่ เราอบรมในพื้นที่ ระยะเวลาในการเดินทาง หรือว่าดำเนินการอะไรก็แล้วแต่มันมีประสิทธิภาพ เพราะครูเวลาไปอบรม 5 วัน 7 วันก็ต้องเสียเวลาไป ถ้าอบรมในพื้นที่ มันก็จะสะดวกสบายยิ่งขึ้น...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

นอกจากการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้ว ทางองค์การบริหารส่วน ตำบลยังสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองโดยการให้ทุนการศึกษาเพื่อศึกษาในระดับสูงขึ้น ไป เช่น บุคลากรที่ยังไม่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ก็ให้ทุนเรียนต่อจนจบปริญญาตรี และบุคลากรบางส่วนที่ต้องการศึกษาต่อปริญญาโทก็ให้ทุนการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

สำหรับอำนาจในการบริหารบุคคลนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ ได้มอบอำนาจในการบริหารให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษาอย่างอิสระ โดยมีอำนาจในการสั่งการ อนุมัติต่าง ๆ เกี่ยวกับงานบุคคลของบุคลากร ทั้งในส่วนของครู และบุคลากรทางการศึกษา นักการภารโรง และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น เช่น การขออนุญาตลา การไปราชการ หรืออื่นๆ แต่ในส่วนของผู้อำนวยการเองไม่สามารถอนุมัติให้ตัวเองได้ต้องไปขออนุญาตจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ ต่างจากก่อนการถ่ายโอนที่มีอำนาจในการ อนุญาตต่างๆ ให้ตนเองได้ เช่น การไปราชการ การลาต่างๆ เป็นต้น

ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจทุกคนจะเป็นบุคลากรในสังกัดขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โดยในบัตรประจำตัวจะระบุว่าเป็นพนักงานท้องถิ่น ซึ่งก่อนการถ่ายโอนจะใช้คำว่าข้าราชการครู แต่ในด้านของสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ก็ยังได้เหมือนกับข้าราชการครู มีเกียรติยศและศักดิ์ศรีความเป็นครูเหมือนเดิม

“...ไม่ครับ ผมว่าเราอย่าไปติดยึดติดมากกว่านะครับ เราเป็นข้าราชการครู หรือว่าเขาบอกว่า เป็นพนักงานท้องถิ่นที่จริงแล้วตอนนี้เขากำลังแก้พรบ.เกี่ยวกับการบริหารบุคคล ว่าเราจะไม่ใช่เป็นพนักงานแต่เราจะเป็นข้าราชการท้องถิ่น ซึ่งตรงนั้นเราอยู่ตรงไหนเราก็ได้รับเป็น ข้าราชการเหมือนกัน เพราะฉะนั้นคำว่าพนักงานหรือข้าราชการมันไม่ได้บ่งบอกว่าเราจะ ต่ำกว่าเขา เรามาอยู่ที่นี้ เราก็มียุทธภาพในการสามารถพัฒนาลูกหลานให้มีคุณภาพได้ เหมือนกัน...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

สวัสดิการต่างๆ ที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับจาก องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจนั้น ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่

ได้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะแตกต่างกันในส่วนที่สิทธิและสวัสดิการ บางเรื่องที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย ระเบียบ ตอนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่สามารถเบิกจ่ายได้จริงเนื่องจากไม่มีงบประมาณเพียงพอให้เบิกจ่าย เช่น การเบิกจ่ายค่าเดินทางของบุคลากรในระดับ 7 ระดับ 8 โดยการโดยสารเครื่องบิน แต่หลังจากถ่ายโอนมาแล้ว สามารถเดินทางโดยการโดยสารเครื่องบินได้

“...ของทางโรงเรียน ของทาง อบต.ก็เหมือนกัน คือเราใช้ระเบียบทางกระทรวงการคลังเหมือนกัน สวัสดิการนี้ได้ดีกว่า สพท.นะครับ สวัสดิการต่าง ๆ เบิกค่าใช้จ่าย เบิกค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้านอะไรได้เหมือนปกติ ที่พิเศษหน่อยก็คือ 1 การไปราชการ เราก็ไปตามระเบียบ แต่ว่าถ้าอยู่ สพท.ตามระเบียบมันอยู่ที่วงเงินด้วย ว่ามีเงินอยู่หรือเปล่า เหมือนถ้าครูเราไปเนี่ย เราสามารถไปโดยสารทางเครื่องบินได้ครู C7 C8 ไปได้ทุกคน แต่ว่าตอนที่เราอยู่เขตพื้นที่ นั้นมันจำกัดด้วยว่า ถ้าเราใช้ตามที่เบิกเครื่องบินได้มันก็ไม่มีเงินมาบริหารจัดการในเขต พื้นที่ ทำได้ตามระเบียบเลย ทำให้ครูเราสามารถไปได้รวดเร็ว ไม่เหนียว ไปเครื่องบินได้ ไปพักได้...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

นอกจากเรื่องของสวัสดิการดังกล่าวแล้วพบว่า ในส่วนของการได้รับประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังได้รับอย่างเต็มที่ แต่ต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของรายจ่ายตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังกำหนดไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัด

“...พอสิ้นปีเราก็มีโบนัส การพิจารณาแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นมันก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละท้องถิ่น ต้องกำจัดอยู่ในวงเงินไม่เกิน 40% ของรายจ่าย ทีนี้ถ้าอบต.เราเก็บภาษีต่างๆได้ เยอะ ก็สามารรถมาจัดสรรปันส่วนให้กับเงินโบนัสได้เยอะ...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

#### 5.1.4 สภาพการบริหารทั่วไป

สภาพการบริหารทั่วไปของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อค้นพบที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาการศึกษา โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และความสัมพันธ์ชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.4.1 การวางแผนพัฒนาการศึกษานั้น โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี ซึ่งเป็นแผนที่แสดงเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนา 3 ปีขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ นอกจากนี้ในแต่ละปีงบประมาณโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจยังมีการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกระบวนการในการวางแผนของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้นจะ



ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

“...ผอ.เขาจะประชุมตอนเปิดเทอม เขาก็ให้ผู้ปกครองมาประชุมด้วย ว่าเราต้องการอะไร อยากให้สอนเด็กแบบไหน...”

ผู้ปกครองนักเรียนชั้นป.4 (28 กรกฎาคม 2552)

“...ก็จะมาประชุมกับเขาตลอดเวลาที่ทางโรงเรียนเขาจะทำอะไรก็จะเรียกกรรมการสถานศึกษามาประชุม แล้วก็ช่วยกันคิด แบ่งกันทำงาน...”

ผู้ปกครองนักเรียนชั้นป.4 (28 กรกฎาคม 2552)

แผนการดำเนินการของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้นจะมีการกำหนดระยะเวลา เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้การกำกับติดตามสะดวกมากขึ้น เมื่อดำเนินกิจกรรมตามโครงการแต่ละโครงการเสร็จสิ้นในทุกครั้ง สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานแต่ละโครงการเสนอต่อองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจทันที โดยการดำเนินการโครงการต่าง ๆ นั้นทางองค์การบริหารส่วนตำบลจะไม่เข้ามาก้าวก่าย มีเพียงส่วนการศึกษาที่เข้ามาร่วมกิจกรรม สนับสนุนและช่วยเหลือการดำเนินการตามความเหมาะสม

5.1.4.2 การจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยโครงสร้างของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้นประกอบไปด้วยกลุ่มงานที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจและโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจเรียกว่า คณะอนุกรรมการพัฒนาโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจประกอบด้วย 7 ฝ่าย ดังปรากฏให้คำสั่งโรงเรียนชุมชนร่วมใจ ที่ 32/2551 เรื่องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานฝ่ายต่างๆ ของคณะอนุกรรมการพัฒนาโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ ดังนี้

1) ฝ่ายจัดหาระดมทุนและทรัพยากร ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 5 คน ทำหน้าที่ให้ความเห็น เสนอแนะ จัดหาทุนและทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อนำมาสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้โรงเรียนและนักเรียนได้รับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ฝ่ายทุนการศึกษาและสวัสดิการนักเรียน ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 2 คน ทำหน้าที่ให้ความเห็น เสนอแนะ จัดหาทุนการศึกษาและสวัสดิการนักเรียน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนปฏิบัติภารกิจด้านการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ฝ่ายกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 2 คน ทำหน้าที่ให้ความเห็น เสนอแนะ ดำเนินการจัดการเกี่ยวกับกีฬาและนันทนาการ

ให้กับนักเรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความสนุกสนานและความสามัคคี ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 9 คน ทำหน้าที่ให้ความเห็น เสนอแนะ กำกับดูแลการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ฝ่ายอาคารสถานที่ ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 3 คน ทำหน้าที่ให้ความเห็น เสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ ด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 3 คน ทำหน้าที่ให้ความเห็น เสนอแนะ จัดเตรียมรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับงานข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7) ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ประกอบด้วย ประธาน 1 คน กรรมการ 2 คน และชุด อปพร. หมู่ที่ 1 บ้านชุมชนร่วมใจ ทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบ เสนอแนะ กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา หมั่นตรวจตรา สอดส่องดูแล รักษาความปลอดภัยให้เกิดกับนักเรียนและสถานศึกษา ทั้งด้านชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนให้ความเห็นชอบมติที่ประชุมและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

“...ครับ มีผอ. แล้วก็มีคณะกรรมการสถานศึกษา อันนี้เป็นบอร์ด เป็นที่ปรึกษา ไว้เป็นที่ปรึกษา และก็มีบอร์ดยังไงไว้เวลาตัดสินใจ เวลาลงมติ ลงมติใหญ่ๆ ลงมติที่สำคัญ ที่นี้พอลงมติเสร็จแล้ว เราก็ใช้บอร์ดเล็กนี่เป็นบอร์ดทำงาน เพราะถ้าเราจะรอให้บอร์ดใหญ่มาทำงานไม่ได้ เขาก็มีภาระ เราก็เอาบอร์ดเล็กนี่ บอร์ดแต่ละฝ่าย 7 ฝ่ายนี่มาทำงาน...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

คณะอนุกรรมการตามโครงสร้างทั้ง 7 ฝ่ายนี้จะเป็นกลไกย่อยที่ทำให้การบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากคณะอนุกรรมการเหล่านี้จะช่วยขับเคลื่อนการบริหารการศึกษาแล้ว ยังเป็นฝ่ายกำกับ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจอีกด้วย

5.1.4.3 การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ นั้น จากเอกสารรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนชุมชนร่วมใจพบว่า มีการทำการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการนำผลการประเมินของแต่ละปีมาปรับปรุงแผนการดำเนินการ ในปีต่อไป และการรายงานให้สาธารณชนและต้นสังกัดรับทราบ จนทำให้การประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจได้ผ่านการรับรองคุณภาพจาก สมศ. ดังผลการประเมิน ที่แสดงในตาราง 4.6

“...ครับ อันนี้มันต้องมีกรรมการระดับอบต. ตอนนี่เราต้องสร้างแบบประเมินขึ้นมา เพราะว่า ตามหลักประกันคุณภาพแล้วมันต้องมีเจ้าหน้าที่ประกันของอบต.มา ประกอบด้วย นายก ปลัด หัวหน้าส่วน ตัวแทนชุมชน ผอ.โรงเรียน ก็ต้องมาวิเคราะห์ จะสิ้นปีเนี่ยชุดนี้จะมา ประกัน มาประเมินดูว่าโรงเรียนเราเป็นไง แต่ในส่วนของโรงเรียนนั้นก็ผมก็ได้มีประกัน คุณภาพภายในไว้แล้ว พอช่วงก่อนเมษาก็ต้องให้เพราะมันต้องรายงานอบต.เมษา มันต้อง ก่อนเมษาผมต้องรายงาน ต้องประกันภายในแล้ว ต้องให้คณะครูทำ SAR ให้ เพราะงั้น ระบบประกันก็จะ แต่ที่ผ่านมามั้ระดับอบต.ยังไม่ได้ประเมิน แต่ว่าการประกันคุณภาพ ภายในเราจัดมาแล้ว...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

5.1.4.4 ความสัมพันธ์ชุมชน การดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ ของ โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจนั้น จะไม่จำกัดอยู่ที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนเท่านั้น แต่จะพบว่าผู้ปกครอง และชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงภาพของความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียน และชุมชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจอย่างดี เช่น ในตอนเช้าของทุกวัน อปพร.ของตำบลจะมาช่วยกันโบกธงหน้าโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับผู้ปกครองและผู้เรียน เวลามีกิจกรรมต่าง ๆ ผู้ปกครองและชุมชนจะมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียน การนำนักเรียนไปแข่งขันกีฬาก็จะพบว่า ผู้ปกครองและคนในชุมชนจะตามไปให้กำลังใจเด็กเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

## 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

การศึกษาเชิงคุณภาพในครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาอย่างรอบด้านผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการสนทนากลุ่ม เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มในครั้งนี้ได้แก่ นายกองค์การ บริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตัวแทนครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง สามารถสรุปผล การสนทนากลุ่มได้ดังต่อไปนี้

## 5.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

5.2.1.1 ด้านเศรษฐกิจ พบว่าสภาพชุมชนเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด มีสภาพเศรษฐกิจที่ค่อนข้างดี ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจัดเก็บภาษีจากสถานประกอบการต่างๆ ในชุมชนได้เป็นจำนวนมาก จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีงบประมาณในการจัดสรรเพื่อการศึกษาให้กับสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งการเรียนฟรี มีทุนการศึกษา และมีรถรับส่ง จึงทำให้สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจไม่เป็นอุปสรรคสำหรับการบริหารของสถานศึกษาถ่ายโอนแห่งนี้ แม้ว่าผู้ปกครองของผู้เรียนส่วนใหญ่จะมีอาชีพเป็นเกษตรกรก็ตาม

5.2.1.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม พบว่าสภาพสังคมวัฒนธรรมของชุมชนบริเวณโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจประมาณร้อยละ 90 นับถือศาสนาอิสลาม มีเพียงร้อยละ 9 ที่นับถือศาสนาพุทธ โดยผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหาร และครูบางส่วนนับถือศาสนาพุทธ ในบางเรื่องวิธีการปฏิบัติอาจจะแตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ซึ่งก็เป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ ทางองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ และสถานศึกษาจึงได้พยายามที่จะให้ประชาชนในชุมชน รวมทั้งผู้นำทางศาสนาได้เข้ามามีส่วนร่วม เข้ามาร่วมประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อหาข้อยุติที่ถูกต้อง และเข้าใจตรงกัน จึงทำให้ปัญหาเหล่านี้เริ่มหมดไป

นอกจากนี้อุปสรรคทางด้านสังคมวัฒนธรรมอีกประเด็นที่สำคัญก็คือ การเป็นแหล่งท่องเที่ยว นั้น ทำให้มีนักท่องเที่ยวที่เป็นชาวต่างชาติเขามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากตลอดปี โดยเฉพาะชาวตะวันตกทำให้มีวัฒนธรรมต่างๆ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์เข้ามาในชุมชนด้วย สำหรับวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์นั้นเป็นอุปสรรคสำคัญในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเช่นกัน

5.2.1.3 ด้านกฎหมาย พบว่าด้านกฎหมายเป็นโอกาสต่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ และโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ นับตั้งแต่มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจได้รับถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมาสังกัด ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยไม่มีข้อขัดข้องทางกฎหมาย

สำหรับอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนร่วมใจคือการขาดการประสานงานที่ดี และการไม่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่ที่ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในด้าน

ข้อกฎหมายว่า สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วไม่ใช่สถานศึกษาในสังกัด จึงไม่มีหน้าที่ดูแล และให้ความช่วยเหลือต่อไป

5.2.1.4 ด้านเทคโนโลยี พบว่าเป็นโอกาสต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจได้สนับสนุนเพื่อจัดหาเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ ทีวี ดีวีดี เครื่องโปรเจคเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ทำให้สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับอุปสรรคทางด้านเทคโนโลยีพบว่า ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีนั้นก็เป็นเหมือนดาบสองคมเช่นกัน หากนำไปใช้ประโยชน์ในทางที่ดีก็จะเกิดคุณค่ามหาศาล หากนำไปใช้ไม่ถูกวิธีก็นำมาซึ่งความเสื่อมด้วยเช่นกัน อุปสรรคที่เกิดขึ้นก็คือผู้เรียนอาจจะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตไปใช้ในการเล่นเกมออนไลน์ หรือใช้ในการสนทนา (Chat) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ได้

**5.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน** ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของสถานศึกษา ดังนี้

#### 5.2.2.1 จุดแข็ง ได้แก่

1) องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจและโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีจุดแข็งในด้านบุคลากร คือ มีครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ และเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างดี โดยแยกพิจารณา ดังนี้

(1) บุคลากรของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจพบว่า มีบุคลากรอย่างเพียงพอทั้งบุคลากรสายการสอน และบุคลากรที่ทำหน้าที่ธุรการ จึงเป็นทำให้ครูไม่ต้องไปทำงานธุรการด้วย ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับครูเป็นอย่างยิ่ง

(2) บุคลากรของส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจก็มีจำนวนเพียงพอ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาก่อนที่จะถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

นอกจากองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจและโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างดีแล้ว ยังพบว่าบุคลากรของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นอย่างดี

2) โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น การทัศนศึกษาดูงานของ

ผู้เรียน และครูและบุคลากรทางการศึกษา การจัดกิจกรรมกีฬา การจัดกิจกรรมเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารี เป็นต้น

3) โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีสื่อ วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างครบถ้วน มีความทันสมัย และอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน ได้รับการดูแลรักษาไว้เป็นอย่างดี

4) โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายใน และได้รับงบประมาณสนับสนุนเพื่อสร้างอาคารสถานที่อย่างเพียงพอ รวมทั้งยังได้มีการจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้เรียน เช่น การจัดหาเครื่องเล่นของผู้เรียนระดับปฐมวัยที่มีคุณภาพมาตรฐาน การติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณทางเดินและรอบโรงเรียน เป็นต้น

5) การประสานงานอันดีระหว่างโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ และองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเคารพในบทบาทของกันและกัน โดยทางองค์การบริหารส่วนตำบลจะไม่เข้ามาก้าวก่ายการบริหารจัดการภายใน ซึ่งมอบอำนาจให้กับผู้อำนวยการของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจแล้ว แต่ทำหน้าที่ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดคือการกำกับ ดูแล นโยบาย โครงการต่างๆ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีปัญหาหรืออุปสรรค จึงทำให้โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีอิสระในการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา

6) ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ และโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และความตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา โดยพบว่านายก อบต. นั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการโดยองค์รวมของอบต.ชุมชนร่วมใจ เนื่องจากมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารธุรกิจมาเป็นอย่างดี ส่วนผู้อำนวยการก็มีรู้ความสามารถทางด้านการบริหารการศึกษา ทั้งสองส่วนนี้เมื่อมาประกอบกันจึงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปได้อย่างดี

#### 5.2.2.2 จุดอ่อน ได้แก่

1) โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจยังขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา เช่น สาขาวิชาเอกคหกรรม สาขาวิชาศิลปศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา และสาขาวิชาดนตรี เป็นต้น

2) การประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจไม่ตรงกัน ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองว่าเป็นสถานศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในสังกัด และมีอุปสรรคทางกฎหมาย เนื่องจากเป็นการดูแลข้ามกระทรวงไม่ได้ อยู่ใน

อำนาจหน้าที่ โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจจึงไม่ได้รับการประสานงาน ประชาสัมพันธ์ หรือเชิญชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเหมือนก่อนการถ่ายโอน เช่น การสอบประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (National Test) การอบรมและพัฒนาบุคลากร การจัดทำหลักสูตร การแข่งขันกีฬา การแข่งขันทางวิชาการ เป็นต้น

3) การรับเด็กที่มีความแตกต่างด้านพื้นฐาน เนื่องจากไม่สามารถเลือกเด็กเรียนได้ ทำให้โอกาสในการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการได้และควบคุมคุณภาพเป็นไปได้ยาก

### ตอนที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

1. การมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับหน่วยงานต้นสังกัด และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม พบว่าโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีการกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการบริหารเป็นระบบ และสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน และการวัดผลประเมินผล

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปีของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้หน่วยงานต้นสังกัด ได้พิจารณาและเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่อาจส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อกัน และเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ นำมาตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และการพิจารณาการใช้ทรัพยากรการบริหารของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังแผนภาพ 4.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพ 4.1 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลและแผนพัฒนาการศึกษา



ที่มา: แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปีของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ

แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปีของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ เป็นแผนที่ได้กำหนดรายละเอียดแผนงานโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี โดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี เป็นการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นยังเป็นแผนที่สัมพันธ์กับงบประมาณรายจ่ายประจำปี คือ โรงเรียนใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเพื่อให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบ สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน จึงใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน

“...ก็ก่อนที่ผมถ่ายโอนเนี่ย ประจวบกับทางอบต.เขาปรับแผนสามปีพอดี ผมก็เลยเชิญตัวแทนผู้ปกครองและกิตติมกรรมการมาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเมื่อปี 50 พอเราถ่ายโอนแต่ตอนนั้นบุคลากรยังไม่ได้ถ่ายโอน ถ่ายโอนตามภาระกิจเราก่อน ก็เลยร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาว่าวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยว่าทางผู้ปกครองต้องการให้พัฒนาอะไร แล้วก็กำหนดมาเป็นวิสัยทัศน์...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)



2. การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยนายก อบต.ชุมชนร่วมใจ และผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ พบว่าทั้งสองส่วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี

นายก อบต. เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการเป็นอย่างดี ทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาโดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของประชาชนในตำบลและไว้วางใจเลือกให้เป็นนายก อบต.มาแล้ว 4 สมัย ทำให้การดำเนินนโยบายการพัฒนาต่างๆ เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญของการศึกษา ซึ่งจะเป็นกลไกในการพัฒนาชุมชน รวมทั้งการเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ ที่คุณลุงเป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนนี้มาด้วย ความผูกพันและการต้องการเห็นความก้าวหน้าของโรงเรียน เพื่อพัฒนาบุตรหลานของประชาชนในชุมชน จึงทำให้ทางองค์การบริหารส่วนตำบลให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี

“...นายกนะครับเป็นคนที่วิสัยทัศน์กว้างไกล ท่านเห็นความสำคัญของการศึกษา ก่อนที่จะถ่ายโอนนี้ท่านบอกว่า ถ้าผมถ่ายโอนเดี๋ยวนั้น เราสามารถพัฒนาลูกหลานในตำบลเหี้ยได้ อย่างเต็มที่ เขาจะได้อะไรนี่นะการได้อุปกรณ์ต่างๆครบครัน จะได้มีความรู้พัฒนาหมู่บ้านตนเอง สามารถพัฒนาหมู่บ้านตนเองได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องเป็นคนโง่เขลาเบาปัญญา ไม่รู้จักการซื้อสิทธิ์ขายเสียงอะไรอย่างนี้ อย่างเช่นท่านก็ยกตัวอย่างว่าการซื้อสิทธิ์ขายเสียงถ้าลูกหลานเราฉลาดเหี้ย เขาก็จะไม่มีปัญหาอย่างนี้ นั่นบุคคลในชุมชนต่างๆก็จะมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

นอกจากนี้นายก อบต. ยังเป็นผู้ที่ทุ่มเทและเสียสละ บริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี จนได้รับรางวัลธรรมาภิบาลจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 5 ปีซ้อน

“...ท่านทำธรรมาภิบาลมา 5 ปี ธรรมาภิบาลมา 5 ปีซ้อน ซึ่งทั่วประเทศนี้จะมีอยู่แค่ 3 แห่งที่ได้ธรรมาภิบาลมา 5 ปีซ้อน...”

ผอ.โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (27 กรกฎาคม 2552)

ในส่วนของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก็เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาเป็นอย่างดีเช่นกัน มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการกระจายอำนาจในการดำเนินการต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจ รวมทั้งมุ่งเน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคล พิจารณาได้จากการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่จำแนกเป็น

7 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการของตนเองตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของสถานศึกษาอีกด้วย

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แบ่งแยกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ภายในโรงเรียน มีความเคารพซึ่งกันและกัน จึงทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาราบรื่น นอกจากนี้บุคลากรยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษา และเป็นบุคคลในท้องถิ่น ทำงานในโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีนานหลายปี ทำให้เป็นที่เคารพของประชาชนในตำบล และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดการศึกษา ในส่วนของบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่นั้น ก็เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตามความรู้ความสามารถตรงตามสาขาวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ เช่น วิชาเอกปฐมวัย วิชาเอกคอมพิวเตอร์ วิชาเอกวิทยาศาสตร์ จึงทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เป็นอย่างดี

“...พวกเราจะอยู่กันแบบพี่ แบบน้อง มีอะไรก็คุยกัน ช่วยเหลือกัน ไม่มีแบ่งแยกเป็นกลุ่ม อยู่ด้วยกันมานาน แล้วตอนหลังจากถ่ายโอนก็มีน้องๆ เขามาช่วยกันอีก ก็ดีน้องๆ เขาเก่ง...”

ครูโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน สืบเนื่องมาจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจที่ทำให้ประชาชนในชุมชนมีความผูกพันกับโรงเรียน คณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นคนในชุมชนมีความใกล้ชิดและรับรู้ปัญหาและความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี จึงทำให้สามารถบริหารจัดการต่างๆ ตอบสนองความต้องการของโรงเรียน และชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งประโยชน์สูงสุดก็จะเกิดกับบุตรหลานของเขานั่นเอง

“...โรงเรียนนี้ไม่ใช่ของใครนะ ไม่ใช่ของนายก ไม่ใช่ของ ผอ. แต่เป็นของทุกคน...”

ผู้ปกครองนักเรียนชั้นป.4 (28 กรกฎาคม 2552)

5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ และประชาชนในชุมชนรวมทั้งการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เมื่อสถานศึกษาประสบปัญหาในการดำเนินการต่างๆ นายก อบต. ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชน จะใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังเหตุผลของกันและกัน เพื่อหาข้อยุติที่ยอมรับได้ ทำให้ทางโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจสามารถดำเนินการต่อได้อย่างราบรื่น

“...ปัญหามันก็มีเยอะ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผมก็พยายามไปหาความรู้มาว่าในเรื่องนั้นว่าความจริงเป็นอย่างไร ไปถามคนที่เขารู้จริง ไปอ่านหนังสือมา แล้วก็มานั่งคุยกัน เอาผู้นำศาสนา มา เอาชาวบ้านมา แล้วก็คุยกันว่าอย่างนี้ทำได้ไหม ทำได้อย่างไร ได้เป็นข้อยุติร่วมกันไปเลย...”

นายก อบต.ชุมชนร่วมใจ (29 กรกฎาคม 2552)

## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอนดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2.4 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 3** การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 4** ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล  
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยในขั้นตอนนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการหรือนักบริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหาร

สถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนั้น มาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นภาพรวมของสถานศึกษาต่อไป โดยมีรายละเอียดข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา และผู้ตอบแบบสอบถามดังตารางที่ 5.1 ถึง 5.3

**ตาราง 5.1** จำนวน ร้อยละของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลจำแนกตามตัวแปร

ตัวแปร		จำนวน (N=18)	ร้อยละ
1. ระดับที่เปิดสอน	ประถมศึกษา	17	94.44
	ขยายโอกาสทางการศึกษา	1	5.56
2. ผู้เรียน	ต่ำกว่า 100 คน	6	33.33
	101-200 คน	8	44.44
	201-300 คน	3	16.67
	301 คนขึ้นไป	1	5.56
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา	ต่ำกว่า 10 คน	8	44.44
	11-20 คน	9	50.00
	21-30	1	5.56
4. ปีที่ถ่ายโอน	2549	6	33.33
	2550	4	22.22
	2551	8	44.44

จากตาราง 5.1 แสดงจำนวน ร้อยละของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลจำแนกตามตัวแปร ระดับที่เปิดสอน จำนวนผู้เรียน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา และปีที่ถ่ายโอน พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่เปิดทำการสอนในระดับประถมศึกษามากที่สุดจำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 94.44 มีจำนวนผู้เรียน 101-200 คนมากที่สุดจำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44.44 มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 11-20 คนมากที่สุดจำนวน 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และถ่ายโอนในปี พ.ศ. 2551 มากที่สุดจำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44.44

ตาราง 5.2 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานศึกษา

สถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม							รวม (ร้อยละ)
	นายก อบต. (ร้อยละ)	ปลัด อบต. (ร้อยละ)	นักวิชาการ (ร้อยละ)	ผู้บริหาร (ร้อยละ)	ครูและบุคลากร (ร้อยละ)	กรรมการสถานศึกษา (ร้อยละ)	ผู้ปกครอง (ร้อยละ)	
1	1	1	1	1	10	2	5	21 (6.00)
2	1	1	1	1	4	3	6	17 (4.86)
3	1	1	1	1	7	2	4	17 (4.86)
4	1	1	1	0	4	3	8	18 (5.14)
5	1	1	1	0	6	3	7	19 (5.43)
6	1	1	1	1	7	3	7	21 (6.00)
7	1	1	1	1	4	3	7	18 (5.14)
8	1	1	1	1	4	2	2	12 (3.43)
9	1	1	1	1	8	3	9	24 (6.86)
10	1	1	1	0	8	3	6	20 (5.71)
11	0	1	0	1	4	3	9	18 (5.14)
12	1	0	1	1	9	3	9	24 (6.86)
13	1	1	0	0	6	2	9	19 (5.43)
14	1	1	1	1	8	3	7	22 (6.29)
15	1	1	0	0	7	3	10	22 (6.29)
16	1	1	1	0	5	3	10	21 (6.00)
17	0	1	1	1	6	3	8	20 (5.71)
18	1	1	1	1	5	3	5	17 (4.86)
รวม	16 (4.57)	17 (4.86)	15 (3.43)	12 (4.29)	112 (32.00)	50 (14.29)	128 (36.57)	350 (100.00)

จากตาราง 5.2 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลทั้ง 18 โรงเรียน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 350 คน จำแนกตามสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ปกครองเป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 36.57 รองลงมาคือครูและบุคลากรจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

ตาราง 5.3 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร

	ตัวแปร	จำนวน (N=350)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	151	43.14
	หญิง	197	56.29
	ไม่ระบุเพศ	2	0.57
2. อายุ	21-30 ปี	85	24.29
	31-40 ปี	116	33.14
	41-50 ปี	99	28.29
	51-60 ปี	45	12.86
	60 ปีขึ้นไป	2	0.57
	ไม่ระบุอายุ	3	0.86
3. ตำแหน่ง	นายอบต.	16	4.57
	ปลัดอบต.	17	4.86
	ผู้บริหารสถานศึกษา	12	3.43
	ครูถ่ายโอน	59	16.86
	ครูช่วยราชการ	9	2.57
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	44	12.57
	ส่วนการศึกษา	15	4.29
	กรรมการสถานศึกษา	50	14.29
	ผู้ปกครอง	128	36.57
4. อาชีพ	รับราชการ	151	43.14
	เกษตรกร	77	22.00
	ค้าขาย	17	4.29
	รับจ้าง	64	18.29
	อื่นๆ	32	9.14
	ไม่ระบุอาชีพ	9	2.57
6. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าประถมศึกษา	1	0.29
	ประถมศึกษา	49	14.00
	มัธยมศึกษาตอนต้น	26	7.43
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	41	11.71
	ปริญญาตรี	176	50.29
	ปริญญาโท	35	10.00
	อื่นๆ	10	2.86
	ไม่ระบุการศึกษา	12	3.43

จากตาราง 5.3 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ตำแหน่ง อาชีพ และระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น

เพศหญิงมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 56.29 มีอายุ 31-40 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 33.14 เป็นผู้ปกครองมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 36.57 มีข้าราชการมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 43.14 และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 50.29

## ตอนที่ 2 สภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

### 2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยจะนำเสนอในภาพรวมข้อแต่ละสถานศึกษาในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการศึกษา และด้านการเมืองและกฎหมาย ดังตาราง 5.4-5.13

ตาราง 5.4 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ด้านเศรษฐกิจ

สถานศึกษา	ข้อ 1		ข้อ 2		ข้อ 3		ข้อ 4		ข้อ 5		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
1	9 (42.9)	12 (57.1)	18 (85.7)	3 (14.3)	12 (57.1)	9 (42.9)	15 (71.4)	6 (28.6)	16 (76.2)	5 (23.8)	70 (66.7)	35 (33.3)
2	10 (58.8)	7 (41.2)	16 (94.1)	1 (5.9)	11 (64.7)	6 (35.3)	15 (88.2)	2 (11.8)	10 (58.8)	7 (41.2)	62 (72.9)	23 (27.1)
3	10 (58.8)	7 (41.2)	15 (88.2)	2 (11.8)	13 (76.5)	4 (23.5)	14 (82.4)	3 (17.6)	14 (82.4)	3 (17.6)	66 (77.6)	19 (22.4)
4	6 (33.3)	12 (66.7)	12 (66.7)	6 (33.3)	8 (44.4)	10 (55.6)	12 (66.7)	6 (33.3)	8 (44.4)	10 (55.6)	46 (51.1)	44 (48.9)
5	17 (89.5)	2 (10.5)	15 (78.9)	4 (21.1)	16 (84.2)	3 (15.8)	10 (52.6)	9 (47.4)	14 (73.7)	5 (26.3)	72 (75.8)	23 (24.2)
6	11 (52.4)	10 (47.6)	20 (95.2)	1 (4.8)	14 (66.7)	7 (33.3)	12 (57.1)	9 (42.9)	18 (85.7)	3 (14.3)	75 (71.4)	30 (28.6)
7	6 (33.3)	12 (66.7)	14 (77.8)	4 (22.2)	5 (27.8)	13 (72.2)	7 (38.9)	11 (61.1)	17 (94.4)	1 (5.6)	49 (54.4)	41 (45.6)
8	7 (58.3)	5 (41.7)	8 (66.7)	4 (33.3)	9 (75.0)	3 (25.0)	10 (83.3)	2 (16.7)	10 (83.3)	2 (16.7)	44 (73.3)	16 (26.7)
9	17 (70.8)	7 (29.2)	24 (100.0)	0 (0.0)	18 (75.0)	6 (25.0)	18 (75.0)	6 (25.0)	23 (95.8)	1 (4.2)	100 (83.3)	20 (16.7)

ตาราง 5.4 (ต่อ)

สถานศึกษา	ข้อ 1		ข้อ 2		ข้อ 3		ข้อ 4		ข้อ 5		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
10	9 (45.0)	11 (55.0)	20 (100.0)	0 (0.0)	12 (60.0)	8 (40.0)	18 (90.0)	2 (10.0)	17 (85.0)	3 (15.0)	<b>76</b> <b>(76.0)</b>	<b>24</b> <b>(24.0)</b>
11	5 (27.8)	13 (72.2)	4 (22.2)	14 (77.8)	5 (27.8)	13 (72.2)	6 (33.3)	12 (66.7)	7 (38.9)	11 (61.1)	<b>27</b> <b>(30.0)</b>	<b>63</b> <b>(70.0)</b>
13	10 (52.6)	9 (47.4)	15 (78.9)	4 (21.1)	10 (52.6)	9 (47.4)	12 (63.2)	7 (36.8)	12 (63.2)	7 (36.8)	<b>59</b> <b>(62.1)</b>	<b>36</b> <b>(37.9)</b>
14	9 (40.9)	13 (59.1)	20 (90.9)	2 (9.1)	5 (22.7)	17 (77.3)	9 (40.9)	13 (59.1)	20 (90.9)	2 (9.1)	<b>63</b> <b>(57.3)</b>	<b>47</b> <b>(42.7)</b>
15	18 (81.8)	4 (18.2)	21 (95.5)	1 (4.5)	15 (68.2)	7 (31.8)	19 (86.4)	3 (13.6)	19 (86.4)	3 (13.6)	<b>92</b> <b>(83.6)</b>	<b>18</b> <b>(16.4)</b>
16	10 (47.6)	11 (52.4)	16 (76.2)	5 (23.8)	7 (33.3)	14 (66.7)	16 (76.2)	5 (23.8)	17 (81.0)	4 (19.0)	<b>66</b> <b>(62.9)</b>	<b>39</b> <b>(37.1)</b>
17	14 (70.0)	6 (30.0)	13 (65.0)	7 (35.0)	5 (25.0)	15 (75.0)	15 (75.0)	5 (25.0)	12 (60.0)	7 (35.0)	<b>59</b> <b>(59.6)</b>	<b>40</b> <b>(40.4)</b>
18	12 (70.6)	5 (29.4)	14 (82.4)	3 (17.6)	11 (64.7)	6 (35.3)	16 (94.1)	1 (5.9)	15 (88.2)	2 (11.8)	<b>68</b> <b>(80.0)</b>	<b>17</b> <b>(20.0)</b>
รวม	<b>193</b> <b>(55.1)</b>	<b>157</b> <b>(44.9)</b>	<b>285</b> <b>(81.4)</b>	<b>65</b> <b>(18.6)</b>	<b>189</b> <b>(54.0)</b>	<b>161</b> <b>(46.0)</b>	<b>244</b> <b>(69.7)</b>	<b>106</b> <b>(30.3)</b>	<b>266</b> <b>(76.0)</b>	<b>84</b> <b>(24.0)</b>	<b>1177</b> <b>(67.3)</b>	<b>573</b> <b>(32.7)</b>

หมายเหตุ ข้อ 1 คือ รายได้ของประชาชน ข้อ 2 คือ ภาวะหนี้สินของประชาชน ข้อ 3 อาชีพของประชาชน ข้อ 4คือ ภาวะค่าครองชีพของประชาชน ข้อ 5 คือ การว่างงานของประชาชน

จากตาราง 5.4 แสดงจำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ด้านเศรษฐกิจของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 67.3 มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรค เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อเป็นอุปสรรค ได้แก่ ข้อ 1 รายได้ของประชาชนคิดเป็นร้อยละ 55.1 ข้อ 2 ภาวะหนี้สินของประชาชนคิดเป็นร้อยละ 81.4 ข้อ 3 อาชีพของประชาชนคิดเป็นร้อยละ 54.0 ข้อ 4 ภาวะค่าครองชีพของประชาชนคิดเป็นร้อยละ 69.7 และข้อ 5 การว่างงานของประชาชนคิดเป็นร้อยละ 76.0 เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานศึกษาโดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรค มีเพียง 1 สถานศึกษาเท่านั้นที่มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส



ตาราง 5.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของ  
สถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
รายได้ของประชาชน	3.34	1.12	ปานกลาง
ภาวะหนี้สินของประชาชน	3.42	1.13	ปานกลาง
อาชีพของประชาชน	3.28	1.03	ปานกลาง
ภาวะค่าครองชีพของประชาชน	3.37	1.11	ปานกลาง
การว่างงานของประชาชน	3.26	1.21	ปานกลาง
รวม	<b>3.33</b>	<b>0.89</b>	ปานกลาง

จากตาราง 5.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.33$ , S.D.=0.89) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าภาวะหนี้สินของประชาชนมีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42$ , S.D.=1.13) รองลงมาคือ ภาวะค่าครองชีพของประชาชนมีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.37$ , S.D.=1.11) และรายได้ของประชาชนมีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=1.12) ตามลำดับ

ตาราง 5.6 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านสังคมวัฒนธรรม

สถานศึกษา	ข้อ 6		ข้อ 7		ข้อ 8		ข้อ 9		ข้อ 10		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
1	2 (9.5)	19 (90.5)	4 (19.0)	17 (81.0)	15 (71.4)	6 (28.6)	10 (47.6)	11 (52.4)	1 (4.8)	20 (95.2)	32 (30.5)	73 (69.5)
2	0 (0.0)	17 (100.0)	0 (0.0)	17 (100.0)	15 (88.2)	2 (11.8)	14 (82.4)	3 (17.6)	8 (47.1)	9 (52.9)	37 (43.5)	48 (56.5)
3	4 (23.5)	13 (76.5)	1 (5.9)	16 (94.1)	14 (82.4)	3 (17.6)	14 (82.4)	3 (17.6)	11 (64.7)	6 (35.5)	44 (51.8)	41 (48.2)
4	2 (11.1)	16 (88.9)	0 (0.0)	18 (100.0)	12 (66.7)	6 (33.3)	10 (55.6)	8 (44.4)	0 (0.0)	18 (100.0)	24 (26.7)	66 (73.3)
5	5 (26.3)	14 (73.7)	7 (36.8)	12 (63.2)	9 (47.4)	10 (52.6)	9 (47.4)	10 (52.6)	12 (63.2)	7 (36.8)	42 (44.2)	53 (55.8)
6	0 (0.0)	21 (100.0)	0 (0.0)	21 (100.0)	19 (90.5)	2 (9.5)	16 (76.2)	5 (23.8)	4 (19.0)	17 (81.0)	39 (37.1)	66 (62.9)
7	3 (16.7)	15 (83.3)	3 (16.7)	15 (83.3)	14 (77.8)	4 (22.2)	6 (33.3)	12 (66.7)	0 (0.0)	18 (100.0)	26 (28.9)	64 (71.1)

ตาราง 5.6 (ต่อ)

สถานศึกษา	ข้อ 6		ข้อ 7		ข้อ 8		ข้อ 9		ข้อ 10		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
8	0 (0.0)	12 (100.0)	0 (0.0)	12 (100.0)	10 (83.3)	2 (16.7)	8 (66.7)	4 (33.3)	2 (16.7)	10 (83.3)	20 (33.3)	40 (66.7)
9	0 (0.0)	24 (100.0)	0 (0.0)	24 (100.0)	22 (91.7)	2 (8.3)	24 (100.0)	0 (0.0)	1 (4.2)	23 (95.8)	47 (39.2)	73 (60.8)
10	1 (5.0)	19 (95.0)	0 (0.0)	20 (100.0)	12 (60.0)	8 (40.0)	11 (55.0)	9 (45.0)	11 (55.0)	9 (45.0)	35 (35.0)	65 (65.0)
11	0 (0.0)	18 (100.0)	0 (0.0)	18 (100.0)	6 (33.3)	12 (66.7)	4 (22.2)	14 (77.8)	1 (5.6)	17 (94.4)	11 (12.2)	79 (87.8)
12	3 (12.5)	21 (87.5)	1 (4.2)	23 (95.8)	19 (79.2)	5 (20.8)	18 (75.0)	6 (25.0)	11 (45.8)	13 (54.2)	52 (43.3)	68 (56.7)
13	3 (15.8)	16 (84.2)	2 (10.5)	17 (89.5)	11 (57.9)	8 (42.1)	9 (47.4)	10 (52.6)	8 (42.1)	11 (57.9)	33 (34.7)	62 (56.3)
14	0 (0.0)	22 (100.0)	0 (0.0)	22 (100.0)	20 (90.9)	2 (9.1)	20 (90.9)	2 (9.1)	3 (13.6)	19 (86.4)	43 (39.1)	67 (60.9)
15	8 (36.4)	14 (63.6)	6 (27.3)	16 (72.7)	17 (77.3)	5 (22.7)	17 (77.3)	5 (22.7)	10 (45.5)	12 (54.5)	58 (52.7)	52 (47.3)
16	4 (19.0)	17 (81.0)	3 (14.3)	18 (85.7)	19 (90.5)	2 (9.5)	17 (81.0)	4 (19.0)	11 (52.4)	10 (47.6)	54 (51.4)	51 (48.6)
17	5 (25.0)	15 (75.0)	4 (20.0)	16 (80.0)	17 (85.0)	3 (15.0)	15 (75.0)	5 (25.0)	8 (40.0)	12 (60.0)	49 (49.0)	51 (51.0)
18	0 (0.0)	17 (100.0)	1 (5.9)	16 (94.1)	15 (88.2)	2 (11.8)	13 (76.5)	4 (23.5)	9 (52.9)	8 (47.1)	38 (44.7)	47 (55.3)
รวม	40 (11.4)	310 (88.6)	32 (9.1)	318 (90.9)	266 (76.0)	84 (24.0)	235 (67.1)	115 (32.9)	111 (31.7)	239 (68.3)	684 (39.1)	1066 (60.9)

หมายเหตุ ข้อ 6 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และอบต. ข้อ 7 คือ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน ข้อ 8 คือ การละเลยศีลธรรม จริยธรรม ข้อ 9 คือ การขยายตัวของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยม และข้อ 10 คือ การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของประชาชนในชุมชน

จากตาราง 5.6 แสดงจำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ด้านสังคมวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.9 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามี 3 ข้อเป็นโอกาส ได้แก่ ข้อ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และอบต. คิดเป็นร้อยละ 88.6 ข้อ 7 ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนคิดเป็นร้อยละ 90.9 และข้อ 10 การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของประชาชนในชุมชนคิดเป็นร้อยละ 68.3 และพบว่ามี 2 ข้อที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ข้อ 8 การละเลยศีลธรรม จริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 76.0 และข้อ 9 การขยายตัว

ของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยมคิดเป็นร้อยละ 68.3 เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานศึกษาโดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส และมีเพียง 3 สถานศึกษาเท่านั้นที่มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรค

ตาราง 5.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรม

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และอบต.	3.50	1.25	มาก
ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน	3.41	1.25	ปานกลาง
การละเลยศีลธรรม จริยธรรม	3.25	1.20	ปานกลาง
การขยายตัวของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยม	3.29	1.09	ปานกลาง
การดูแลเอาใจใส่บุคลากรของประชาชนในชุมชน	3.68	1.24	มาก
รวม	3.44	0.87	ปานกลาง

จากตาราง 5.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรมโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.44$ , S.D.=0.87) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการดูแลเอาใจใส่บุคลากรของประชาชนในชุมชนมีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=1.24) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา ชุมชน และอบต.มีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.50$ , S.D.=1.25) และขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนมีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.41$ , S.D.=1.25) ตามลำดับ

ตาราง 5.8 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านเทคโนโลยี

สถานศึกษา	ข้อ 11		ข้อ 12		ข้อ 13		ข้อ 14		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
1	0 (0.0)	21 (100.0)	1 (4.8)	20 (95.2)	0 (0.0)	21 (100.0)	3 (14.3)	18 (85.7)	4 (4.8)	80 (95.2)
2	2 (11.8)	15 (88.2)	0 (0.0)	17 (100.0)	0 (0.0)	17 (100.0)	2 (11.8)	15 (88.2)	4 (5.9)	64 (94.1)
3	0 (0.0)	17 (100.0)	0 (0.0)	17 (100.0)	0 (0.0)	17 (100.0)	3 (17.6)	14 (82.4)	3 (4.4)	65 (95.6)
4	0 (0.0)	18 (100.0)	0 (0.0)	18 (100.0)	0 (0.0)	18 (100.0)	0 (0.0)	18 (100.0)	0 (0.0)	72 (100.0)

ตาราง 5.8 (ต่อ)

สถานศึกษา	ข้อ 11		ข้อ 12		ข้อ 13		ข้อ 14		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
5	7 (36.8)	12 (63.2)	16 (84.2)	3 (15.8)	9 (47.4)	10 (52.6)	12 (63.2)	7 (36.8)	44 (57.9)	32 (42.1)
6	3 (14.3)	18 (85.7)	2 (9.5)	19 (90.5)	1 (4.8)	20 (95.2)	0 (0.0)	21 (100.0)	6 (7.1)	78 (92.9)
7	3 (16.7)	15 (83.3)	2 (11.1)	16 (88.9)	0 (0.0)	18 (100.0)	2 (11.1)	16 (88.9)	7 (9.7)	65 (90.3)
9	1 (4.2)	23 (95.8)	1 (4.2)	23 (95.8)	1 (4.2)	23 (95.8)	1 (4.2)	23 (95.8)	4 (4.2)	92 (95.8)
10	8 (40.0)	12 (60.0)	11 (55.0)	9 (45.0)	13 (65.0)	7 (35.0)	3 (15.0)	17 (85.0)	35 (43.8)	45 (56.3)
11	1 (5.6)	17 (94.4)	1 (5.6)	17 (94.4)	0 (0.0)	18 (100.0)	2 (11.1)	16 (88.9)	4 (5.6)	68 (94.4)
12	5 (20.8)	19 (79.2)	3 (12.5)	21 (87.5)	4 (16.7)	20 (83.3)	5 (20.8)	19 (79.2)	17 (17.7)	79 (82.3)
13	2 (10.5)	17 (89.5)	2 (10.5)	17 (89.5)	2 (10.5)	17 (89.5)	4 (21.1)	15 (78.9)	10 (13.2)	66 (86.8)
14	1 (4.5)	21 (95.5)	1 (4.5)	21 (95.5)	1 (4.5)	21 (95.5)	1 (4.5)	21 (95.5)	4 (4.5)	84 (95.5)
15	7 (31.8)	15 (68.2)	3 (13.6)	19 (86.4)	5 (22.7)	17 (77.3)	5 (22.7)	17 (77.3)	20 (22.7)	68 (94.4)
16	3 (14.3)	18 (85.7)	3 (14.3)	18 (85.7)	2 (9.5)	19 (90.5)	2 (9.5)	19 (90.5)	10 (11.9)	74 (88.1)
17	4 (20.0)	16 (80.0)	7 (35.0)	13 (65.0)	6 (30.0)	14 (70.0)	6 (30.0)	14 (70.0)	23 (28.8)	57 (71.3)
18	0 (0.0)	17 (100.0)	2 (11.8)	15 (88.2)	4 (23.5)	13 (76.5)	2 (11.8)	15 (88.2)	8 (11.8)	60 (88.2)
	47 (13.4)	303 (86.6)	55 (15.7)	295 (84.3)	48 (13.7)	302 (86.3)	53 (15.1)	297 (84.9)	203 (14.5)	1197 (85.5)

หมายเหตุ ข้อ 11 คือ ความก้าวหน้า ทักษะของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้น  
ข้อ 12 คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ข้อ 13 คือ เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูล  
และข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ ข้อ 14 คือ การมีเทคโนโลยีท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากตาราง 5.8 แสดงจำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 85.5 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อเป็นโอกาส ได้แก่ ข้อ 11 ความก้าวหน้า ทักษะของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 86.6 ข้อ 12 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน

การบริหารจัดการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 84.3 ข้อ 13 เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูล และข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็วจึงคิดเป็นร้อยละ 86.3 และข้อ 14 การมีเทคโนโลยีท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 84.9 เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานศึกษาโดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษาทุกแห่งมีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส

**ตาราง 5.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้น	3.70	1.23	มาก
การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา	3.60	1.22	มาก
เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3.68	1.22	มาก
การมีเทคโนโลยีท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.50	1.26	มาก
รวม	<b>3.62</b>	<b>1.14</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ , S.D.=1.14) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้นมีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=1.23) รองลงมาคือ เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็วมีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=1.22) และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษามีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.60$ , S.D.=1.22) ตามลำดับ

ตาราง 5.10 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านการศึกษา

สถานศึกษา	ข้อ 15		ข้อ 16		ข้อ 17		ข้อ 18		ข้อ 19		ข้อ 20		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
1	2 (9.5)	19 (90.5)	0 (0.0)	21 (100)	5 (23.8)	16 (76.2)	5 (23.8)	16 (76.2)	0 (0.0)	21 (100)	0 (0.0)	21 (100)	12 (9.5)	114 (90.5)
2	0 (0.0)	17 (100)	3 (17.6)	14 (82.4)	3 (17.6)	14 (82.4)	1 (5.9)	16 (94.1)	1 (5.9)	16 (94.1)	1 (5.9)	16 (94.1)	9 (8.8)	93 (91.2)
3	4 (23.5)	13 (76.5)	2 (11.8)	15 (88.2)	1 (5.9)	16 (94.1)	4 (23.5)	13 (76.5)	3 (17.6)	14 (82.4)	0 (0.0)	17 (100)	14 (13.7)	88 (86.3)
4	0 (0.0)	18 (100)	2 (11.1)	16 (88.9)	2 (11.1)	16 (88.9)	2 (11.1)	16 (88.9)	0 (0.0)	18 (100)	0 (0.0)	18 (100)	6 (5.6)	102 (94.4)
5	4 (21.1)	15 (78.9)	5 (26.3)	14 (73.7)	5 (26.3)	14 (73.7)	8 (42.1)	11 (57.9)	4 (21.1)	15 (78.9)	2 (10.5)	17 (89.5)	28 (24.6)	86 (75.4)
6	1 (4.8)	20 (95.2)	1 (4.8)	20 (95.2)	9 (42.9)	12 (57.1)	7 (33.3)	14 (66.7)	6 (28.6)	15 (71.4)	2 (9.5)	19 (90.5)	26 (20.6)	100 (79.4)
7	0 (0.0)	18 (100)	2 (11.1)	16 (88.9)	6 (33.3)	12 (66.7)	5 (27.8)	13 (72.2)	8 (44.4)	10 (55.6)	3 (16.7)	15 (83.3)	24 (22.2)	84 (77.8)
8	0 (0.0)	12 (100)	0 (0.0)	12 (100)	7 (58.3)	5 (41.7)	9 (75.0)	3 (25.0)	5 (41.7)	7 (58.3)	2 (16.7)	10 (83.3)	23 (31.9)	49 (68.1)
9	1 (4.2)	23 (95.8)	1 (4.2)	23 (95.8)	5 (20.8)	19 (79.2)	5 (20.8)	19 (79.2)	3 (12.5)	21 (87.5)	1 (4.2)	23 (95.8)	16 (11.1)	128 (88.9)
10	1 (5.0)	19 (95.0)	7 (35.0)	13 (65.0)	1 (5.0)	19 (95.0)	4 (20.0)	16 (80.0)	5 (25.0)	15 (75.0)	4 (20.0)	16 (80.0)	22 (18.3)	98 (81.7)
11	1 (5.6)	17 (94.4)	1 (5.6)	17 (94.4)	1 (5.6)	17 (94.4)	3 (16.7)	15 (83.3)	3 (16.7)	15 (83.3)	1 (5.6)	17 (94.4)	10 (9.3)	98 (90.7)
12	2 (8.3)	22 (91.7)	4 (16.7)	20 (83.3)	5 (20.8)	19 (79.2)	10 (41.7)	14 (58.3)	8 (33.3)	16 (66.7)	4 (16.7)	20 (83.3)	33 (22.9)	111 (77.1)
13	2 (10.5)	17 (89.5)	2 (10.5)	17 (89.5)	4 (21.1)	15 (78.9)	4 (21.1)	15 (78.9)	1 (5.3)	18 (94.7)	1 (5.3)	18 (94.7)	14 (12.3)	100 (87.7)
14	1 (4.5)	21 (95.5)	1 (4.5)	21 (95.5)	5 (22.7)	17 (77.3)	5 (22.7)	17 (77.3)	1 (4.5)	21 (95.5)	1 (4.5)	21 (95.5)	14 (10.6)	118 (89.4)
15	10 (45.5)	12 (54.5)	8 (36.4)	14 (63.6)	7 (31.8)	15 (68.2)	7 (31.8)	15 (68.2)	3 (13.6)	19 (86.4)	4 (18.2)	18 (81.8)	39 (29.5)	93 (70.5)
16	2 (9.5)	19 (90.5)	4 (19.0)	17 (81.0)	12 (57.1)	9 (42.9)	10 (47.6)	11 (52.4)	5 (23.8)	16 (76.2)	5 (23.8)	16 (76.2)	38 (30.2)	88 (69.8)
17	7 (35.5)	13 (65.0)	6 (30.0)	14 (70.0)	11 (55.0)	9 (45.0)	7 (35.0)	13 (65.0)	6 (30.0)	14 (70.0)	7 (35.0)	13 (65.0)	44 (36.7)	76 (63.3)
18	2 (11.8)	15 (88.2)	4 (23.5)	13 (76.5)	8 (47.1)	9 (52.9)	4 (23.5)	13 (76.5)	8 (47.1)	9 (52.9)	6 (35.3)	11 (64.7)	32 (31.4)	70 (68.6)
	40 (11.4)	310 (88.6)	53 (15.1)	297 (84.9)	97 (27.7)	253 (72.3)	100 (28.6)	250 (71.4)	70 (20.0)	280 (80.0)	44 (12.6)	306 (87.4)	404 (19.2)	1696 (80.8)

หมายเหตุ ข้อ 15 คือ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 16 คือ การสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 17 คือ ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ข้อ 18 คือ ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียง ข้อ 19 คือ ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น และ ข้อ 20 คือ ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานราชการ วัฒนธรรม เอกชน สถานประกอบการต่างๆ

จากตาราง 5.10 แสดงจำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 80.8 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อเป็นโอกาส ได้แก่ ข้อ 15 โครงสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 88.6 ข้อ 16 การสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 84.9 ข้อ 17 ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) คิดเป็นร้อยละ 72.3 ข้อ 18 ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียงคิดเป็นร้อยละ 80.0 ข้อ 19 ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 80.0 และข้อ 20 ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานราชการ วัด/ศาสนา เอกชน สถานประกอบการต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 87.4 เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษาทั้งหมดมีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส

**ตาราง 5.11** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการศึกษา

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	3.53	1.16	มาก
การสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	3.65	1.22	มาก
ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	3.32	1.20	ปานกลาง
ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียง	3.29	1.16	ปานกลาง
ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น	3.10	1.19	ปานกลาง
ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานราชการ วัด/ศาสนา เอกชน สถานประกอบการต่างๆ	3.37	1.17	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.38</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 5.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการศึกษาโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ , S.D.=1.00) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=1.22)

รองลงมาคือโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลกระทบระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=1.16) และโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.32$ , S.D.=1.20) ตามลำดับ

ตาราง 5.12 จำนวนร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมาย

สถานศึกษา	ข้อ 21		ข้อ 22		ข้อ 23		ข้อ 24		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
1	0 (0.0)	21 (100)	0 (0.0)	21 (100)	0 (0.0)	21 (100)	8 (38.1)	13 (61.9)	8 (9.5)	76 (90.5)
2	0 (0.0)	17 (100)	0 (0.0)	17 (100)	0 (0.0)	17 (100)	7 (41.2)	10 (58.8)	7 (10.3)	61 (89.7)
3	2 (11.8)	15 (88.2)	4 (23.5)	13 (76.5)	1 (5.9)	16 (94.1)	15 (88.2)	2 (11.8)	22 (32.4)	46 (67.6)
4	0 (0.0)	18 (100)	2 (11.1)	16 (88.9)	2 (11.1)	16 (88.9)	14 (77.8)	4 (22.2)	18 (25.0)	54 (75.0)
5	5 (26.3)	14 (73.7)	2 (10.5)	17 (89.5)	2 (10.5)	17 (89.5)	4 (21.1)	15 (78.9)	13 (17.1)	63 (82.9)
6	0 (0.0)	21 (100)	0 (0.0)	21 (100)	2 (9.5)	19 (90.5)	12 (57.1)	9 (42.9)	14 (16.7)	70 (83.3)
7	0 (0.0)	18 (100)	0 (0.0)	18 (100)	1 (5.6)	17 (94.4)	7 (38.9)	11 (61.1)	8 (11.1)	64 (88.9)
8	0 (0.0)	12 (100)	0 (0.0)	12 (100)	0 (0.0)	12 (100)	10 (83.3)	2 (16.7)	10 (20.8)	38 (79.2)
9	3 (12.5)	21 (87.5)	3 (12.5)	21 (87.5)	2 (8.3)	22 (91.7)	22 (91.7)	2 (8.3)	30 (31.3)	66 (68.8)
10	7 (35.0)	13 (65.0)	7 (35.0)	13 (65.0)	3 (15.0)	17 (85.0)	14 (70.0)	6 (30.0)	31 (38.8)	49 (61.3)
11	1 (5.6)	17 (94.4)	2 (11.1)	16 (88.9)	1 (5.6)	17 (94.4)	6 (33.3)	12 (66.7)	10 (13.9)	62 (86.1)
12	3 (12.5)	21 (87.5)	5 (20.8)	19 (79.2)	3 (12.5)	21 (87.5)	13 (54.2)	11 (45.8)	24 (25.0)	72 (75.0)
13	5 (26.3)	14 (73.7)	5 (26.3)	14 (73.7)	3 (15.8)	16 (84.2)	7 (36.8)	12 (63.2)	20 (26.3)	56 (73.7)
14	1 (4.5)	21 (95.5)	2 (9.1)	20 (90.9)	1 (4.5)	21 (95.5)	14 (63.6)	8 (36.4)	18 (20.5)	70 (79.5)
15	6 (27.3)	16 (72.7)	9 (40.9)	13 (59.1)	12 (54.5)	10 (45.5)	19 (86.4)	3 (13.6)	46 (52.3)	42 (47.7)



ตาราง 5.12 (ต่อ)

สถานศึกษา	ข้อ 21		ข้อ 22		ข้อ 23		ข้อ 24		ภาพรวมของสถานศึกษา	
	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)	อุปสรรค (ร้อยละ)	โอกาส (ร้อยละ)
16	0 (0.0)	21 (100)	1 (4.8)	20 (95.2)	2 (9.5)	19 (90.5)	16 (76.2)	5 (23.8)	19 (22.6)	65 (77.4)
17	6 (30.0)	14 (70.0)	5 (25.0)	15 (75.0)	11 (55.0)	9 (45.0)	17 (85.0)	3 (15.0)	39 (48.8)	41 (51.3)
18	4 (23.5)	13 (76.5)	4 (23.5)	13 (76.5)	2 (11.8)	15 (88.2)	14 (82.4)	3 (17.6)	24 (35.3)	44 (64.7)
	43 (12.3)	307 (87.7)	51 (14.6)	299 (85.4)	48 (13.7)	302 (86.3)	218 (62.3)	132 (37.7)	360 (25.7)	1040 (74.3)

หมายเหตุ ข้อ 21 คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน ข้อ 22 คือ พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ 23 คือ นโยบายของรัฐบาลในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ข้อ 24 คือ การแทรกแซงการจัดการศึกษาของนักรการเมืองท้องถิ่น

จากตาราง 5.12 จำนวน ร้อยละของลักษณะผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรการบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 74.3 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เป็นโอกาส 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 21 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนคิดเป็นร้อยละ 87.7 ข้อ 22 พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 85.4 และข้อ 23 นโยบายของรัฐบาลในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) คิดเป็นร้อยละ 86.3 และผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรค 1 ข้อ คือ ข้อ 24 การแทรกแซงการจัดการศึกษาของนักรการเมืองท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 62.3 เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาสเช่นกัน มีเพียง 1 สถานศึกษาเท่านั้นที่มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรค

**ตาราง 5.13** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน	3.40	1.14	ปานกลาง
พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.44	1.19	ปานกลาง
นโยบายของรัฐบาลในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.48	1.16	ปานกลาง
การแทรกแซงการจัดการศึกษาของนักการเมืองท้องถิ่น	3.39	1.28	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.91</b>	ปานกลาง

จากตาราง 5.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการศึกษาโดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.43$ , S.D.=0.91) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่านโยบายของรัฐบาลในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.48$ , S.D.=1.16) รองลงมาคือ พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.44$ , S.D.=1.19) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนมีผลกระทบระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ , S.D.=1.14) ตามลำดับ

## 2.2 สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลโดยนำเสนอตั้งตาราง 5.14-5.24

ตาราง 5.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคล องค์กรประกอบ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
อบต.มีบุคลากรในส่วนการศึกษาอย่างเพียงพอ	3.08	1.21	ปานกลาง
อบต.มีบุคลากรในส่วนการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะรับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา	3.17	1.08	ปานกลาง
นายก อบต.เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ริเริ่มสร้างสรรค์สามารถให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาได้	3.38	1.15	ปานกลาง
นายก อบต.สามารถประสานความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั้งในและนอกชุมชนในการจัดการศึกษา	3.48	1.17	ปานกลาง
นายก อบต. และสมาชิกอบต.มีความตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษาและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี	3.60	1.18	มาก
รวม	3.34	0.92	ปานกลาง

จากตาราง 5.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคลากร องค์กรประกอบบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สถานศึกษาถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=0.92) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ายก อบต.และสมาชิกอบต.มีความตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษาและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีมากที่สุด ( $\bar{X}=3.60$ , S.D.=1.18) รองลงมายก อบต.สามารถประสานความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั้งในและนอกชุมชนในการจัดการศึกษา ( $\bar{X}=3.48$ , S.D.=1.17) และ นายก อบต.เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ริเริ่มสร้างสรรค์สามารถให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาได้ ( $\bar{X}=3.38$ , S.D.=1.15) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 5.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคล องค์กรประกอบ  
ครูและบุคลากรของสถานศึกษาก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนที่เพียงพอ	2.59	1.14	ปานกลาง	3.52	1.14	มาก
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการพัฒนา/จัด การเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและอบต.	3.16	1.01	ปานกลาง	3.79	0.92	มาก
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	3.38	1.08	ปานกลาง	3.98	0.91	มาก
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ทั้งด้านการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาต่างๆของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	3.27	1.09	ปานกลาง	3.88	0.99	มาก
รวม	3.10	0.89	ปานกลาง	3.80	0.81	มาก

จากตาราง 5.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคล องค์กรประกอบครูและบุคลากรของสถานศึกษาก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D.=0.89) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D.=0.81) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.=0.91) รองลงมาคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ทั้งด้านการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาต่างๆของสถานศึกษา ชุมชน และอบต. ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.=0.99) และครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการพัฒนา/จัดการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและอบต. ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D.=0.92) ตามลำดับ

**ตาราง 5.16** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคลองค์ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับความศรัทธาจากผู้ร่วมงานชุมชนและอบต.	3.59	1.05	มาก	3.92	0.99	มาก
ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม	3.62	1.11	มาก	4.06	1.00	มาก
ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.66	1.07	มาก	4.01	1.00	มาก
ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	3.67	1.01	มาก	4.05	1.02	มาก
ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการหรือกิจกรรมใหม่ที่สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้	3.61	1.07	มาก	4.04	1.01	มาก
ผู้บริหารมีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	3.57	1.09	มาก	4.04	1.04	มาก
ผู้บริหารสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของชุมชน และ อบต.	3.58	1.07	มาก	4.02	1.05	มาก
ผู้บริหารบริหารการศึกษาโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.73	1.10	มาก	4.06	1.09	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.96</b>	<b>มาก</b>	<b>4.03</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคคล องค์ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D.=0.96) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.=0.92) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารบริหารการศึกษาโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.=1.00) เท่ากับ ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.=1.09) และผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.=1.02) ตามลำดับ

ตาราง 5.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านงบประมาณก่อนถ่ายโอน และหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สถานศึกษามิงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอ	2.70	1.03	ปานกลาง	3.62	0.99	มาก
สถานศึกษามิงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรม พิเศษ เช่น ลูกเสือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่	2.61	1.01	ปานกลาง	3.61	1.06	มาก
สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่างๆ อย่างเพียงพอ	2.44	1.10	น้อย	3.70	1.16	มาก
สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนา แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	2.57	1.05	ปานกลาง	3.58	1.09	มาก
สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุง สภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย	2.57	1.04	ปานกลาง	3.55	1.12	มาก
รวม	2.58	0.94	ปานกลาง	3.62	0.94	มาก

จากตาราง 5.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านงบประมาณของสถานศึกษา ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ , S.D.=0.94) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D.=0.94) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่างๆ อย่างเพียงพอมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=1.16) รองลงมาคือสถานศึกษามิงบประมาณในการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D.=0.99) และสถานศึกษามิงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ลูกเสือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D.=1.06) ตามลำดับ

ตาราง 5.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านวัสดุอุปกรณ์ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	2.63	1.03	ปานกลาง	3.70	1.00	มาก
สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาตรงตามความต้องการและทันต่อการใช้งาน	2.58	0.97	ปานกลาง	3.65	1.02	มาก
สถานศึกษามีสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา	2.57	1.02	ปานกลาง	3.73	1.05	มาก
สถานศึกษามีคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ	2.49	1.07	น้อย	3.72	1.10	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.57</b>	<b>0.93</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.70</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านวัสดุอุปกรณ์ของสถานศึกษา ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D.=0.93) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=0.94) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สถานศึกษามีสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D.=1.05) รองลงมาคือ สถานศึกษามีคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D.=1.10) และสถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=1.00) ตามลำดับ

**ตาราง 5.19** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารการศึกษ  
องค์ประกอบการบริหารวิชาการ ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน	3.12	1.00	ปานกลาง	3.75	0.96	มาก
สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ	3.11	0.98	ปานกลาง	3.76	0.91	มาก
สถานศึกษาจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ต่อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง	2.87	1.00	ปานกลาง	3.56	1.03	มาก
สถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	3.01	1.00	ปานกลาง	3.64	0.99	มาก
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารวิชาการร่วมกับชุมชน	3.08	1.06	ปานกลาง	3.68	1.02	มาก
สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน	3.17	1.09	ปานกลาง	3.77	0.99	มาก
อบต. และชุมชนกำกับ/ติดตามการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการกำกับ/ติดตามมาปรับปรุงและพัฒนา การจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน	2.93	1.12	ปานกลาง	3.68	1.02	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.04</b>	<b>0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.69</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารการศึกษ องค์ประกอบการบริหารวิชาการของสถานศึกษาก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D.=0.85) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D.=0.81) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชนมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D.=0.99) รองลงมาคือ สถานศึกษามี



หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D.=0.96) และ ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D.=0.81) สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารวิชาการร่วมกับชุมชน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D.=1.02) เท่ากับ อดต.และชุมชนกำกับ/ติดตามการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างสม่ำเสมอ และนำผลการกำกับ/ติดตามมาปรับปรุงและพัฒนา การจัดการเรียนรู้ให้แก่ ผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D.=1.02)

ตาราง 5.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารการศึกษา องค์ประกอบการบริหารบุคลากร ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ	2.96	1.06	ปานกลาง	3.67	1.02	มาก
สถานศึกษามีระบบการพัฒนาบุคลากรภายใน สถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือ ผู้บริหารอบรมพัฒนาครู	3.02	1.08	ปานกลาง	3.65	1.03	มาก
สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น	3.04	1.12	ปานกลาง	3.80	1.01	มาก
สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม	3.21	1.10	ปานกลาง	3.71	1.03	มาก
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ร่วมกับชุมชน	3.20	1.07	ปานกลาง	3.67	1.05	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.09</b>	<b>0.94</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.69</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการบริหารการศึกษา องค์ประกอบการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาก่อนถ่ายโอนและ หลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D.=0.94) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D.=0.88) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D.=1.01) รองลงมาคือ สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D.=1.03) และสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลร่วมกับชุมชน ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D.=1.05) เท่ากับสถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D.=1.02) ตามลำดับ

ตาราง 5.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารการศึกษา องค์ประกอบการบริหารงบประมาณ ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สถานศึกษามีระบบบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.30	1.13	ปานกลาง	3.74	1.08	มาก
สถานศึกษาเบิกจ่ายเงินงบประมาณจาก อบต.ได้ อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้	2.87	1.16	ปานกลาง	3.40	1.19	มาก
สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.02	1.02	ปานกลาง	3.57	1.03	มาก
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกับชุมชน	3.05	1.05	ปานกลาง	3.42	1.15	มาก
อบต. และชุมชนมีการกำกับ/ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	2.98	1.06	ปานกลาง	3.64	1.03	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.04</b>	<b>0.89</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.56</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารการศึกษา องค์ประกอบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D.=0.89) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D.=0.93) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สถานศึกษามีระบบบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D.=1.08) รองลงมาได้แก่ อบต. และชุมชนมีการกำกับ/ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D.=1.03) และ สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D.=1.03) ตามลำดับ

ตาราง 5.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารองค์ประกอบ การบริหารทั่วไป ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	ก่อนถ่ายโอน			หลังถ่ายโอน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างการบริหาร ที่ระบุนความ สัมพันธ์ของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน	3.23	1.09	ปานกลาง	3.74	0.97	มาก
สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุด ดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การจัดการ การศึกษาของ อบต.	3.28	1.10	ปานกลาง	3.88	0.96	มาก
สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อ ใช้ในการบริหาร	3.06	1.05	ปานกลาง	3.78	1.10	มาก
สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความ ร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงาน ต่างๆ ในการจัดการศึกษา	3.34	1.06	ปานกลาง	3.90	1.03	มาก
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงาน ทั่วไปร่วมกับชุมชน	3.41	1.07	ปานกลาง	3.82	1.06	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.27</b>	<b>0.94</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.83</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการบริหารการศึกษา องค์ประกอบการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ก่อนถ่ายโอนและหลัง ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วน ตำบลโดยภาพรวมพบว่า ก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D.=0.94) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D.=0.91) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า หลังถ่ายโอนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ในการจัด การศึกษามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.=1.03) รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่สุดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การจัดการศึกษาของ อบต. ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.=0.96) และสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานทั่วไปร่วมกับชุมชน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D.=1.06) ตามลำดับ

**ตาราง 5.23** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะเตรียมการและหาแนวทางการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการถ่ายโอนไว้ล่วงหน้าแล้ว หากเกิดปัญหาต้องสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที	3.87	0.85	มาก
ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้สังกัดใหม่ได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าสังกัดเดิม	3.94	0.99	มาก
ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะใช้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้จากเงินภาษีของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า	4.03	0.87	มาก
ท่านคาดหวังว่าอบต.จะจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของท่านโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย	4.10	1.01	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความหวังในการจัดการศึกษาของผู้เกี่ยวข้องของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้เกี่ยวข้องมีความคาดหวังระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.80) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคาดหวังว่าอบต.จะจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.10$ , S.D.=1.01) รองลงมาคือ คาดหวังว่าสถานศึกษาจะใช้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้จากเงินภาษีของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.87) และคาดหวังว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้สังกัดใหม่ได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าสังกัดเดิม ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=1.15) ตามลำดับ

ตาราง 5.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ท่านต้องการให้บุตร/หลานของท่านมีความสุขเมื่ออยู่ที่สถานศึกษา	4.55	0.75	มากที่สุด
ท่านต้องการให้บุตร/หลานของท่านได้รับความปลอดภัย ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ช่มเหง รังแกกัน และมีสวัสดิภาพในสถานศึกษา	4.56	0.78	มากที่สุด
ท่านต้องการให้สถานศึกษาจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	4.54	0.80	มากที่สุด
ท่านต้องการให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนอนุรักษ์ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.52	0.78	มากที่สุด
ท่านต้องการให้สถานศึกษาปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียน	4.60	0.76	มากที่สุด
ท่านต้องการให้สถานศึกษาจัดหลักสูตรพิเศษ/กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายให้กับผู้เรียน เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ กีฬาต่างๆ เป็นต้น	4.55	0.78	มากที่สุด
รวม	4.55	0.71	มากที่สุด

จากตาราง 5.24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.71) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการให้สถานศึกษาปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.76) รองลงมาคือ ต้องการให้บุตร/หลานของท่านได้รับความปลอดภัย ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ช่มเหง รังแกกัน และมีสวัสดิภาพในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.78) และต้องการให้บุตร/หลานของท่านมีความสุขเมื่ออยู่ที่สถานศึกษา ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.75) ตามลำดับ

### 2.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากการสอบถามสภาพการบริหารการศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาโดยการทดสอบที (t-test) ดังแสดงในตาราง 5.25

ตาราง 5.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาโดยภาพรวม ก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>1. ด้านบุคคล</b>					
1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา	ก่อนการถ่ายโอน	3.07	0.89	337	-11.37*
	หลังการถ่ายโอน	3.79	0.81		
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา	ก่อนการถ่ายโอน	3.63	0.96	334	-7.66*
	หลังการถ่ายโอน	4.03	0.92		
<b>2. ด้านงบประมาณ</b>	ก่อนการถ่ายโอน	2.57	0.94	340	-16.10*
	หลังการถ่ายโอน	3.62	0.94		
<b>3. ด้านวัสดุอุปกรณ์</b>	ก่อนการถ่ายโอน	2.57	0.93	347	-17.26*
	หลังการถ่ายโอน	3.70	0.95		
<b>4. ด้านการบริหารการศึกษา</b>					
4.1 การบริหารวิชาการ	ก่อนการถ่ายโอน	3.04	0.85	340	-12.95*
	หลังการถ่ายโอน	3.70	0.81		
4.2 การบริหารบุคลากร	ก่อนการถ่ายโอน	3.08	0.94	339	-10.45*
	หลังการถ่ายโอน	3.70	0.87		
4.3 การบริหารงบประมาณ	ก่อนการถ่ายโอน	3.04	0.89	344	-8.65*
	หลังการถ่ายโอน	3.56	0.93		
4.4 การบริหารทั่วไป	ก่อนการถ่ายโอน	3.27	0.94	344	-10.28*
	หลังการถ่ายโอน	3.83	0.90		

\*p<.05

จากตาราง 5.25 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารการศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 1) ด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ 4) ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป พบว่าทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกด้าน

**ตาราง 5.26** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>1. ด้านบุคลากร</b>					
<b>1.1 ครูและบุคลากรของสถานศึกษา</b>					
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนที่เพียงพอ	ก่อนการถ่ายโอน	2.57	1.12	344	-10.68*
	หลังการถ่ายโอน	3.51	1.14		
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการพัฒนา/การจัดการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและอบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.15	1.01	343	-9.29*
	หลังการถ่ายโอน	3.79	0.92		
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	ก่อนการถ่ายโอน	3.38	1.08	344	-8.97*
	หลังการถ่ายโอน	3.98	0.92		
ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ทั้งด้านการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.26	1.09	346	-8.77*
	หลังการถ่ายโอน	3.88	0.99		

\* $p < .05$

จากตาราง 5.26 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 4 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

**ตาราง 5.27** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านบุคคล องค์กรประกอบผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอน โดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา</b>					
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความศรัทธาทั้งจากผู้ร่วมงาน ชุมชน และอบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.59	1.047	349	-5.37*
	หลังการถ่ายโอน	3.92	0.99		
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม	ก่อนการถ่ายโอน	3.62	1.112	348	-7.28*
	หลังการถ่ายโอน	4.06	1.001		
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ	ก่อนการถ่ายโอน	3.67	1.070	347	-6.15*
	หลังการถ่ายโอน	4.02	0.99		
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	ก่อนการถ่ายโอน	3.67	1.01	348	-6.62*
	หลังการถ่ายโอน	4.05	1.02		
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการหรือกิจกรรมใหม่ที่สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้	ก่อนการถ่ายโอน	3.61	1.07	348	-7.36*
	หลังการถ่ายโอน	4.04	1.01		
ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และอบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.57	1.088	348	-8.10*
	หลังการถ่ายโอน	4.04	1.037		
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของชุมชน และอบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.58	1.07	348	-7.22*
	หลังการถ่ายโอน	4.02	1.05		
ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้	ก่อนการถ่ายโอน	3.73	1.10	348	-5.70*
	หลังการถ่ายโอน	4.06	1.09		

\* $p < .05$

จากตาราง 5.27 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านบุคคลองค์กรประกอบผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 8 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ



**ตาราง 5.28** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านงบประมาณก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>2. ด้านงบประมาณ</b>					
สถานศึกษามีงบประมาณในการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอ	ก่อนการถ่ายโอน	2.69	1.02	348	-13.76*
	หลังการถ่ายโอน	3.62	0.99		
สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ลูกเสือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่	ก่อนการถ่ายโอน	2.61	1.01	349	-14.19*
	หลังการถ่ายโอน	3.61	1.06		
สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคาร ห้องปฏิบัติการต่างๆ อย่างเพียงพอ	ก่อนการถ่ายโอน	2.44	1.11	348	-16.26*
	หลังการถ่ายโอน	3.70	1.16		
สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	ก่อนการถ่ายโอน	2.58	1.05	345	-14.21*
	หลังการถ่ายโอน	3.58	1.09		
สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงาม มั่นคงและปลอดภัย	ก่อนการถ่ายโอน	2.57	1.04	346	-13.69*
	หลังการถ่ายโอน	3.55	1.12		

\*p<.05

จากตาราง 5.28 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านงบประมาณก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 5 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

**ตาราง 5.29** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านวัสดุอุปกรณ์ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>3. ด้านวัสดุอุปกรณ์</b>					
สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	ก่อนการถ่ายโอน	2.63	1.03	349	-15.37*
	หลังการถ่ายโอน	3.70	1.00		
สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาตรงตามความต้องการและทันต่อการใช้งาน	ก่อนการถ่ายโอน	2.58	0.97	349	-16.37*
	หลังการถ่ายโอน	3.65	1.02		
สถานศึกษามีสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา	ก่อนการถ่ายโอน	2.57	1.02	349	-15.90*
	หลังการถ่ายโอน	3.73	1.05		
สถานศึกษามีคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ	ก่อนการถ่ายโอน	2.49	1.07	347	-16.57*
	หลังการถ่ายโอน	3.72	1.10		

\*p<.05

จากตาราง 5.29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านวัสดุอุปกรณ์ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 4 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

**ตาราง 5.30** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>4. ด้านการบริหารจัดการ</b>					
<b>4.1 การบริหารวิชาการ</b>					
สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน	ก่อนการถ่ายโอน	3.12	1.00	348	-10.38*
	หลังการถ่ายโอน	3.75	0.96		
สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ	ก่อนการถ่ายโอน	3.11	0.98	349	-11.22*
	หลังการถ่ายโอน	3.76	0.91		
สถานศึกษาจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง	ก่อนการถ่ายโอน	2.87	1.00	349	-12.56*
	หลังการถ่ายโอน	3.56	1.03		
สถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	ก่อนการถ่ายโอน	3.02	1.00	346	-10.90*
	หลังการถ่ายโอน	3.64	1.00		
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารวิชาการร่วมกับชุมชน	ก่อนการถ่ายโอน	3.08	1.050	347	-9.15*
	หลังการถ่ายโอน	3.68	1.02		
สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน	ก่อนการถ่ายโอน	3.17	1.09	346	-10.33*
	หลังการถ่ายโอน	3.78	0.98		
อบต.และชุมชนการกำกับ/ติดตามการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการกำกับ/ติดตามมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน	ก่อนการถ่ายโอน	2.93	1.12	347	-11.43*
	หลังการถ่ายโอน	3.68	1.02		

\*p<.05

จากตาราง 5.30 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 7 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

**ตาราง 5.31** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคลก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>4.1 การบริหารบุคคล</b>					
สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำหนดอัตรา การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ	ก่อนการถ่ายโอน	2.96	1.06	346	-10.50*
	หลังการถ่ายโอน	3.67	1.02		
สถานศึกษามีระบบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือผู้บริหารอบรมพัฒนาครู	ก่อนการถ่ายโอน	3.02	1.08	349	-9.47*
	หลังการถ่ายโอน	3.65	1.03		
สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น	ก่อนการถ่ายโอน	3.04	1.12	349	-10.99*
	หลังการถ่ายโอน	3.80	1.01		
สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมและเป็นธรรม	ก่อนการถ่ายโอน	3.20	1.10	348	-7.23*
	หลังการถ่ายโอน	3.71	1.03		
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลร่วมกับชุมชน	ก่อนการถ่ายโอน	3.20	1.07	343	-6.78*
	หลังการถ่ายโอน	3.67	1.05		

\*p<.05

จากตาราง 5.31 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคลก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 5 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

ตาราง 5.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบการบริหารงบประมาณก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>4.1 การบริหารงบประมาณ</b>					
สถานศึกษามีระบบบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	ก่อนการถ่ายโอน	3.30	1.14	346	-7.11*
	หลังการถ่ายโอน	3.74	1.08		
สถานศึกษาเบิกจ่ายเงินงบประมาณจาก อบต. ได้ อย่างความคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้	ก่อนการถ่ายโอน	2.87	1.16	348	-6.64*
	หลังการถ่ายโอน	3.40	1.19		
สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	ก่อนการถ่ายโอน	3.02	1.02	348	-8.58*
	หลังการถ่ายโอน	3.57	1.03		
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกับชุมชน	ก่อนการถ่ายโอน	3.05	1.05	349	-4.96*
	หลังการถ่ายโอน	3.42	1.15		
อบต. และชุมชนมีการกำกับ/ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	ก่อนการถ่ายโอน	2.98	1.06	349	-9.41*
	หลังการถ่ายโอน	3.64	1.03		

\* $p < .05$

จากตาราง 5.32 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านบุคคลองค์ประกอบด้านงบประมาณก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 5 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

**ตาราง 5.33** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไปก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	df	t
<b>4.1 การบริหารทั่วไป</b>					
สถานศึกษามีการจัดองค์การ/โครงสร้างการบริหารที่ระบุนความสัมพันธ์ของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน	ก่อนการถ่ายโอน	3.23	1.09	349	-8.20*
	หลังการถ่ายโอน	3.74	0.97		
สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การจัดการศึกษาของ อบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.28	1.10	349	-9.98*
	หลังการถ่ายโอน	3.88	0.96		
สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาของ อบต.	ก่อนการถ่ายโอน	3.05	1.04	347	-12.14*
	หลังการถ่ายโอน	3.78	1.10		
สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ในการจัดการศึกษา	ก่อนการถ่ายโอน	3.34	1.06	347	-9.20*
	หลังการถ่ายโอน	3.91	1.07		
สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานทั่วไปร่วมกับชุมชน	ก่อนการถ่ายโอน	3.41	1.07	346	-6.25*
	หลังการถ่ายโอน	3.82	1.07		

\*p<.05

จากตาราง 5.33 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษารายข้อด้านการบริหารจัดการ (การบริหารทั่วไป) ก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนโดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 4 ข้อมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกข้อ

#### 2.4 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การศึกษาสภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แสดงดังตาราง 5.34

**ตาราง 5.34** จำนวน ร้อยละของสภาพการบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา		
ไม่เคย	94	26.9
เคย	254	72.6
ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และกำหนดเป้าหมาย	194	23.7
ร่วมวางแผนการปฏิบัติการของสถานศึกษา	188	23.0
ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	178	21.8
ร่วมตรวจสอบ กำกับ ติดตามการดำเนินการตามแผน	117	14.3
ร่วมนำผลการตรวจสอบ กำกับ ติดตามการดำเนินการไปปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการในปีต่อไป	122	14.9
2. การนำผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.มาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา		
ไม่มี	38	11.1
มี	305	88.9
3. การมีบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกชุมชนเข้ามำกำหนดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ให้สถานศึกษาดำเนินการตาม		
ไม่เคย	183	54.5
เคย	153	45.5
4. ความชัดเจนในการกำหนดบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษา		
ไม่กำหนด	49	14.1
กำหนด	298	85.9
5. โครงสร้างสถานศึกษา		
ไม่ทราบว่าเป็นอย่างไร	100	28.8
กำหนดเป็น 4 งานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	235	67.7
กำหนดขึ้นใหม่	12	3.5

ตาราง 5.34 (ต่อ)

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
6. การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษา		
บริจาคเงิน สิ่งของต่างๆ	208	22.2
ร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้แรงงาน	244	26.0
สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน	169	18.0
สนับสนุนยานพาหนะ	113	12.0
เป็นวิทยากร/ครูภูมิปัญญาท้องถิ่น	91	9.7
อนุญาตให้ใช้สถานที่ส่วนบุคคลเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา	97	10.3
7. การประสานงานกับเครือข่ายในชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษา		
ไม่มี	24	6.9
มี	326	93.1
สถานศึกษาอื่นๆ ภายในชุมชน	209	19.0
หน่วยงานราชการในชุมชน เช่น สถานีอนามัย สถานีตำรวจ	180	16.3
หน่วยงานภาคเอกชน เช่น สถานประกอบการต่างๆ ในชุมชน	115	10.4
สถาบันทางศาสนา เช่น วัด หรือศาสนสถานของศาสนาอื่นๆ	160	14.5
มูลนิธิ องค์กรการกุศลต่างๆ	108	9.8
8. การประสานงานกับเครือข่ายภายนอกชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษา		
ไม่มี	21	6.0
มี	328	94.0
สถานศึกษาอื่นๆ ภายนอกชุมชน	209	19.0
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	180	16.3
มหาวิทยาลัยต่างๆ	115	10.4
หน่วยงานราชการภายนอกชุมชน	160	14.5
หน่วยงานภาคเอกชนภายนอกชุมชน	108	9.8
มูลนิธิ องค์กรการกุศลต่างๆ	69	6.3
สถาบันทางศาสนา เช่น วัด หรือศาสนาอื่นๆ	253	23.0
อื่นๆ	8	0.7
9. วิธีการแก้ไขปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขึ้นในสถานศึกษา		
ผู้บริหารแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่	31	7.5
ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นส่วนใหญ่	150	36.2
ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และอบต.แก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นส่วนใหญ่	230	55.6

ตาราง 5.34 (ต่อ)

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
10. ผู้นำหรือผู้ที่มีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา		
ผู้บริหารสถานศึกษา	240	19.0
ครู	203	16.1
คณะกรรมการสถานศึกษา	170	13.5
นายก อบต.	164	13.0
สมาชิก อบต.	100	7.9
ปลัด อบต.	113	9.0
หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักบริหาร/นักวิชาการ	111	8.8
ผู้ปกครอง	139	11.0
อื่นๆ	22	1.7
11. เหตุผลที่ทำให้ท่านคิดว่าบุคคลหรือหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำหรือมีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา		
เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	244	29.7
เป็นผู้ที่เสียสละทุนทรัพย์ แรงงานและสติปัญญาเพื่อร่วมส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา	215	26.2
เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	183	22.3
เป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาหรือชุมชน	168	20.4
อื่นๆ	12	1.5
12. ผู้นำเหล่านั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา		
ไม่มี	39	11.1
มี	204	58.3
ไม่ตอบ	107	30.6

จากตาราง 5.34 แสดงจำนวน ร้อยละของสภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษา และชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ในเรื่องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 72.6 โดยผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และกำหนดเป้าหมาย



คิดเป็นร้อยละ 23.7 รองลงมา ร่วมวางแผนการปฏิบัติการของสถานศึกษา 23.0 และ ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 21.8

การนำผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.มาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่มีการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.มาใช้คิดเป็นร้อยละ 88.9

การมีบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกชุมชนเข้ามากำหนดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ให้สถานศึกษาดำเนินการตาม ส่วนใหญ่ไม่เคยมีคิดเป็นร้อยละ 54.5

ความชัดเจนในการกำหนดบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ไว้อย่างชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 85.9

โครงสร้างของสถานศึกษาส่วนใหญ่กำหนดเป็น 4 งานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติคิดเป็นร้อยละ 67.7

การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องใช้แรงงานคิดเป็นร้อยละ 26.0 รองลงมาคือ บริจาคเงิน สิ่งของต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 22.2 และสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์การทำงานคิดเป็นร้อยละ 18.0 ตามลำดับ

การประสานงานกับเครือข่ายในชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีการประสานงานคิดเป็นร้อยละ 93.1 โดยเครือข่ายภายในชุมชนที่สถานศึกษาประสานงานด้วยมากที่สุดคือ สถานศึกษาอื่นๆ ภายในชุมชนคิดเป็นร้อยละ 19.0 รองลงมาคือ หน่วยงานราชการในชุมชน เช่น สถานีอนามัย สถานีตำรวจ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 16.3 และสถาบันทางศาสนา เช่น วัด หรือศาสนาอื่นๆ ในชุมชนคิดเป็นร้อยละ 14.5 ตามลำดับ

การประสานงานกับเครือข่ายภายนอกชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีการประสานงานคิดเป็นร้อยละ 94.0 โดยเครือข่ายภายนอกชุมชนที่สถานศึกษามีการประสานงานด้วยมากที่สุดคือ สถาบันทางศาสนา เช่น วัดหรือศาสนาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาอื่นๆ ภายนอกชุมชนคิดเป็นร้อยละ 19.0 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคิดเป็นร้อยละ 16.3 ตามลำดับ

วิธีการแก้ไขปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่มีวิธีการแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และอบต.แก้ไขปัญหาาร่วมกันมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมาคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 36.2 และผู้บริหารแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 7.5 ตามลำดับ

ผู้นำหรือผู้ที่มีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในชุมชนส่วนใหญ่พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 19.0 รองลงมาคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 16.1 และคณะกรรมการสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 13.5 ตามลำดับ

เหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่าบุคคลหรือหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำหรือมีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาโดยส่วนใหญ่พบว่า เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องคิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมาคือ เป็นผู้ที่เสียสละทุนทรัพย์ แรงงานและสติปัญญาเพื่อร่วมส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 26.2 และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 22.3 ตามลำดับ

ผู้นำเหล่านั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.3

## 2.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อจำแนกเป็นประเด็นปัญหาในแต่ละด้าน ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 5.35

**ตาราง 5.35** จำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน
<b>การบริหารวิชาการ</b>	
สถานศึกษาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านระบบบริหารงานวิชาการ	10
อบต.ไม่ให้ความสำคัญของงานวิชาการ ขาดการประสานงาน และสนับสนุนทางด้านวิชาการ	9
ขาดแคลนศึกษานิเทศก์ หัวหน้าส่วนการศึกษานักวิชาการหรือผู้รับผิดชอบของอบต.ที่มีความรู้ความชำนาญด้านวิชาการในการนิเทศก์ กำกับ ดูแล	8
หลักสูตรส่วนกลางไม่สอดคล้องกับท้องถิ่นไม่ตรงกับความสามารถของผู้เรียน	5
บุคลากรที่รับผิดชอบงานวิชาการต้องรับผิดชอบงานด้านอื่นด้วย	3
กิจกรรมอื่นๆ มากเกินไป	3
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำขาดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์	3
<b>หาเหตุผล</b>	
เด็กพิเศษไม่ได้รับการดูแลอย่างถูกต้อง	1
ยังขาดปฏิทินการปฏิบัติงานวิชาการ และขาดการประชุมทำความเข้าใจ	1

ตาราง 5.35 (ต่อ)

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน
<b>การบริหารบุคลากร</b>	
ขาดแคลนครูและบุคลากร	49
ครูและบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากเป็นครูบรรจุใหม่	16
ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการบริหาร	13
ครูและบุคลากรที่ทำการสอนไม่ตรงกับวุฒิ ความรู้	9
อบต.ขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการศึกษาอย่างแท้จริง	8
ขาดแคลนผู้บริหารสถานศึกษา	7
การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษ และการดำเนินการอื่นๆ ไม่เหมาะสม และเป็นธรรม ขาดคุณธรรม	6
ครูและบุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองตามสมควรและต่อเนื่อง	4
บุคลากรแตกแยกเป็นฝักฝ่าย	4
ขาดบุคลากรฝ่ายสนับสนุนทำให้ครูต้องทำหน้าที่หลายตำแหน่ง	3
การจัดสรรบุคลากรดำเนินการช้ามาก	3
ความไม่ชัดเจนในการบริหารงานบุคคลทำให้เกิดความไม่เข้าใจตรงกัน	3
การสรรหาบุคลากรในตำแหน่งที่ว่างไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากความเข้าใจเกี่ยวกับสถานศึกษาถ่ายโอนแบบผิด	3
บุคลากรไม่สมัครใจถ่ายโอนแต่ต้องอยู่ช่วยราชการปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มที่	2
ครูและบุคลากรทางการศึกษายังไม่เข้าใจการทำงานของ อบต. เรื่องการเบิกจ่าย เลื่อนขั้นเงินเดือน และการฝึกอบรมต่างๆ	1
การคัดเลือกบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการศึกษาไม่โปร่งใส ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน แทนที่จะลดภาระครูกับเป็นการเพิ่มภาระในการสอนงาน	1
<b>การบริหารงบประมาณ</b>	
งบประมาณไม่เพียงพอ	45
การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่มีความคล่องตัว มีขั้นตอนในการอนุมัติโครงการที่ยุงยาก	28
หน่วยงานต้นสังกัด (อบต.) ขาดธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ	12
ความสับสนในเรื่องงบประมาณสนับสนุนจากอบต. และงบอุดหนุนของสถานศึกษา ซึ่งต้องดำเนินการตามระเบียบของอบต. ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน	10
การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณ	4
การเบิกจ่ายต้องทำตามแผนหรือข้อบัญญัติซึ่งต้องร่างมาก่อนทำให้โครงการใหม่ๆ หรือโครงการเร่งด่วนมีปัญหาในการเรื่องการเบิกจ่าย และต้องรอการเบิกจ่ายตามข้อบัญญัติ	3

ตาราง 5.35 (ต่อ)

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน
<b>การบริหารทั่วไป</b>	
การใช้อำนาจทางการเมืองแทรกแซงการบริหารของสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดมากเกินไป ทำให้ขาดเอกภาพในการดำเนินการ	12
ขาดการสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม	9
ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการเนื่องจากสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้าเพราะต้องรออนุมัติหลายขั้นตอน	5
ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารขององค์กร	2
ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างสถานศึกษากับ อบต.	2
ยังไม่มีระเบียบ กฎหมายของ อบต. ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยตรงจะต้องใช้ทั้งของ สพฐ. เทศบาลและกระทรวงมหาดไทย	2
ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับชุมชนที่ไม่เข้าใจ	1
ประชาชนไม่ค่อยเข้าใจในกระบวนการจัดการศึกษา	1
หน่วยงานต้นสังกัด (อบต.) ยังไม่เข้าใจในระบบงานในสถานศึกษาอย่างเพียงพอ	1
ขาดแคลนบุคลากรในการบริหารงานเกี่ยวกับชุมชนหรือสถานศึกษา	1
ขาดหน่วยงานหลักระดับอำเภอหรือจังหวัดที่ช่วยสนับสนุนงานด้านการศึกษาโดยตรง	1

จากตาราง 5.35 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยแบ่งเป็นประเด็นปัญหาด้านการบริหารวิชาการ 9 ประเด็น ด้านการบริหารบุคลากร 17 ประเด็น การบริหารงบประมาณ 6 ประเด็น และการบริหารทั่วไป 11 ประเด็น

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารวิชาการได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านระบบบริหารงานวิชาการมากที่สุดจำนวน 10 คน รองลงมาคือ อบต. ไม่ให้ความสำคัญของงานวิชาการ ขาดการประสานงาน และสนับสนุนทางด้านวิชาการจำนวน 9 คน และขาดศึกษานิเทศก์ หัวหน้าส่วนการศึกษานักวิชาการหรือผู้รับผิดชอบของอบต. ที่มีความรู้ความชำนาญด้านวิชาการในการนิเทศก์ กำกับ ดูแล จำนวน 8 คน ตามลำดับ

ด้านการบริหารบุคลากรได้แก่ ขาดแคลนครูและบุคลากรมากที่สุดจำนวน 49 คน รองลงมาคือ ครูและบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากเป็นครูบรรจุใหม่ จำนวน 16 คน และผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในการบริหารจำนวน 13 คน ตามลำดับ

ด้านการบริหารงบประมาณได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอมากที่สุดจำนวน 45 คน รองลงมาคือการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่มีความคล่องตัว มีขั้นตอนในการอนุมัติโครงการที่ยุ่งยากจำนวน 28 คน และหน่วยงานต้นสังกัด (อบต.) ขาดธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณจำนวน 12 คน ตามลำดับ

ด้านการบริหารทั่วไปได้แก่ การใช้อำนาจทางการเมืองแทรกแซงการบริหารของสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดมากเกินไป ทำให้ขาดเอกภาพในการดำเนินการจำนวน 12 คน รองลงมาคือ ขาดการสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมจำนวน 9 คน และขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการเนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่มีหลายชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้าเพราะต้องรออนุมัติหลายขั้นตอนจำนวน 5 คน ตามลำดับ

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผลที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อจำแนกเป็นประเด็นที่เป็นเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 5.36

**ตาราง 5.36** จำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผลที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน
<b>พึงพอใจ</b>	
การสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์อย่างเพียงพอ และทันสมัย ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการจัดการศึกษา	29
สถานศึกษาพัฒนาการจัดการศึกษาดีขึ้นทำให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์และมีคุณภาพมากขึ้น	20
กิจกรรมส่งเสริมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เด็กได้มีโอกาสทางการศึกษา และช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองมากขึ้นทั้งทางด้านการเรียน ดนตรี กีฬา การศึกษาดูงานและอื่นๆ รวมทั้งได้มีโอกาสในการแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับประเทศ	13
อบต. ใช้งบประมาณในการปรับปรุงสถานที่ สภาพแวดล้อม และอาคารเรียนที่ทันสมัย	13
ครู ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา	12
สถานศึกษามีเอกภาพ เป็นอิสระ มีการบริหารจัดการที่คล่องตัวบริหารมากขึ้น	10
การคืนการศึกษาให้กับชุมชน ทำให้เป็นสถานศึกษาหลักของชุมชน (โรงเรียนของท้องถิ่น) ที่จัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง	10
ครูและบุคลากรเพียงพอเนื่องจากทางอบต. ได้จัดจ้างผู้ช่วยครู และครูผู้ช่วยเพิ่มขึ้น	9
สถานศึกษา ชุมชนและอบต. ความร่วมมือ ร่วมใจกันจัดการศึกษาและการแก้ปัญหาต่างๆ ด้านได้ถูกจุดอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ	9
ลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง มีเครื่องแบบ นม อาหารกลางวัน รถรับส่งฟรี มีครูดูแลลูกทำให้มีโอกาสได้ทำงาน	8

ตาราง 5.36 (ต่อ)

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน
การประสานงานที่ดีกับต้นสังกัด ใกล้ชิดและเข้าถึงได้ง่ายทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างเต็มที่	7
อปท. มีความพร้อมในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมากโดยเฉพาะเรื่องงบประมาณ เนื่องจากท้องถิ่นมีโรงเรียนในสังกัดไม่มากเหมือนสพฐ. ทำให้สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่	6
อบต. ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและให้ความสำคัญกับสถานศึกษาในทุกด้าน ดูแลเป็นอย่างดี	5
หลังจากถ่ายโอนแล้วสถานศึกษามีการพัฒนาขึ้นดีกว่าก่อนถ่ายโอน	5
อบต. สามารถที่จะสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาด้านบุคลากร/งบประมาณ/วิชาการ/งานบริหารทั่วไปตรงตามเป้าหมาย และความต้องการ	3
ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีขวัญกำลังใจในการทำงานทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย	2
เป็นการจัดการศึกษาแนวใหม่	3
ชุมชนให้การยอมรับนำเด็กมาเข้าเรียนเพิ่มมากขึ้น ผู้ปกครองเกิดความมั่นใจในสถานศึกษา	2
เด็กได้เรียนใกล้บ้าน	1
นโยบายของผู้บริหารท้องถิ่นสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่	1
<b>ไม่พึงพอใจ</b>	
นักการเมืองเข้ามาแทรกแซงในการบริหารการดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้ไม่มีอิสระในการบริหารจัดการในทุกด้าน	8
ความแตกแยก ขัดแย้งกัน ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัดกระทบต่อการจัดการศึกษา	6
ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระบบงานและระเบียบเพื่อปฏิบัติงานของอบต. และสถานศึกษา	5
อบต. ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการศึกษา ไม่ค่อยสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษา	5
ครูขาดความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของความเป็นครู ระบบการทำงานอาศัยเส้นสาย พวกพ้อง	3
การใช้งบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพ เช่น ซื้อคอมพิวเตอร์มาก แต่เป็นเครื่องที่ไม่มีคุณภาพ	2
อบต. ยังขาดบุคลากรของส่วนการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการศึกษา ไม่มีผู้ชี้แนะให้ความรู้เรื่องการจัดการศึกษา	2
อบต. จัดสรรบุคลากรให้สถานศึกษาลำช้า	2
อบต. ควรมีความพร้อมในทุกๆ ด้านก่อนรับการถ่ายโอนโรงเรียนมาสังกัด	2
อบต. รวบอำนาจในการบริหารจัดการ	1
กตขี้มเหง จนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน และส่งผลกระทบต่อการศึกษาของเด็ก	1
อบต. ไม่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษา	1
มุ่งแสวงหาผลประโยชน์เป็นหลักไม่จริงจังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง	1
การบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ	1

จากตาราง 5.36 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผลที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยแบ่งเป็นประเด็นเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจ 20 ประเด็น 120 ความคิดเห็น และเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจ 14 ประเด็น 40 ความคิดเห็น

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผลที่พึงพอใจได้แก่ ได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์อย่างเพียงพอ และทันสมัย ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการจัดการศึกษามากที่สุดจำนวน 29 คน รองลงมาคือ สถานศึกษาพัฒนาการจัดการศึกษาดีขึ้นทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพมากขึ้น ผู้เรียนได้รับประโยชน์มากขึ้นจำนวน 20 คน และมีกิจกรรมส่งเสริมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เด็กได้มีโอกาสทางการศึกษา และช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองมากขึ้นทั้งทางด้าน การเรียน ดนตรี กีฬา การศึกษาดูงานและอื่นๆ รวมทั้งได้มีโอกาสในการแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับประเทศ จำนวน 13 คน ตามลำดับ

สำหรับเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจได้แก่ มีนักการเมืองเข้ามาแทรกแซงในการบริหารจัดการการศึกษาและการบริหารงานของทางโรงเรียนมากเกินไป ทำให้ไม่มีอิสระในการบริหารจัดการในทุกด้านจำนวน 8 คน เท่ากับเกิดความแตกแยก ขัดแย้งกัน ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัดกระทบต่อการจัดการศึกษาจำนวน 6 คน รองลงมาคือขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระบบงานและระเบียบเพื่อปฏิบัติงานของอบต.และสถานศึกษาจำนวน 5 คน เท่ากับอบต.ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการศึกษา ไม่ค่อยสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษาจำนวน 5 คน

### ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

3.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

3.4 การจัดทำตาราง SWOT Matrix

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 18 แห่ง ด้วยแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และผลการศึกษาเชิงคุณภาพของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 1 แห่งนั้น ผู้วิจัยได้ประมวลผลเพื่อสรุปเป็นสภาพแวดล้อมการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งปัจจัยที่เป็นเชิงบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบเรียกว่า “อุปสรรค” (Treats) สรุปได้ดังนี้

#### โอกาส (Opportunities)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นสังคมชนบท ประชาชนในชุมชนมีความใกล้ชิดกัน ทำให้มีปัจจัยที่เป็นเชิงบวกดังนี้

(1) ความสัมพันธ์ทางสังคมอันดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชน ในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาตลอด

(2) ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชน เอื้อต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

(3) ค่านิยมและความตระหนักในเรื่องความสำคัญของการศึกษาทำให้ผู้ปกครองให้การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองดีขึ้น

2) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เป็นปัจจัยเชิงบวกดังนี้

(1) ความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และประหยัด เป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของตน

(3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เป็นปัจจัยเชิงบวกดังนี้



(1) การได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายเป็นอย่างดี เช่น มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้างอาคาร และปรับปรุงสถานที่ การจัดอบรมพัฒนาบุคลากร การจัดนิทรรศการ การศึกษาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องทุกปี เป็นต้น

(2) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้าง วิทยุทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำคู่มือที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธกิจอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้การดำเนินการของสถานศึกษาในสังกัดเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) ยังพบว่าสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ดีกว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**4) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมายของสถานศึกษา**  
ที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นปัจจัยเชิงบวกดังนี้

(1) การมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 283 กำหนดให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบกับมาตรา 43 มาตรา 284 และมาตรา 289 กำหนดว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในมาตรา 41 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และมาตรา 42 กำหนดให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 18 กำหนดให้เทศบาลเมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยถือว่าการจัดการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของบริการสาธารณะด้วย

(2) นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามาร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยให้เข้ามาร่วมจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นในทุกๆระดับหรือประเภทการศึกษา มากขึ้น รวมทั้งนโยบายอื่นๆ ที่ทำให้สถานศึกษาต้องการถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล เช่น การถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการยุบเลิกสถานศึกษาขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นที่มีความผูกพันกับสถานศึกษาไม่ต้องการให้ยุบเลิกสถานศึกษา จึงให้การสนับสนุนการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

(3) แรงจูงใจทางการเมืองของผู้บริหารท้องถิ่น หากสามารถจัดการศึกษาได้ประสบความสำเร็จก็จะได้รับคะแนนนิยมจากประชาชนในท้องถิ่น และมีโอกาสได้รับเลือกตั้งอีกในครั้งต่อไป

### อุปสรรค (Threats)

1) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจของชุมชนที่สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ตั้งอยู่นั้นส่วนใหญ่ประชาชนประกอบอาชีพเกษตรกร มีฐานะค่อนข้างยากจน ทำให้

(1) องค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่จัดเก็บภาษีได้ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น จึงทำให้จัดสรรงบประมาณไปสนับสนุนการจัดการศึกษาได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา และองค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้งบประมาณไปใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก เพราะเป็นผลงานที่ชัดเจนเห็นผลเป็นรูปธรรมมากกว่าการจัดการศึกษา

(2) ผู้ปกครองมีศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษากว่าบุตรหลานและสถานศึกษาได้น้อย และมีความคาดหวังว่าเมื่อสถานศึกษาถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลแล้วจะต้องได้รับโอกาสทางการศึกษาที่ดี และไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น

2) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่

ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ประชาชนในพื้นที่ยังคงมีค่าเชื่อหรือค่านิยมบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอยู่บาง เช่น

- สถานศึกษาบางแห่งมีความเชื่อเรื่องภูตผีปีศาจ เมื่อสถานศึกษาถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล แล้วบังเอิญเกิดอุบัติเหตุขึ้นกับนักเรียนในโรงเรียน คือ เด็กจมน้ำเสียชีวิต ประกอบกับมีอุบัติเหตุทางรถยนต์เกิดขึ้นบริเวณถนนหน้าสถานศึกษา ประชาชนในชุมชนมีความเชื่อว่าเป็นเพราะสถานศึกษาถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วได้งบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมาสร้างอาคาร ทำให้ต้องตัดต้นไม้บางส่วนทิ้งไปเพื่อก่อสร้างอาคาร ทำให้ผีสิง เทวดาโกรธ และกลัวว่าจะมาเอาชีวิตลูกหลานของตนเองไป จึงย้ายบุตรหลานไปเรียนที่อื่นเป็นจำนวนมาก

- สถานศึกษาบางแห่งมีความเชื่อเรื่องศาสนาที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดการต่อต้านไม่นำบุตรหลานเข้าเรียนหรือไม่ให้ความร่วมมือกับทางสถานศึกษาเท่าที่ควร เมื่อมีคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากต่างศาสนา

3) **สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการศึกษา**ของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากในปัจจุบันยังมีสถานศึกษาที่ถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มากนัก และสถานศึกษาแต่ละแห่งก็อยู่ห่างไกลกัน ไม่มีการร่วมตัวกันเป็นเครือข่าย จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมบุคลากร การแข่งขันทางวิชาการ การแข่งขันกีฬา เป็นต้น ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ เนื่องจาก

(1) ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยกันในระดับจังหวัด เพื่อจัดกิจกรรมในพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่อยู่จังหวัดเดียวกัน เช่น สถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำให้ไม่สามารถร่วมตัวกันเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือให้ความช่วยเหลือในการจัดการศึกษาได้ เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษาเหมือนกับเทศบาลที่เคยจัดการศึกษามาเป็นระยะเวลาหลายปีแล้ว

(3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการให้การช่วยเหลือและประสานงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาถ่ายโอนไม่ชัดเจน จึงทำให้สำนักงานเขตพื้นที่ไม่สามารถดำเนินการต่างๆ ได้เต็มที่ เนื่องจากเป็นหน่วยงานต่างสังกัด

(4) ความเชื่อมั่นในการดำเนินการทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากการบริหารการศึกษาต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่แตกต่างจากการบริหารงานทั่วไป

4) **สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี**ของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ประกอบด้วย

(1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้น ทำให้การติดต่อสื่อสาร สะดวก รวดเร็ว อาจนำมาทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน หากนำไปใช้ไม่ถูกทางก็ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ดิจิทัลเกมส์ พฤติกรรมเลียนแบบในทางที่ไม่ดี

(2) การใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาเป็นข้ออ้างในการจัดซื้อ จัดจ้าง เพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้องของนักการเมืองท้องถิ่น ทั้งที่จริงงบประมาณ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) **สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย**ของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ประกอบด้วย

(1) ไม่มีกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยตรง จึงทำให้เกิดความสับสนและไม่เข้าใจตรงกันระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและสถานศึกษา ที่บางครั้งต้องไปใช้ของระเบียบของเทศบาล หรือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดจึงทำให้สถานศึกษาขาดอำนาจและอิสระในการบริหาร และมีฐานะเป็นนิติบุคคลเช่นเดียวกับสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) การแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจากนักการเมืองท้องถิ่น ทำให้สถานศึกษาขาดเอกภาพในการบริหารจัดการโดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารบุคลากรทำให้ครูและบุคลากรบางคนขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(4) ความต่อเนื่องของนโยบายการสนับสนุนการศึกษา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารท้องถิ่น

**3.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 18 แห่ง ด้วยแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และผลการศึกษาเชิงคุณภาพของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกรณีศึกษาอีกจำนวน 1 แห่งนั้น ผู้วิจัยได้ประมวลผลเพื่อสรุปเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งปัจจัยที่เป็นเชิงบวกเรียกว่า “จุดแข็ง” (Strength) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบเรียกว่า “จุดอ่อน” (Weakness) สรุปได้ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths)

#### การบริหารงบประมาณ

- 1) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษามากขึ้น เช่น สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น
- 2) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย เช่น กิจกรรมส่งเสริมความสามารถทางวิชาการ กิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านดนตรีและกีฬา กิจกรรมการเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารี และการทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 3) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมมากขึ้น เช่น มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องพิเศษต่าง ๆ มีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น

#### การบริหารวิชาการ

- 1) สถานศึกษาสามารถบริหารวิชาการให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารท้องถิ่นจะใกล้ชิด และเข้าถึงความรู้สึกของประชาชนได้เป็นอย่างดี
- 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาในด้านองค์ความรู้ของชุมชน เช่น วิทยากรท้องถิ่น ครูภูมิปัญญา อสม. หน่วยพัฒนาชุมชน และแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เช่น ห้องสมุดประชาชน ศูนย์ ICT ตำบล ลานกีฬาตำบล เป็นต้น รวมทั้งทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบในท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนและประชาชนได้เป็นอย่างดี

#### การบริหารบุคคล

- 1) สถานศึกษามีจำนวนครูและบุคลากรเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรตำแหน่งอัตราจ้างให้กับสถานศึกษา
- 2) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์บางอย่างดีขึ้น เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่จะเกษียณอายุราชการและดำรงตำแหน่งปัจจุบันไม่น้อยกว่า 7 ปี ได้เลื่อนระดับเป็นกรณีพิเศษสูงขึ้นอีก 1 ระดับ, พนักงานจ้างทั่วไป (ลูกจ้างชั่วคราว) ได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพเดือนละ 1,000 บาท, ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับประโยชน์ตอบแทน

อื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ไม่เกิน 5 เท่าของอัตราเงินเดือน, การเข้ารับการฝึกอบรมและการประชุมต่างๆ สามารถเบิกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทางที่ใช้ได้จริงจากต้นสังกัด, การสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรบางส่วนมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

### การบริหารทั่วไป

- 1) องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นนิติบุคคล
- 2) องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากมีสถานศึกษาในความดูแลไม่มาก จึงทุ่มเทได้อย่างเต็มที่ ทำให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น
- 3) องค์การบริหารส่วนตำบลมีความใกล้ชิดกับประชาชนที่ท้องถิ่นมากกว่า ทำให้เข้าใจปัญหา และความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี
- 4) สถานศึกษามีขนาดเล็ก มีจำนวนผู้เรียนไม่มากนัก และเปิดทำการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงทำให้การบริหารจัดการง่าย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านต่างๆ มากขึ้น ทำให้ทราบสภาพ ปัญหาและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ตรงกับสาเหตุอันแท้จริง รวมทั้งการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาบางแห่งได้นำวิธีการทำเวทีประชาคมตามแบบขององค์การบริหารส่วนตำบลมาใช้ในการบริหารจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโครงการต่างๆ มากขึ้น
- 6) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการคืนการศึกษาให้กับชุมชน
- 7) ผู้เรียนในวัยเรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ได้เรียนในสถานศึกษาที่อยู่ในชุมชน และความพร้อมในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น
- 8) ลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองทางด้านการศึกษาของบุตรหลาน

### จุดอ่อน (Weaknesses)

#### การบริหารงบประมาณ

- 1) การเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาไม่ความคล่องตัว ต้องทำตามแผนหรือข้อบัญญัติที่ร่างไว้แล้ว ทำให้โครงการใหม่หรือโครงการเร่งด่วนมีปัญหาในการเบิกจ่ายเนื่องจากต้องนำเสนอต้นสังกัดเพื่อรอการอนุมัติหลายขั้นตอน
- 2) ความเข้าใจที่คาดเคลื่อนเรื่องงบประมาณในส่วนของبودหนุนรายหัวของสถานศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งนำงบเหล่านี้ไปบริหารจัดการเอง ซึ่งอาจนำไปใช้

ผิดวัตถุประสงค์ของงบประมาณ และทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับองค์การบริหารส่วนตำบลได้

3) งบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรให้กับสถานศึกษาไม่เพียงพอ กับความต้องการของสถานศึกษาในระยะแรก เนื่องจากสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่ถ่ายโอนมาสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขาดแคลนงบประมาณในด้านต่างๆ มากมาย เมื่อถ่ายโอนมาแล้วจึงมีความต้องการใช้งบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านอาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาจำนวนมาก

4) อำนาจหน้าที่ในการจัดซื้อ จัดจ้างเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยเฉพาะส่วนการคลัง บางองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนการคลังมีอิทธิพลต่อการใช้จ่าย งบประมาณของสถานศึกษา ทำให้บางครั้งการจัดซื้อ จัดจ้างไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่ทัน กับการใช้งานของสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนการคลังจะดำเนินการให้

5) การใช้งบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพ หากสถานศึกษาไม่มีการควบคุม ดูแล อย่างดีพอ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ สื่อ ครุภัณฑ์ต่างๆ เมื่อได้รับจัดสรรมาแล้ว ปล่อยให้เกิดประโยชน์ กับผู้เรียนหรือไม่ คุ่มค่าหรือไม่ มีระบบดูแลรักษาที่ดีพอหรือไม่

#### การบริหารวิชาการ

1) องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดประสบการณ์ในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการบริหารวิชาการ

2) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านวิชาการขององค์การบริหารส่วนตำบลขาด ความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ทั้งในเรื่องหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล รวมถึงการประกันคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่ไม่มีคุณวุฒิ ทางด้านการศึกษา ไม่สามารถให้คำแนะนำหรือให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ได้มากนัก ทำได้เพียงการประสานงานระหว่างสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบล

3) คุณภาพของการบริหารวิชาการ ขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หาก สถานศึกษาใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการก็ทำให้งานวิชาการของ สถานศึกษานั้นมีคุณภาพ ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางด้าน วิชาการส่วนมากจะเป็นครูที่ถ่ายโอนมา หากสถานศึกษาใดไม่มีผู้บริหารหรือครูถ่ายโอนที่มี ความสามารถทางด้านวิชาการก็จะประสบปัญหาในด้านการบริหารวิชาการพอสมควร

4) ไม่ได้รับความช่วยเหลือและการประสานงานทางจากเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องช่วยตนเองในด้านการบริหารงานวิชาการ ทั้งในเรื่องจากจัดทำหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการสอบประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (NT) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องติดตามข่าวสารเอง

### การบริหารบุคลากร

- 1) บุคลากรส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เช่น หัวหน้าส่วนการศึกษา นักบริหารการศึกษาและนักวิชาการศึกษามีจำนวนไม่เพียงพอ และขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา
- 2) ขาดศึกษานิเทศก์หรือผู้ที่มีความชำนาญในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อทำการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ไม่ถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากครูและบุคลากรการศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วยและครูบรรจุใหม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและงบประมาณในการอบรมและพัฒนา
- 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีความเป็นครู ทำให้ขาดความมุ่งมั่นใจ และกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากระบบการบริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มุ่งประโยชน์ของพวกพ้องเป็นสำคัญ
- 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีการโยกย้ายและลาออกบ่อย เนื่องจากการสอบบรรจุในสังกัดอื่นได้ การย้ายกลับภูมิลำเนา รวมทั้งความไม่พอใจในการทำงาน
- 6) กระบวนการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถเปิดสอบบรรจุได้เองเพราะต้องใช้งบประมาณมาก ต้องขอใช้บัญชีผู้ผ่านการสอบคัดเลือกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ แต่ก็พบว่าผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกไม่สมัครใจไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และสละสิทธิ์เพื่อรอการเลือกตัวจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากการรับรู้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลไปในทางที่ไม่ดี จึงไม่สมัครใจที่จะเข้ารับตำแหน่งในสถานศึกษาเหล่านี้
- 7) การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งอัตราจ้างทำให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน
- 8) การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) และการดำเนินการอื่นๆ ไม่เหมาะสมและเป็นธรรม
- 9) การอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่เหมาะสม เพียงพอ และต่อเนื่อง เนื่องจากไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล และสนับสนุนในพื้นที่ ต่างกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการ จัดอบรมและพัฒนาบุคลากรให้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง



### การบริหารทั่วไป

- 1) วิสัยทัศน์และความตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาของผู้บริหารท้องถิ่น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งทางการเมืองเมื่อครบวาระอาจมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ซึ่งอาจทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่องได้
- 2) สายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ต้องรอก่อนอนุมัติหลายขั้นตอน
- 3) ไม่มีกฎ ระเบียบหรือกฎหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ทำให้ต้องใช้ของสังกัดเดิม ของเทศบาล และของกระทรวงมหาดไทย จึงทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ
- 4) ขาดการประสานงานที่ดีกับเครือข่ายทางการศึกษา เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นๆ ในชุมชน ทั้งในด้านการสนับสนุนการจัดการศึกษา และโอกาสในการเข้าร่วมการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ เนื่องจากเป็นหน่วยงานต่างสังกัดกัน

### 3.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน จึงเรียกชื่อกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management: SCBM Strategy)” จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู หัวหน้าส่วนการศึกษา และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แล้วนำมาประมวลรวมกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหาร ทั้งในส่วนที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลความเป็นดังนี้

#### วิสัยทัศน์

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นสถานศึกษาของชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน บริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและ

การเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสร้างไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

#### พันธกิจ

1. การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่ม โอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ
2. การจัดการศึกษาเพื่อสร้างไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
3. การบริหารจัดการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานตามหลักธรรมาภิบาล

#### เป้าประสงค์

1. เด็กในวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียน รู้ เข้าใจ และเห็นคุณค่าของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง
5. สถานศึกษามีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 การจัดทำตาราง SWOT Matrix

ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ผู้วิจัยได้นำสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน มาจัดทำตาราง SWOT (SWOT Matrix) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตามลักษณะ 4 รูปแบบคือ จุดแข็ง+โอกาส (SO) จุดแข็ง+อุปสรรค (ST) จุดอ่อน+โอกาส (WO) และจุดอ่อน+อุปสรรค (WT) สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

สำหรับการนำเสนอในตาราง 5.37 และ 5.38 ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แสดงที่มาของข้อรายการที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

- 1) ไม่ปรากฏสัญลักษณ์ใดเป็นข้อรายการที่ได้จากการสอบถาม
- 2) \* เป็นข้อรายการที่ได้จากกรณีศึกษา
- 3) \*\*เป็นข้อรายการที่ได้จากการสอบถาม กรณีศึกษา และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 5.37 สรุปโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ของการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. ความสัมพันธ์ทางสังคมอันดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชน ที่มีความใกล้ชิด และให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	1. องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งจัดเก็บภาษีได้ในระดับต่ำ จึงทำให้จัดสรรงบประมาณไปสนับสนุนการจัดการศึกษาได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา**
2. ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชน เอื้อต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	2. ศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากรทางด้านการศึกษาแก่บุตรหลานและสถานศึกษาได้**
3. ค่านิยมและความตระหนักในเรื่องความสำคัญของการศึกษาทำให้ผู้ปกครองให้การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองดีขึ้น*	3. ประชาชนในบางพื้นที่ยังคงมีค่าเชื่อหรือค่านิยมบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา*
4. ความก้าวหน้า ทักษะของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น**	4. ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยกันในระดับจังหวัด**
5. การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของตน**	5. ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่อยู่จังหวัดเดียวกัน**
6. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น**	6. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการให้การช่วยเหลือและประสานงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาถ่ายโอน*
7. การได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายเป็นอย่างดี**	7. ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินการทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล **

ตาราง 5.37 (ต่อ)

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
8. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้าง วิทยาลัย พันธกิจในการจัดการศึกษาไว้อย่างชัดเจน	8. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้น อาจนำมาทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่ เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน หากนำไปใช้ไม่ถูกทาง*
9. การมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุก ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง**	9. การใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาเป็นข้ออ้างในการจัดซื้อ จัดจ้างเพื่อ หาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้องของนักการเมืองท้องถิ่น**
10. นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจใน การจัดการศึกษา	10. ไม่มีกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์การ บริหารส่วนตำบล* 11. กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และ สถานศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดจึงทำให้สถานศึกษาขาดอำนาจและ อิสระในการบริหาร* 12. การแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจากนักการเมือง ท้องถิ่น** 13. ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการสนับสนุนการศึกษา เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารท้องถิ่น**

**ตาราง 5.38** สรุปจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของการบริหารจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา การจัดกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาคาร สถานที่ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้มากขึ้น**</li> <li>2. สถานศึกษาสามารถบริหารวิชาการให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง**</li> <li>3. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเขามามีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการมากขึ้น**</li> <li>4. สถานศึกษาและชุมชนมีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านองค์ความรู้ของชุมชน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน รวมทั้งการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและทรัพยากร ธรรมชาติต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้**</li> <li>5. สถานศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์กรบริหารส่วนตำบลจัดสรรตำแหน่งอัตราจ้างให้*</li> <li>6. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์บางอย่างดีขึ้น ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น*</li> <li>7. องค์กรบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ**</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาไม่คล่องตัว ต้องทำตามแผนหรือข้อบัญญัติที่ร่างไว้แล้ว ทำให้โครงการใหม่หรือโครงการเร่งด่วนมีปัญหาในการเบิกจ่าย*</li> <li>2. ความเข้าใจที่คาดเคลื่อนเรื่องงบประมาณในส่วนของขุดหนุนรายหัวจากส่วนกลางของสถานศึกษา*</li> <li>3. ระยะเวลาถ่ายโอนองค์กรบริหารส่วนตำบลจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของสถานศึกษาใน เนื่องจากสถานศึกษาต้องการใช้งบประมาณในการพัฒนาด้านอาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์จำนวนมาก และมีความคาดหวังว่าจะได้รับการอุดหนุนอย่างเต็มที่*</li> <li>4. อำนาจหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นของส่วนการคลัง องค์กรบริหารส่วนตำบล ทำให้บางครั้งการจัดซื้อจัดจ้างไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่ทันต่อการใช้งานของสถานศึกษา</li> <li>5. การใช้งบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพ หากไม่มีการควบคุมดูแลอย่างดีพอ**</li> <li>6. องค์กรบริหารส่วนตำบลยังขาดประสบการณ์ในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการบริหารวิชาการ**</li> </ol>

ตาราง 5.38 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
8. องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากมีสถานศึกษาในความดูแลไม่มาก จึงทุ่มเทได้อย่างเต็มที่*	7. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ด้านการศึกษา**
9. องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด ทำให้เข้าใจปัญหา และความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี**	8. คุณภาพของการบริหารวิชาการขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หากสถานศึกษาใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการก็ทำให้งานวิชาการของสถานศึกษานั้นมีคุณภาพ*
10. สถานศึกษาส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก จำนวนผู้เรียนไม่มากนัก และเปิดทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น ทำให้การบริหารจัดการง่าย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น*	9. ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือและการประสานงานจากเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องช่วยตนเองในด้านการบริหารงานวิชาการ**
11. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้ทราบสภาพ ปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ถูกจุด รวมทั้งจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน*	10. บุคลากรในส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เช่น นักบริหาร การศึกษา นักวิชาการ มีจำนวนไม่เพียงพอ และขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา**
12. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) สถานศึกษาร่วมกัน ซึ่งเป็นการคืนการศึกษาให้กับท้องถิ่นอย่างแท้จริง**	11. ขาดแคลนศึกษานิเทศก์หรือผู้ที่มีความชำนาญในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อทำการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ**
	12. ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วยและครูบรรจุใหม่ ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้**
	13. ครูและบุคลากรทางการศึกษาโยกย้ายและลาออกบ่อย เนื่องจากสอบบรรจุสังกัดอื่นได้ การย้ายกลับภูมิลำเนา รวมทั้งความไม่พอใจในการทำงาน ภายใต้งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตาราง 5.38 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>14. ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีความเป็นครู ทำให้ขาดความมุ่งมั่น และกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากระบบการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มุ่งประโยชน์ของพวกเขาพึงเป็นสำคัญ</p> <p>15. กระบวนการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถจัดสอบบรรจุได้เอง ต้องขอใช้บัญชีผู้ผ่านการสอบคัดเลือกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ**</p> <p>16. การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งอัตราจ้างทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน</p> <p>17. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) และการดำเนินการอื่นๆ ไม่เหมาะสมและเป็นธรรม</p> <p>18. การอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่เหมาะสมเพียงพอและต่อเนื่อง**</p> <p>19. สายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ต้องรอการอนุมัติหลายขั้นตอน**</p> <p>20. ขาดการช่วยเหลือและประสานงานที่ดีกับเครือข่ายทางการศึกษา เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นๆ**</p>

ตาราง 5.39 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ OS

โอกาส (O)	จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ OS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์ทางสังคมอันดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชน ที่มีความใกล้ชิด และให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน</li> <li>- ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชน เอื้อต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>- ค่านิยมและความตระหนักในเรื่องความสำคัญของการศึกษาทำให้ผู้ปกครองให้การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองดีขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาและชุมชนมีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านองค์ความรู้ของชุมชน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน รวมทั้งการใช้วัดอุทิศบิณฑบาตและทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้</li> <li>- สถานศึกษาสามารถบริหารวิชาการให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเพื่อบูรณาการในการจัดการเรียนรู้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของตน</li> <li>- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา การจัดกิจกรรม การพัฒนาการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ของสถานศึกษาและชุมชน</li> </ul>



ตาราง 5.39 (ต่อ)

โอกาส (O)	จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ OS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายเป็นอย่างดี</li> <li>- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาไว้อย่างชัดเจน</li> <li>- การมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>- นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ</li> <li>- องค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากมีสถานศึกษาในความดูแลไม่มาก จึงทุ่มเทได้อย่างเต็มที่</li> <li>- องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด ทำให้เข้าใจปัญหา และความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี</li> <li>- ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านต่างๆ มากขึ้น ทำให้ทราบสภาพปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ถูกจุด รวมทั้งจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- ส่งเสริมให้สถานศึกษาและชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างอิสระ</li> <li>- ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ (collaborative structure) ของสถานศึกษาและชุมชน</li> <li>- สร้างจิตสำนึกและความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา (sense of belonging) ร่วมกันให้กับชุมชน</li> <li>- ส่งเสริมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน</li> </ul>

ตาราง 5.40 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ TS

อุปสรรค (T)	จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ TS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งจัดเก็บภาษีได้ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น จึงทำให้จัดสรรงบประมาณไปสนับสนุนการจัดการศึกษาได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา</li> <li>- ผู้ปกครองขาดศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาแก่บุตรหลานและสถานศึกษาได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุมชนมีทรัพยากรในท้องถิ่น ได้แก่ องค์ความรู้ของชุมชน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน รวมทั้งวัดฤดูบิในท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเพื่อบูรณาการในการจัดการเรียนรู้</li> <li>- ส่งเสริมการระดมทรัพยากรของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดจึงทำให้สถานศึกษาขาดอำนาจและอิสระในการบริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านต่างๆ มากขึ้น ทำให้ทราบสภาพ ปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง รวมทั้งจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษาโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายการเมือง</li> <li>- เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาและชุมชน</li> <li>- ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทางด้านการศึกษาให้กับผู้นำชุมชน</li> </ul>

ตาราง 5.40 (ต่อ)

ต่ออุปสรรค (T)	จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ TS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินการทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล</li> <li>- ประชาชนในบางพื้นที่ยังคงมีค่าเชื่อหรือค่านิยมบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา การจัดกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้</li> <li>- สถานศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรตำแหน่งอัตราจ้างให้</li> <li>- ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์บางอย่างดีขึ้น ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างคุณภาพการบริหารวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของท้องถิ่น</li> <li>- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่</li> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษากับเครือข่ายภายในชุมชนในรูปแบบสมัชชาการศึกษา และเครือข่ายภายนอกชุมชน</li> <li>- ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และอบต. เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> </ul>

ตาราง 5.40 (ต่อ)

อุปสรรค (T)	จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ TS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจากนักการเมืองท้องถิ่น</li> <li>- ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการสนับสนุนการศึกษา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ</li> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากมีสถานศึกษาในความดูแลไม่มาก จึงทุ่มเทได้อย่างเต็มที่</li> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด ทำให้เข้าใจปัญหา และความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษาโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายการเมือง</li> <li>- เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาและชุมชน</li> <li>- ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์และศักยภาพในด้านการจัดการศึกษา</li> <li>- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ตาราง 5.41 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ OW

โอกาส (O)	จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์ OW
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายเป็นอย่างดี</li> <li>- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้าง วิทยุทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาไว้อย่างชัดเจน</li> <li>- การมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของชุมชน</li> <li>- นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการบริหารวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น</li> <li>- พัฒนาศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์ทางสังคมอันดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชน ที่มีความใกล้ชิด และให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน</li> <li>- ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชน เอื้อต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>- ค่านิยมและความตระหนักในเรื่องความสำคัญของการศึกษาทำให้ผู้ปกครองให้การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองดีขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการบริหารวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชน เข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษา</li> <li>- สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.</li> </ul>

ตาราง 5.41 (ต่อ)

โอกาส (O)	จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์ OW
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของตน</li> <li>- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วยและครูบรรจุใหม่ ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้</li> <li>- ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ด้านการศึกษา</li> <li>- การอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่เหมาะสมเพียงพอและต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ของสถานศึกษาและชุมชน</li> </ul>

ตาราง 5.42 SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ TW

อุปสรรค (T)	จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์ TW
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลด้วยกันในระดับจังหวัด</li> <li>- ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อื่นๆ ที่อยู่จังหวัดเดียวกัน</li> <li>- การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการให้การช่วยเหลือและประสานงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาถ่ายโอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ได้รับความช่วยเหลือและการประสานงานจาก สพท. ทำให้สถานศึกษาต้องช่วยตนเองในด้านการบริหารงานวิชาการ</li> <li>- ขาดการช่วยเหลือและประสานงานที่ดีกับเครือข่ายทางการศึกษา เช่น สพท. และสถานศึกษาอื่นๆ</li> <li>- บุคลากรในส่วนของการศึกษาของอบต. เช่น นักบริหารการศึกษา นักวิชาการ มีจำนวนไม่เพียงพอ และขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา</li> <li>- ขาดแคลนศึกษานิเทศก์หรือผู้ที่มีความชำนาญในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อทำการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา ระหว่างสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่</li> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษากับเครือข่ายภายในชุมชนในรูปแบบ สมัชชาการศึกษา และเครือข่ายภายนอกชุมชน</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วยและครูบรรจุใหม่ ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้</li> <li>- การอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่เหมาะสมเพียงพอและต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพ</li> <li>- ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และอบต. เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> </ul>

ตาราง 5.42 (ต่อ)

อุปสรรค (T)	จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์ TW
<p>- การแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจากนักการเมืองท้องถิ่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูและบุคลากรทางการศึกษาโยกย้ายและลาออกบ่อยเนื่องจากสอบบรรจุสังกัดอื่นได้ การย้ายกลับภูมิลำเนา รวมทั้งความไม่พอใจในการทำงานภายใต้สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล</li> <li>- ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีความเป็นครู ทำให้ขาดความมุ่งมั่นและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากระบบการบริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่มุ่งประโยชน์ของพวกพ้องเป็นสำคัญ</li> <li>- กระบวนการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถจัดสอบบรรจุได้เอง ต้องขอใช้บัญชีผู้ผ่านการสอบคัดเลือกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ</li> <li>- การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งอัตราจ้างทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน</li> <li>- การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) และการดำเนินการอื่นๆ ไม่เหมาะสมและเป็นธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- การบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- สร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษาโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายการเมือง</li> <li>- พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพ</li> </ul>



ตาราง 5.42 (ต่อ)

อุปสรรค (T)	จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์ TW
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชนในบางพื้นที่ยังคงมีค่าเชื่อหรือค่านิยมบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา</li> <li>- ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินการทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล</li> <li>- ความต่อเนื่องของนโยบายการสนับสนุนการศึกษาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดประสบการณ์ในการ จัดการศึกษาโดยเฉพาะในด้านการบริหารวิชาการ</li> <li>- ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านการศึกษา</li> <li>- คุณภาพของการบริหารวิชาการขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หากสถานศึกษาได้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการก็ทำให้งานวิชาการของสถานศึกษานั้นมีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษาและชุมชน</li> <li>- สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง</li> <li>- พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำของอบต.</li> <li>- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล</li> <li>- กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดจึงทำให้สถานศึกษาขาดอำนาจและอิสระในการบริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ไม่คล่องตัว ต้องรอการอนุมัติหลายขั้นตอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงระบบการบริหารทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการศึกษา</li> </ul>

#### ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

การจัดทำกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในครั้งนี้ เมื่อร่างกลยุทธ์เบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์ดังกล่าวโดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่านประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการจัดการศึกษาท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถานศึกษาถ่ายโอน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา โดยจัดการสนทนากลุ่ม ณ ห้องประชุมสปปนนท์ เกตุทัต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ผลการประชุมมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT Matrix นั้นผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

1.1 ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) และอุปสรรค (S) ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ไม่จำเป็นต้องนำทุกตัวมากำหนดเป็นกลยุทธ์ควรนำมากำหนดกลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

1.2 ทบทวนการวิเคราะห์ SWOT Matrix ให้การวิเคราะห์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยเขียนบรรยายผลการวิเคราะห์ไว้ก่อนจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรทบทวนวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพที่คาดหวังว่าอยากให้สถานศึกษาเป็นควรมีความชัดเจนว่าเป็นวิสัยทัศน์การบริหารสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

3. การกำหนดเป้าประสงค์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปรับวิธีการเขียนโดยให้ระบุไปให้ชัดเจนเลยว่าต้องการให้เกิดภาพอะไรหลังจากมีการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ และต้องคำนึงถึงเป้าหมายสุดท้ายคือ ประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับผู้เรียน

4. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปรับวิธีการเขียนให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยกำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จไว้ให้ชัดเจน โดยเพิ่มตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแนวทางด้วย

5. การนำเสนอกลยุทธ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า

กลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่นำเสนอมีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ แต่ให้ทบทวนว่าแต่ละกลยุทธ์ที่นำเสนอมานั้น ควรจะเป็นกลยุทธ์ในระดับใด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมมากกว่านี้

ทบทวนวิธีการเขียนกลยุทธ์ และภาษาที่ใช้ในการเขียนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เข้าใจง่าย และชัดเจน

กลยุทธ์แต่ละข้อที่นำเสนอมานั้นให้นำเสนอแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ  
ด้วย

6. ควรระบุขอบเขตการวิจัยไว้ให้ชัดเจนว่าในการทำวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น ไม่ได้ทำถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพ 5.1 กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based management Strategy)



**ตาราง 5.43** กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับโครงการ	กลยุทธ์ระดับกิจกรรม
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	1.1 การสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง	1.1.1 การส่งเสริมให้สถานศึกษาและชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างอิสระ
		1.1.2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ (collaborative structure) ของสถานศึกษาและชุมชน
		1.1.3 การสร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษาโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายการเมือง
		1.1.4 การเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาและชุมชน
	1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำของ อบต.	1.2.1 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์และศักยภาพในด้านการจัดการศึกษา
		1.2.2 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทางด้านการบริหารให้กับผู้นำชุมชน
		1.2.3 การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ตาราง 5.43 (ต่อ)

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับโครงการ	กลยุทธ์ระดับกิจกรรม
	1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลักธรรมาภิบาล	1.3.1 การเสริมสร้างคุณภาพการบริหารวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
		1.3.2 การพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
		1.3.3 การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีความเป็นครู
		1.3.4 การปรับปรุงระบบการบริหารทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา
2. การจัดการศึกษาเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	2.1 การส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษา	2.1.1 การส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเพื่อบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
		2.1.2 การส่งเสริมการระดมทรัพยากรของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา
	2.2 การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	2.2.1 การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
		2.2.2 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

ตาราง 5.43 (ต่อ)

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับโครงการ	กลยุทธ์ระดับกิจกรรม
3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ	3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น	3.1.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและการจัดการศึกษา ระหว่างสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
		3.1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษา กับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
		3.1.3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
		3.1.4 การส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา กับเครือข่ายภายในชุมชนในรูปแบบสมัชชาการศึกษา และเครือข่ายภายนอกชุมชน
	3.2 การพัฒนาศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.2.1 การสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา (sense of belonging) ร่วมกันให้กับชุมชน
		3.2.2 การส่งเสริมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 5.44 กำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษา ตัวชี้วัด และแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ

<p><b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b></p> <p>1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล</p>	
<p><b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b></p> <p>1.1 การสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง</p>	<p><b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนกิจกรรมที่แสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง</li> <li>- ความพึงพอใจของประชาชนในการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</li> </ul>
<p><b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b></p> <p>1.1.1 การส่งเสริมให้สถานศึกษาและชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างอิสระ</p>	<p><b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษา ชุมชนและอบต.มีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษา</li> <li>- สถานศึกษามีแผนพัฒนาการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพและความต้องการของชุมชน</li> </ul>
<p><b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดประชุมเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>2) จัดประชุมระดมความคิดเห็นระหว่างสถานศึกษา ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ             <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน</li> <li>- กำหนดเป้าหมาย (goal) นโยบาย (policy) และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ การศึกษาซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติ (broad guidelines) ให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน</li> <li>- กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในท้องถิ่น</li> <li>- กำหนดแนวทางในการประเมินผลการจัดการศึกษา</li> </ul> </li> <li>3) ปรับบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นผู้สนับสนุน กำกับนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการศึกษา นิเทศ และติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</li> </ol>	



ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.1 การสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนกิจกรรมที่แสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง</li> <li>- ความพึงพอใจของประชาชนในการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</li> </ul>
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.1.2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative structure) ของสถานศึกษา ชุมชนและอบต.	- สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่เป็นแนวราบเกิดจากความร่วมมือร่วมใจ
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแนวราบ ให้มีฝ่ายต่างๆ ตามความจำเป็นของสถานศึกษา และลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลง โดยอาจจะมีการปรับตามความเหมาะสมของสถานศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น</li> <li>2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.1 การสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนกิจกรรมที่แสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง</li> <li>- ความพึงพอใจของประชาชนในการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</li> </ul>
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.1.3 การสร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษา โดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ</li> <li>- กลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางการคัดเลือก จำนวนและองค์ประกอบที่เหมาะสมของ คณะกรรมการสถานศึกษา</li> <li>2) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษาให้มีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาอย่างแท้จริง</li> <li>3) เชิญชวนผู้ทรงคุณวุฒิหรือนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารและจัดการศึกษา</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 1.1 การสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - จำนวนกิจกรรมที่แสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง - ความพึงพอใจของประชาชนในการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 1.1.4 การเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - คณะกรรมการสถานศึกษามีศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษา - จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ฝ่ายการเมืองกำหนดขึ้นมาโดยไม่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาตลง
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของชุมชน เพื่ออนุรักษ์ไว้ซึ่งคุณค่าของประเพณี วัฒนธรรม และความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น 2) จัดกิจกรรมให้ความรู้ อบรม ประชุม สัมมนา และกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) จัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดีเด่น (best practice) เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและแนวทางในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำของอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษา ชุมชน และอบต.มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่บริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียนและประชาชนในชุมชน
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 1.2.1 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และของอบต.เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์และศักยภาพในด้านการจัดการศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - จำนวนผู้นำของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และอบต.ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ - ความพึงพอใจของครู ผู้เรียน และประชาชนที่มีต่อความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาของผู้นำของสถานศึกษา และอบต.
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) จัดทำโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและครูแกนนำทางด้านการบริหารและจัดการศึกษา 2) จัดหาหรือทัศนศึกษาดูงานกรณีศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของผู้นำของสถานศึกษา ชุมชน และอบต. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษา	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำของอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษา ชุมชน และอบต.มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่บริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียนและประชาชนในชุมชน
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 1.2.2 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดการศึกษาให้ผู้นำชุมชน	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - จำนวนผู้นำของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และอบต.ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ - ความพึงพอใจของครู ผู้เรียน และประชาชนที่มีต่อความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาของผู้นำของชุมชน
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาผู้นำชุมชนให้มีภาวะผู้นำและศักยภาพในการมีส่วนร่วมบริหารและจัดการศึกษา 2) จัดหาหรือทัศนศึกษาดูงานกรณีศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของผู้นำของสถานศึกษา ชุมชน และอบต. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษา 3) ยกย่องบุคคลในชุมชนที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษาที่โดดเด่นเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถานศึกษา ชุมชนและอบต.	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และของอบต. รวมทั้งผู้นำชุมชน	- สถานศึกษา ชุมชน และอบต.มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่บริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียนและประชาชนในชุมชน
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.2.3 การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	- สถานศึกษา ชุมชน และอบต.มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและการบริหาร
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ทั้งที่เป็นบุคลากรของสถานศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบล และในชุมชนโดยการให้ร่วมกิจกรรมประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำ และการทัศนศึกษาดูงาน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป</li> <li>2) เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยการรับฟังความคิดเห็น และให้เป็นแกนนำในบางกิจกรรมที่เขามีความสามารถ</li> <li>3) มีและใช้นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทางใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลัก ธรรมาภิบาล	- สถานศึกษามีการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.3.1 ส่งเสริมการสร้างคุณภาพการบริหารวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน	- สถานศึกษามีหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน - ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เชื่อมโยงภูมิปัญญา ประเพณี วัฒนธรรม เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ</li> <li>2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ</li> <li>3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้</li> <li>4) ประสานความร่วมมือในการทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) กับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น (ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามหลักการ Outsourcing) เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทางด้านวิชาการ</li> <li>5) พัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพทางด้านวิชาการโดย อบต. ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>6) พิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) โดยใช้ผลการเรียนรู้และผลงานของผู้เรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณา</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลัก ธรรมาภิบาล	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษามีการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 1.3.2 การพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม และมีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความต้องการใช้ของสถานศึกษาและชุมชนเป็นหลัก
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มอบอำนาจในการบริหารงบประมาณตามโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาและชุมชนโดยผ่านการบริหารโดยองค์คณะบุคคลของสถานศึกษา</li> <li>2) ดำเนินการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในรูปองค์คณะบุคคลของสถานศึกษา</li> <li>3) ปรับปรุงแนวทางการจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ โดยการทำประชาพิจารณ์หรือระดมความคิด</li> <li>4) ปรับหลักการและแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณให้มีความคล่องตัว ทันต่อความต้องการใช้งาน</li> <li>5) พัฒนาระบบการตรวจสอบ กำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์การบริหารส่วนตำบล ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> </ol>	



ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลักธรรมาภิบาล	- สถานศึกษามีการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.3.3 การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสร้างไว้ซึ่งศักดิ์ศรีความเป็นครู	- สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - สถานศึกษามีการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา - สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคลอย่างความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการบริหารงานบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ในรูปแบบองค์กรคณะบุคคลของสถานศึกษา</li> <li>2) การปรับวิธีการคัดเลือกบุคลากรทางการศึกษาตามความรู้ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์</li> <li>3) การกำหนดหลักการ และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และเงินตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ให้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากร</li> <li>4) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School based) มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยมีวิทยากรพี่เลี้ยงจากภายนอกคอยชี้แนะให้คำแนะนำเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5) การจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ (On the job training) โดยการใช้วิธีผู้บริหารสอนงานครู ครูรุ่นพี่สอนงานครูรุ่นน้อง เป็นต้น</li> <li>6) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ของตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการเลื่อนวิทยฐานะของตนได้ด้วย</li> <li>7) ปรับปรุงระบบกำกับ ติดตามผลการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และนำผลการอบรมพัฒนานั้นมาปรับปรุงให้การอบรมพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลัก ธรรมาภิบาล	- สถานศึกษามีการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
1.3.4 การปรับปรุงระบบการบริหารทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา	- สถานศึกษามีกิจกรรมการบริหารเชิงคุณภาพหรือนวัตกรรมการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ - ความพึงพอใจในระบบบริหารของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชาชนในชุมชน
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา</li> <li>2) ส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน ต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ</li> <li>3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้มีความปลอดภัย สวยงาม และน่าอยู่</li> <li>4) สานต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยคำนึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียน และชุมชน</li> <li>5) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประชาชนทุกภาคส่วน และสร้างความมั่นใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>6) ปรับปรุงกฎระเบียบในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</li> <li>7) ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการในบางกิจการที่สถานศึกษาไม่มีความชำนาญ หรือไม่มีทรัพยากรเพียงพอเป็นการให้หน่วยงาน/สถาบัน/ผู้ประกอบการในชุมชนที่มีความสามารถมาดำเนินการแทน (Outsourcing) เช่น ในการสอนภาษาอังกฤษหากสถานศึกษาไม่มีครูผู้สอนที่มีความสามารถ หรือไม่มีครูชาวต่างชาติ สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องจ้างครูผู้สอนเป็นรายเดือนหรือทำสัญญาเป็นรายปี แต่สามารถใช้วิธีการจ้างจากสถาบันภาษาในท้องถิ่นโดยทำสัญญาจ้างเป็นจำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์แทน เป็นต้น</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 2. การจัดการศึกษาเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 2.1 การส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษามีฐานข้อมูลทรัพยากรของชุมชนที่สามารถนำมาบูรณาการจัดการศึกษาได้ - สถานศึกษามีการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนมาบูรณาการในการจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 2.1.1 การนำฐานทรัพยากรของชุมชนมาใช้เพื่อบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - จำนวนฐานทรัพยากรชุมชนที่ถูกนำมาใช้เพื่อบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ - จำนวนกิจกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรของชุมชนมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) นำฐานทรัพยากรที่เป็นองค์ความรู้ของชุมชนมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เชื่อมโยงภูมิปัญญา ประเพณี วัฒนธรรม และทรัพยากรของชุมชน เพื่อดำรงไว้ซึ่งคุณค่าและความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน 2) เชิญครุภูมิปัญญาหรือวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้กับผู้เรียนในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน ประเพณี วัฒนธรรมซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน 3) นำวัสดุดิบท้องถิ่นหรือทรัพยากรที่มีในชุมชนมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการศึกษา 4) นำฐานทรัพยากรที่เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 2. การจัดการศึกษาเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 2.1 การ ส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษามีฐานข้อมูลทรัพยากรของชุมชนที่สามารถนำมาบูรณาการจัดการศึกษาได้</li> <li>- สถานศึกษามีการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนมาบูรณาการในการจัดการศึกษา</li> </ul>
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 2.1.2 การส่งเสริมการระดมทรัพยากรของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษามีกองทุนเพื่อระดมทรัพยากรของชุมชนมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>- ร้อยละของประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา</li> <li>- ความพึงพอใจของประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา</li> </ul>
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>2) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร โดยเป็นทั้งผู้จัดการระดมทรัพยากร เป็นผู้ร่วมบริหาร รวมถึงเป็นผู้ร่วมใช้ทรัพยากร โดยดำเนินการด้วยความโปร่งใส เพื่อนำทรัพยากรที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน</li> <li>3) จัดทำรายงานการระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้านต่าง ๆ รวมทั้งการนำไปใช้ และผลการนำไปใช้อย่างชัดเจน</li> </ol>	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 2. การจัดการศึกษาเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 2.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษา ชุมชน และอบต. มีการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกัน
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 2.2.1 การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชนและอบต. เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษา ชุมชนและอบต. มีกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา - สถานศึกษา ชุมชนและอบต. มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) การจัดทำระบบฐานของมุลองค์ความรู้ของชุมชน ทำเนียบครูภูมิปัญญาหรือวิทยากรท้องถิ่น รวมทั้งองค์ความรู้ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย 2) การส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและจัดการศึกษา 3) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน และอบต. เช่น การจัดเวที/มุมสนทนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษา ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) การปรับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและชุมชนให้เอื้อต่อการศึกษาและเรียนรู้	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 2. การจัดการศึกษาเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 2.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - สถานศึกษา ชุมชน และอบต. มีการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกัน
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 2.2.2 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - อบต. จัดหาอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีเพื่อใช้อำนวยความสะดวกในการแสวงหาความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน และเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ - ร้อยละของคนที่สามารถใช้อุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาและชุมชน 2) ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และกระจาย ข่าวสารที่เป็นความรู้และประโยชน์ ตลอดจนเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เช่น การสร้างเวบบอร์ดของสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบล หอกระจายข่าว สถานีวิทยุชุมชน เป็นต้น 3) พัฒนาศักยภาพและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน และชุมชน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือ ในการแสวงหาความรู้ในทางที่ถูกต้อง ถูกวิธี และมีประสิทธิภาพ	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 3.1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของเครือข่าย
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านวิชาการ กำกับ ติดตามคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ 2) กำหนดหน่วยงานกลางของเครือข่าย เพื่อประสานความร่วมมือ และความช่วยเหลือในการจัดการศึกษาระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีสถานศึกษาถ่ายโอนในสังกัดในระดับอำเภอ และระดับจังหวัด 3) สร้างเครือข่ายการนิเทศของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b>	
3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน</li> <li>- จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา</li> </ul>
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b>	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b>
3.1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาที่เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>- จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษากับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>- จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> </ul>
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถานศึกษาอื่นๆ ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การช่วยเหลือด้านการจัดการศึกษา</li> <li>2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การช่วยเหลือด้านการจัดการศึกษา</li> </ol>	



ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 3.1.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - เครือข่ายที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เข้าร่วมมือในการจัดการศึกษา - จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) ประสานความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษา สถาบัน/หน่วยงานอื่นในพื้นที่เพื่อการประสานงานและให้การช่วยเหลือด้านการจัดการศึกษา โดยเฉพาะทางด้านวิชาการ 3) จัดทำข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> 3.1.4 การส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษากับเครือข่ายภายในชุมชนในรูปแบบสมัชชาการศึกษา และเครือข่ายภายนอกชุมชน	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของเครือข่ายภายในชุมชนในรูปแบบสมัชชาการศึกษา - ร้อยละของประชาชนในตำบลที่เข้าร่วมกิจกรรมของสมัชชาการศึกษา - จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของเครือข่ายภายนอกชุมชน - จำนวนครั้งของการจัดสมัชชาการศึกษาในรอบ 1 ปี
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) จัดกิจกรรมสมัชชาการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน 2) ประสานความร่วมมือทางด้านการจัดการศึกษากับเครือข่ายของสถานศึกษาภายในชุมชน เช่น องค์กรทางศาสนา หน่วยงาน และสถานประกอบการภายในชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ประสานความร่วมมือทางด้านการจัดการศึกษากับเครือข่ายของสถานศึกษาภายในชุมชน เช่น องค์กรทางศาสนาหน่วยงาน และสถานประกอบการภายนอกชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> การพัฒนาศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน - จำนวนหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> การสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษา (sense of belonging) ร่วมกันให้กับชุมชนและอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ร้อยละของประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา - จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมทางการศึกษาของชุมชนในรอบ 1 ปี
<b>แนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกิจกรรมตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2) เสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ในกรณีที่สถานศึกษาประสบปัญหาให้ร่วมในการแก้ไขปัญหา และเมื่อการดำเนินการประสบความสำเร็จก็ให้ร่วมชื่นชมผลงานด้วย 3) สื่อสารสาธารณะเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อให้เสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน	

ตาราง 5.44 (ต่อ)

<b>กลยุทธ์ระดับนโยบาย</b> 3. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน	
<b>กลยุทธ์ระดับโครงการ</b> 3.2 พัฒนาศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน - จำนวนหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษา
<b>กลยุทธ์ระดับกิจกรรม</b> ส่งเสริมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและอบต.	<b>แนวทางการประเมินความสำเร็จ</b> - ร้อยละของประชาชนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษา - ร้อยละของประชาชนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในดำเนินการตามแผนของสถานศึกษา - ร้อยละของประชาชนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในตรวจสอบการดำเนินการของสถานศึกษา - ร้อยละของประชาชนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในนำผลการตรวจสอบไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินการของสถานศึกษา - ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม
<b>การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b> 1) สถานศึกษาปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (PDCA) และต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา 2) สถานศึกษาให้ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และทั่วไป 3) สร้างระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.	

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และ 2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการสำรวจ โดยมีแบบสอบถามสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 18 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 เดือนธันวาคม พ.ศ.2551) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ นายกองการบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการศึกษาหรือนักวิชาการองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 350 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที (t-test)

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาที่เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษาจำนวน 1 โรงเรียน เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป ความเป็นมาของการถ่ายโอนสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงหลังการถ่ายโอน สภาพแวดล้อมทางการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม (focus group)

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำการศึกษาวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า “กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management:

SCBM Strategy)” และทำการตรวจสอบตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่านด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group) แล้วนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้จริงสามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ต่อไปนี้

#### 1. ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ด้านเศรษฐกิจของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 67.3 มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรค เนื่องจากชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่นั้นส่วนใหญ่ประชาชนประกอบอาชีพเกษตรกร มีฐานะค่อนข้างยากจน ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บภาษีได้ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ทำให้การสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษาอาจจะไม่เพียงพอกับความต้องการของสถานศึกษา และองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ใช้งบประมาณไปใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก เพราะเป็นผลงานที่ชัดเจนเห็นผลเป็นรูปธรรมมากกว่าการจัดการศึกษา

ด้านสังคมวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 60.9 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส เนื่องจากชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่นั้นส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นสังคมชนบท ประชาชนในชุมชนมีความใกล้ชิดกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และมีขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ตลอดจนผู้ปกครองมีค่านิยมและความตระหนักในเรื่องความสำคัญของการศึกษา

ด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 85.5 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส ทั้งด้านความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และประหยัด

เป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของตน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 80.8 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส ทั้งการได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายเป็นอย่างดี เช่น มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการก่อสร้างอาคาร และปรับปรุงสถานที่ การจัดอบรมพัฒนาบุคลากร การจัดนิทรรศการการศึกษาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องทุกปี เป็นต้น และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้าง วิทยุทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ยังพบว่าสถานศึกษาที่สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ดีกว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการเมืองและกฎหมายของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมพบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 74.3 มีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาส ทั้งด้านการมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐที่ส่งเสริมบทบาทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มากขึ้น และแรงจูงใจทางการเมืองของผู้บริหารท้องถิ่น หากสามารถจัดการศึกษาได้ประสบความสำเร็จก็จะได้รับคะแนนนิยมจากประชาชนในท้องถิ่น และมีโอกาสได้รับเลือกตั้งอีกในครั้งต่อไป

## 1.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

### 1.2.1 ด้านบุคคล ประกอบด้วย

1) ด้านบุคคลองค์ประกอบบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สถานศึกษาถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า โดยภาพรวมประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=0.92)





4) ด้านการบริหารการศึกษา องค์ประกอบการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาก่อนถ่ายโอนและหลังถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า โดยภาพรวมก่อนถ่ายโอนประสบความสำเร็จระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D.=0.94) หลังถ่ายโอนประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D.=0.91)

1.2.5 ด้านความหวังในการจัดการศึกษาของผู้เกี่ยวข้องของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า โดยภาพรวมผู้เกี่ยวข้องมีความคาดหวังระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.=0.80) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความหวังว่า อบต. จะจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของตนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.=1.01) รองลงมาคือ คาดหวังว่าสถานศึกษาจะใช้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้จากเงินภาษีของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.=0.87) และคาดหวังว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้สังกัดใหม่ได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าสังกัดเดิม ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.=1.15) ตามลำดับ

1.2.6 ด้านความต้องการในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า โดยภาพรวมผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.=0.71) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการให้สถานศึกษาปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้เรียนระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.=0.76) รองลงมาคือ ต้องการให้บุตร/หลานของท่านได้รับความปลอดภัย ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ช่มเหง รังแกกัน และมีสวัสดิภาพในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D.=0.78) และต้องการให้บุตร/หลานของท่านมีความสุขเมื่ออยู่ที่สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.=0.75) ตามลำดับ

### 1.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารการศึกษาก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยการทดสอบที (t-test) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 1) ด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ 4) ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป พบว่าทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการถ่ายโอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกด้าน

#### 1.4 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

1.4.1 การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 72.6 โดยผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และกำหนดเป้าหมายคิดเป็นร้อยละ 23.7 รองลงมา ร่วมวางแผนการปฏิบัติการของสถานศึกษา 23.0 และ ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 21.8

1.4.2 การนำผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต. มาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่มีการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต. มาใช้คิดเป็นร้อยละ 88.9

1.4.3 การมีบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกชุมชนเข้ามากำหนดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ให้สถานศึกษาดำเนินการตาม ส่วนใหญ่ไม่เคยมีคิดเป็นร้อยละ 54.5

1.4.4 ความชัดเจนในการกำหนดบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ไว้อย่างชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 85.9

1.4.5 โครงสร้างของสถานศึกษาส่วนใหญ่กำหนดเป็น 4 งานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติคิดเป็นร้อยละ 67.7

1.4.6 การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ต้องใช้แรงงานคิดเป็นร้อยละ 26.0 รองลงมาคือ บริจาคเงิน สิ่งของต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 22.2 และสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์การทำงานคิดเป็นร้อยละ 18.0 ตามลำดับ

1.4.7 การประสานงานกับเครือข่ายในชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีการประสานงานคิดเป็นร้อยละ 93.1 โดยเครือข่ายภายในชุมชนที่สถานศึกษาประสานงานด้วยมากที่สุดคือ สถานศึกษาอื่นๆ ภายในชุมชนคิดเป็นร้อยละ 19.0 รองลงมาคือ หน่วยงานราชการในชุมชน เช่น สถานีอนามัย สถานีตำรวจ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 16.3 และสถาบันทางศาสนา เช่น วัด หรือศาสนาอื่นๆ ในชุมชนคิดเป็นร้อยละ 14.5 ตามลำดับ

1.4.8 การประสานงานกับเครือข่ายภายนอกชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีการประสานงานคิดเป็นร้อยละ 94.0 โดย

เครือข่ายภายนอกชุมชนที่สถานศึกษามีการประสานงานด้วยมากที่สุดคือ สถาบันทางศาสนา เช่น วัดหรือศาสนาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาอื่นๆ ภายนอกชุมชนคิดเป็นร้อยละ 19.0 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคิดเป็นร้อยละ 16.3 ตามลำดับ

1.4.9 วิธีการแก้ไขปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่มีวิธีการแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และ อบต.แก้ไขปัญหาาร่วมกันมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมาคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 36.2 และผู้บริหารแก้ไขปัญหาาร่วมกันด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 7.5 ตามลำดับ

1.4.10 ผู้นำหรือผู้มีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษากองสถานศึกษาในชุมชนส่วนใหญ่พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 19.0 รองลงมาคือ ครูคิดเป็นร้อยละ 16.1 และคณะกรรมการสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 13.5 ตามลำดับ

1.4.11 เหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่าบุคคลหรือหน่วยงานนั้นเป็นผู้บริหารหรือผู้มีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษากองส่วนใหญ่พบว่า เป็นผู้ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องคิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมาคือ เป็นผู้เสียสละทุนทรัพย์ แรงงานและสติปัญญาเพื่อร่วมส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 26.2 และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนากิจการศึกษากองสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 22.3 ตามลำดับ

1.4.12 ผู้นำเหล่านั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษากองสถานศึกษามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.3

## 1.5 สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT

### 1.5.1 ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส

- 1) ความสัมพันธ์ทางสังคมอันดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชนที่มีความใกล้ชิด และให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- 2) ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชน เอื้อต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) ค่านิยมและความตระหนักในเรื่องความสำคัญของการศึกษาทำให้ผู้ปกครองให้การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองดีขึ้น
- 4) ความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5) การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของตน

6) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) การได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายเป็นอย่างดี

8) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้าง วิทยุทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาไว้อย่างชัดเจน

9) การมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

10) นโยบายของรัฐบาลสนับสนุนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดการศึกษา

### 1.5.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค

1) องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งจัดเก็บภาษีได้ในระดับต่ำ จึงทำให้จัดสรรงบประมาณไปสนับสนุนการจัดการศึกษาได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา

2) ศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากรทางด้านการศึกษาแก่บุตรหลาน และสถานศึกษาได้

3) ประชาชนในบางพื้นที่ยังคงมีค่าเชื่อหรือค่านิยมบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา

4) ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยกันในระดับจังหวัด

5) ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่อยู่จังหวัดเดียวกัน

6) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการให้การช่วยเหลือและประสานงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาद्याโอน

7) ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินการทางด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล

8) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้น อาจนำมาทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน หากนำไปใช้ไม่ถูกทาง

9) การใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาเป็นข้ออ้างในการจัดซื้อ จัดจ้างเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้องของนักการเมืองท้องถิ่น

10) ไม่มีกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล

- 11) กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดจึงทำให้สถานศึกษาขาดอำนาจและอิสระในการบริหาร
- 12) การแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจากนักการเมืองท้องถิ่น
- 13) ความต่อเนื่องของนโยบายการสนับสนุนการศึกษา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารท้องถิ่น

### 1.5.3 ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง

- 1) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา การจัดกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้มากขึ้น
- 2) สถานศึกษาสามารถบริหารวิชาการให้บรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง
- 3) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเขามามีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการมากขึ้น
- 4) สถานศึกษาและชุมชนมีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านองค์ความรู้ของชุมชน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน รวมทั้งการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และทรัพยากร ธรรมชาติต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้
- 5) สถานศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรตำแหน่งอัตราจ้างให้
- 6) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์บางอย่างดีขึ้น ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น
- 7) องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ
- 8) องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากมีสถานศึกษาในความดูแลไม่มาก จึงทุ่มเทได้อย่างเต็มที่
- 9) องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด ทำให้เข้าใจปัญหา และความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี
- 10) สถานศึกษาส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก จำนวนผู้เรียนไม่มากนัก และเปิดทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น ทำให้การบริหารจัดการง่าย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 11) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเขามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านต่างๆ มากขึ้น ทำให้ทราบสภาพ ปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ถูกจุด รวมทั้งจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
- 12) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) สถานศึกษาร่วมกัน ซึ่งเป็นการคืนการศึกษาให้กับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

### 1.5.4 ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน

- 1) การเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาไม่คล่องตัว ต้องทำตามแผนหรือข้อบัญญัติที่ร่างไว้แล้ว ทำให้โครงการใหม่หรือโครงการเร่งด่วนมีปัญหาในการเบิกจ่าย
- 2) ความเข้าใจที่คาดเคลื่อนเรื่องงบประมาณในส่วนของงบอุดหนุนรายหัวจากส่วนกลางของสถานศึกษา
- 3) ระยะเริ่มถ่ายโอนองค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของสถานศึกษาใน เนื่องจากสถานศึกษาต้องการใช้งบประมาณในการพัฒนาด้านอาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์จำนวนมาก และมีความคาดหวังว่าจะได้รับการอุดหนุนอย่างเต็มที่
- 4) อำนาจหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นของส่วนการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้บางครั้งการจัดซื้อจัดจ้างไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่ทันต่อการใช้งานของสถานศึกษา
- 5) การใช้งบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพ หากไม่มีการควบคุมดูแลอย่างดีพอ
- 6) องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดประสบการณ์ในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการบริหารวิชาการ
- 7) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ด้านการศึกษา
- 8) คุณภาพของการบริหารวิชาการขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หากสถานศึกษาได้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการก็ทำให้งานวิชาการของสถานศึกษานั้นมีคุณภาพ
- 9) ไม่ได้รับความช่วยเหลือและการประสานงานจากเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องช่วยตนเองในด้านการบริหารงานวิชาการ
- 10) บุคลากรในส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เช่น นักบริหาร การศึกษา นักวิชาการ มีจำนวนไม่เพียงพอ และขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา
- 11) ขาดแคลนศึกษานิเทศก์หรือผู้ที่มีความชำนาญในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อทำการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- 12) ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นครูผู้ช่วยและครูบรรจุใหม่ ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้อื่นๆ
- 13) ครูและบุคลากรทางการศึกษาโยกย้ายและลาออกบ่อย เนื่องจากสอบบรรจุสังกัดอื่นได้ การย้ายกลับภูมิลำเนา รวมทั้งความไม่พอใจในการทำงานภายใต้สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

## 2. ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

### 2.1 ความเป็นมาของการถ่ายโอนสถานศึกษา

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจรับทราบนโยบายการถ่ายโอนสถานศึกษา ประกอบกับการศึกษาพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจการศึกษา พ.ศ.2542 จึงมีความสนใจที่จะรับโอนสถานศึกษาในพื้นที่ของตำบลมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อความสะดวกในการสนับสนุนงบประมาณ และพัฒนาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงแจ้งให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียนในเขตตำบลรับทราบเพื่อสอบถามความสมัครใจทางโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจทราบจึงได้ไปศึกษารายละเอียดทั้งจากเอกสาร และการปรึกษาหารือในข้อกฎหมายจากบุคคลต่าง ๆ และประชุมปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นครูในท้องถิ่นมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของนายก อบต. ประกอบกับการเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขาดแคลนปัจจัยทางการบริหารและจัดการศึกษา และจึงทำให้การตัดสินใจถ่ายโอน โดยผลการทำประชาคมติปรากฏว่าโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีมติให้ถ่ายโอนทุกคน

### 2.2 ความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจก่อนการถ่ายโอนและหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ

#### 2.2.1 ด้านจำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ก่อนถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีครูจำนวน 7 คน เป็นชาย 4 คน และหญิงจำนวน 3 คน นักการภารโรง 1 คน มีนักเรียนทั้งสิ้นจำนวน 109 คน เป็นนักเรียนชาย 68 คน และนักเรียนหญิง 41 คน

หลังถ่ายโอนโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจมีครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 26 คน เป็นชาย 7 คน และหญิง 19 คน และมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 503 คน ซึ่งเกิดจากการที่นักเรียนจากโรงเรียนอื่นในตำบลชุมชนร่วมใจ และนอกตำบลเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ปกครองย้ายบุตรหลานมาศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้

#### 2.2.2 การสนับสนุนงบประมาณ

1) การสนับสนุนงบประมาณด้านอาคาร สถานที่ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านชุมชนร่วมใจ องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างและปรับปรุงอาคาร สถานที่ สนามกีฬา และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2) การสนับสนุนงบประมาณด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจได้ให้การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ และ

อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาอย่างครบครัน ไม่ว่าจะเป็นครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตไร้สาย ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องปฏิบัติการทางภาษา ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ห้องโสตทัศนศึกษา โปรเจคเตอร์ สื่อการสอนของแต่ละระดับชั้นต้องใช้ตามความจำเป็น และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยด้วยระบบกล้องวงจรปิดที่ติดตั้งในบริเวณที่สำคัญของโรงเรียน รวมทั้งการจ้างเวรยามในการรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินในโรงเรียนด้วย

3) การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ เช่น กิจกรรมการทัศนศึกษาดูงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การเข้าค่ายลูกเสือ เนตรนารี กิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ ดนตรี กีฬา

### 2.2.3 การเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

ก่อนการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลชุมชนร่วมใจ โรงเรียนชุมชนร่วมใจได้ผ่านการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบแรกด้วยระดับคุณภาพดังนี้ ด้านผู้เรียนในระดับก่อนประถมศึกษาพอใช้ 7 มาตรฐาน ระดับประถมศึกษาปรับปรุง 1 มาตรฐาน พอใช้ 2 มาตรฐาน ดี 4 มาตรฐาน ด้านครู พอใช้ 2 มาตรฐาน ด้านผู้บริหาร พอใช้ 3 มาตรฐาน ดี 2 มาตรฐาน

หลังการถ่ายโอน 2 ปีได้ผ่านการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบสอง พบว่ามีผลการประเมินดีขึ้นดังนี้ ด้านผู้เรียนในระดับก่อนประถมศึกษาดี 2 มาตรฐาน ดีมาก 7 มาตรฐาน ระดับประถมศึกษาพอใช้ 1 มาตรฐาน ดี 2 มาตรฐาน ดีมาก 4 มาตรฐาน ด้านครู ดีมาก 2 มาตรฐาน ด้านผู้บริหาร ดี 1 มาตรฐาน ดีมาก 4 มาตรฐาน

## 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกรณีศึกษา

2.3.1 การมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม

2.3.2 การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แบ่งแยกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ภายในโรงเรียน มีความเคารพซึ่งกันและกัน

2.3.4 ความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน



2.3.5 วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถานศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล ชุมชนร่วมใจ และประชาชนในชุมชนร่วมทั้งการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

### 3. ผลการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอน จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในการบริหารการศึกษาที่ได้ ผู้วิจัยนำมา วิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เรียกว่ากลยุทธ์ การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community based Management: SCBM Strategy) ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับนโยบาย 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับ โครงการ 7 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 21 กลยุทธ์ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นสถานศึกษาของชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน บริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสร้างไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

#### พันธกิจ

4. การบริหารจัดการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
5. การจัดการศึกษาเพื่อสร้างไว้ซึ่งคุณค่าทางศิลปะ วัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
6. การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ

#### เป้าประสงค์

6. เด็กในวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
8. ผู้เรียน รู้ เข้าใจ และเห็นคุณค่าของภูมิปัญญา และวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
9. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง
10. สถานศึกษามีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

## กลยุทธ์ระดับนโยบาย

### กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

#### กลยุทธ์ระดับโครงการ

1.1 การสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง

#### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

- 1.1.1 การส่งเสริมให้สถานศึกษาและชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างอิสระ
- 1.1.2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative structure) ของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต.
- 1.1.3 การสร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษาโดยองค์กรคณะบุคคลในระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายการเมือง
- 1.1.4 การเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ชุมชน และอบต.

#### กลยุทธ์ระดับโครงการ

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำของ อบต.

#### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

- 1.2.1 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และของอบต. เพื่อเสริม สร้างวิสัยทัศน์และศักยภาพในด้านการจัดการศึกษา
- 1.2.2 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพทางด้านการบริหารและจัดการศึกษาให้ผู้นำชุมชน
- 1.2.3 การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

#### กลยุทธ์ระดับโครงการ

1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษาบนฐานของหลักธรรมาภิบาล

### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

- 1.3.1 การเสริมสร้างคุณภาพการบริหารวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน
- 1.3.2 การพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3.3 การพัฒนาระบบบริหารงานบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสร้างไว้ซึ่งศักดิ์ศรีความเป็นครู
- 1.3.4 การปรับปรุงระบบการบริหารทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์ระดับนโยบาย

**กลยุทธ์ที่ 2** การธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

### กลยุทธ์ระดับโครงการ

- 2.1 การส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

- 2.1.1 การนำฐานทรัพยากรของชุมชนมาใช้เพื่อบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
- 2.1.2 การส่งเสริมการระดมทรัพยากรของชุมชนเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์ระดับโครงการ

- 2.2 การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.

### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

- 2.2.1 การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต. เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.2.2 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต.

### กลยุทธ์ระดับนโยบาย

**กลยุทธ์ที่ 3** การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน

### กลยุทธ์ระดับโครงการ

การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น

### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ การส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษากับเครือข่ายภายในชุมชนในรูปแบบสมัชชาการศึกษา และเครือข่ายภายนอกชุมชน

### กลยุทธ์ระดับโครงการ

การพัฒนาศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา

### กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

การสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษา (sense of belonging) ร่วมกันให้กับชุมชน และ อบต.

การส่งเสริมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และ อบต.

## การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่มีประเด็นในการอภิปรายดังต่อไปนี้

### 1. วิสัยทัศน์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน

จากผลการศึกษาเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ชื่อกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management: SCBM Strategy)” เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการคืนอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้กับชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กที่สุด และใกล้ชิดประชาชนที่สุด จึงทำให้สามารถรับรู้สภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับข้อค้นพบจากกรณีศึกษาในส่วนที่เป็นจุดแข็งของการบริหารการศึกษาก็คือการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนนั่นเอง การจัดการศึกษาของ

สถานศึกษาที่ถ่ายโอนในครั้งนี้จึงนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วจำนวนทั้งหมด 18 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2551) ซึ่งได้ถ่ายโอนมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Rebecca Sadinsky และ Greg Tuke (2003) ที่ได้ทำการศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมที่เขาเรียกว่า Powerful Schools และได้เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทำกับสถานศึกษาที่มีอยู่แล้วไม่ใช้การสร้างสถานศึกษาขึ้นมาใหม่ ทำให้สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเหล่านี้สามารถสะท้อนสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการภายใต้สังกัดใหม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ ผู้วิจัยได้นำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นกลยุทธ์หลัก (core strategy) ในการบรรลุเป้าหมายของการบริหารการศึกษาตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและชุมชน สำหรับกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงกับแต่ละบริบทของแต่ละสถานศึกษานั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำกลยุทธ์ และแนวทางการจัดทำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและชุมชนของตนเอง

สำหรับผลการกำหนดกลยุทธ์การบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานในครั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ โดยผู้วิจัยกำหนดวิสัยทัศน์ในครั้งนี้จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมในการวิจัย และการวิเคราะห์เอกสาร รวมทั้งผลการสัมภาษณ์ในการศึกษาเชิงคุณภาพ แล้วนำมาหลอมรวมเป็นภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

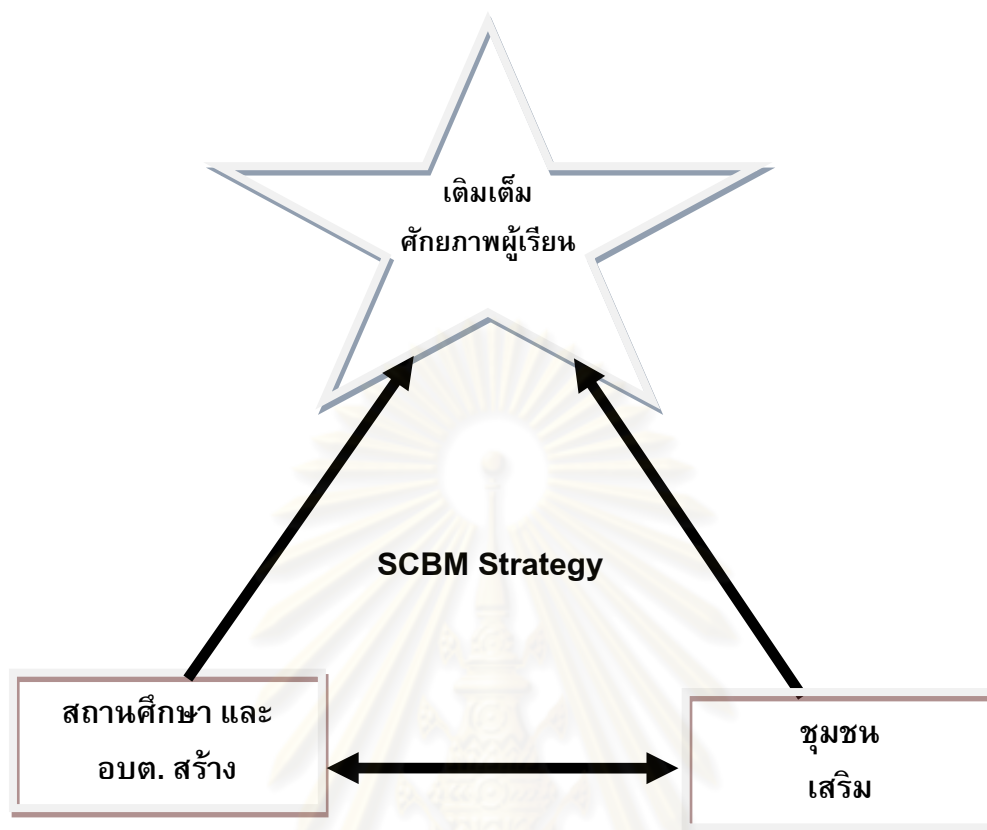
“สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นสถานศึกษาของชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน บริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสร้างไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น”

จากวิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ควรเป็นการศึกษาของชุมชน ที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รวมทั้งข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งนอกจากจะกำหนดให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น โดยกำหนดมาตรการที่สำคัญมาตรการหนึ่งคือ การส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยการจัดการศึกษาของท้องถิ่นในการวิจัยครั้งนี้คือการถ่ายโอนอำนาจในการศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่ทำให้อำนาจการจัดการศึกษาไปอยู่ที่สถานศึกษาและชุมชนอย่างสมบูรณ์แบบ

ทั้งนี้การถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษาเป็นการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์มากที่สุด ตามอุดมการณ์ประชาธิปไตย ในการถ่ายโอนอำนาจทางการศึกษานั้น United State Agency for International Development (USAID) สนับสนุนให้มีการถ่ายโอนอำนาจให้แก่องค์กรท้องถิ่นและชุมชน โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Martin, 1993: 65 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และประสงค์ ตันพิชัย, 2546) นั้นเอง ดังที่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548: 32) กล่าวว่า อำนาจในการบริหารจัดการศึกษานั้นมี 2 มิติคือ มิติทางโครงสร้าง (structural) และมิติทางจิตสังคม (psychosocial) โดยการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นการมอบอำนาจในมิติแรก คือ มิติทางโครงสร้าง แต่สิ่งที่จะทำให้สถานศึกษาถ่ายโอนเป็นสถานศึกษาของชุมชนโดยสมบูรณ์แบบนั้นต้องมากกว่ามิติทางโครงสร้าง นั่นก็คือต้องมีมิติทางจิตสังคม สอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ของ Flaxman (2001: 6-7) และ พรีพงษ์ พลเวียงธรรม (2547: 21) ที่กล่าวถึงสถานศึกษาของชุมชน ว่าเป็นการจัดการศึกษาที่ต้องตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล ชุมชน และกลุ่มคน ให้สามารถเฝ้าหาความรู้ พัฒนาตนเอง และสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเป้าหมายสูงสุดของการเป็นสถานศึกษาของชุมชนก็คือการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งจะนำมาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนนั่นเอง โดยการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวบรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้น ย่อมต้องกำหนดพันธกิจที่สอดคล้อง และแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดพันธกิจไว้ 3 ประการที่สำคัญ ดังกล่าวมาแล้วในสรุปผลการวิจัย เพื่อให้ผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสามารถประเมินภาพความสำเร็จของพันธกิจได้ จึงมีการกำหนดเป้าประสงค์ไว้เป็นแนวทางในการประเมินด้วย

## **2. กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสำหรับสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management: SCBM Strategy)**

กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับนโยบาย 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับโครงการ 7 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 21 กลยุทธ์ โดยแต่ละกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพ 6.1



แผนภาพ 6.1 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน

จากแผนภาพแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานในครั้งนี้ ดังนี้

**2.1 ฐานที่ 1 สถานศึกษา และ อบต.สร้าง** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่สถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องสร้างเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของกลยุทธ์ต่อไป เนื่องจากทั้งสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบลในบริบทของการถ่ายโอนในครั้งนี้ก็คือ องค์กรทางการศึกษานั้นเอง มีอำนาจ หน้าที่ในการจัดการศึกษาโดยตรง ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับนโยบาย 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับโครงการ 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม 11 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ระดับนโยบาย กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่ง ซึ่งการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลนี้ นอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารของสถานศึกษาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นทางด้านการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลอีกด้วย ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับโครงการที่สำคัญคือ

2.1.1 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 1.1 สนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ดังที่สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และวิชุนา ปาณปุกถัน (2546: 48-49) ได้กล่าวไว้ว่าสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันนั้นตั้งสถานศึกษาออกจากชุมชน มี

การจัดการศึกษาที่ไม่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตจริง สถานศึกษาไม่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคืนสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาของชุมชน เช่นดังอดีต โดยการสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Pratt (2006) กล่าวไว้ว่าการศึกษาจะไม่สำเร็จถ้าขาดการขับเคลื่อนของชุมชน และอุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540: 84-96) ยังกล่าวไว้ว่าบุคลากรในชุมชนจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการศึกษาของชุมชนร่วมกันซึ่งเกิดจากความร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและทำงานร่วมกันของชุมชนและสถานศึกษา ซึ่งการทำงานร่วมกันนี้จะทำให้ชุมชนสามารถกำหนดความต้องการของประชาชนในชุมชนได้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการศึกษาให้กับเด็กในชุมชน

กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 1.1 นี้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมไว้ดังนี้ 1.1.1 ส่งเสริมให้สถานศึกษาและชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารและจัดการศึกษาอย่างอิสระ ซึ่งมีแนวทางนำกลยุทธ์นี้ไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญก็คือ ต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับชุมชน ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษาเพื่อให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยโครงสร้างที่ปรับปรุงนี้ความจะเป็นโครงสร้างที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative structure) ของสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล ดังที่อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540: 84-96) กล่าวถึงการจัดโครงสร้างในการบริหารการศึกษานั้นควรเป็นโครงสร้างแนวราบ ที่เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีอำนาจในการบริหารมากขึ้น และมีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับภาคีอื่น โดยเปลี่ยนจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางมาเป็นแนวราบมีลักษณะความเสมอภาคมากขึ้น ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น กระจายความรู้ให้หลากหลายโดยไม่ผูกขาดอยู่กับสถานศึกษา เพราะฉะนั้นการศึกษาจะเป็นเรื่องของชุมชนที่จะต้องร่วมกันรับผิดชอบและช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันนั่นเอง

นอกจากนี้ข้อค้นพบในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของการบริหาร คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการแทรกแซงการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สอดคล้องกับ Fiske (1996) ที่พบว่าการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่องค์กรท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะปัจจัยทางการเมือง เพราะการกระจายอำนาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่ทางสถานศึกษาและชุมชนจะต้องถ่วงดุลอำนาจเหล่านี้ โดยการสร้างกลไกการบริหารและจัดการศึกษาโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษา ซึ่งก็คือคณะกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันให้มีความเข้มแข็ง ดังที่ปรากฏในการศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้น พบว่าการปรับสัดส่วนองค์คณะบุคคลของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับภารกิจ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษานั้นก็เป็นส่วนสำคัญไม่น้อยที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยองค์คณะบุคคลนี้จะมีชุมชน และตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินการโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี



สอดคล้องกับ ภมรรัตน์ สุธรรม (2546: 68-69) พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการที่มาจากภาคีเลือกสรรหาให้มีการถ่วงดุลอำนาจตรวจสอบการทำงานได้ แต่สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งไปกว่าการตรวจสอบกันและกันก็คือการสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน โดยองค์การบริหารส่วนตำบลต้องปรับบทบาทให้เป็นผู้สนับสนุน กำกับนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการศึกษานិเทศ และติดตามประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลนั่นเอง ทั้งนี้การจะทำให้กลยุทธ์ระดับโครงการข้อนี้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีจิตบริสุทธิ์ที่จะต้องเคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพในการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งจะเอื้อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันขึ้นมา ส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนให้สมกับเป็นมืออาชีพ เชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล ชุมชนต้องปฏิบัติตามบทบาทของตน เรียนรู้ และร่วมพัฒนา ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบล ก็ต้องเคารพความคิดเห็นของชุมชน และเคารพ ยกย่องศักดิ์ศรีความเป็นครูของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเช่นกัน

2.1.2 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 1.2 พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังที่ E. J. van Niekerk, P. du, P. van Niekerk (2006) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานนั้น ก็ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาเช่นกัน ทั้งในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้นำชุมชน และผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากเป็นระยะแรกเริ่มของการถ่ายโอน ซึ่งอาจจะมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพอสมควร หากไม่มีผู้ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่แล้ว อาจจะทำให้การดำเนินการของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จและเกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอีกจำนวนมาก ซึ่งปัญหาอาจรุนแรงจนถึงขั้นขอโอนกลับไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดิมก็ได้ นอกจากการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำกลุ่มต่างๆ แล้วสิ่งที่สำคัญไม่น้อยก็คือ การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรม และการบริหารที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

2.1.3 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษานานาชาติของหลักสูตรภูมิภาค การบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไปนั้น จะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลคือ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

จากข้อค้นพบในการวิจัยพบว่าการบริหารวิชาการมีปัญหาในเรื่องคุณภาพ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการ ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกกลยุทธ์ระดับกิจกรรมให้เสริมสร้างคุณภาพการบริหารวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน ซึ่งในกลยุทธ์นี้พบว่านอกจากองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษาแล้ว ยังพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามบทบาทที่ควรจะดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน และมีความซับซ้อนของปัญหา โดยจากข้อมูลพบว่าเมื่อสถานศึกษาถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว จึงไม่ได้เป็นสถานศึกษาในสังกัด อยู่ต่างกระทรวง ซึ่งตามความเข้าใจคือไม่สามารถที่ดำเนินการข้ามกระทรวงได้ จึงทำให้สถานศึกษาที่ถ่ายโอนมีความรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่ยังคงต้องการความช่วยเหลือทางด้านวิชาการอยู่ สำหรับแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญที่ผู้วิจัยนำเสนออีกคือ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความสามารถทางด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เป็นต้น เข้ามาพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยทำในลักษณะข้อตกลงร่วมกัน (MOU) การส่งเสริมให้มีการพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) โดยใช้ผลการเรียนรู้และผลงานของผู้เรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณา เป็นต้น

การบริหารงบประมาณพบว่า มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด ผู้วิจัยได้เสนอกกลยุทธ์สำหรับการบริหารงบประมาณไว้ดังนี้ พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่องงบประมาณนั้นพบว่าในบางองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ยังมีความสับสนในเรื่องของงบประมาณ โดยมีการนำงบประมาณในส่วนของبودหนุนรายหัวของนักเรียนไปรวมไว้กับงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ในการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งทางกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นก็พยายามทำความเข้าใจกับองค์การบริหารส่วนตำบล และกำหนดเป็นแนวปฏิบัติให้แยกงบประมาณส่วนนี้ไปให้สถานศึกษาดำเนินการเอง นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้าส่วนการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ในการทำเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง จะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของสถานศึกษา การเบิกจ่ายงบประมาณไม่คล่องตัวล่าช้า และไม่ทันต่อการใช้งาน ทั้งหมดนี้คือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด และมีความเป็นนิติบุคคล จึงทำให้สถานศึกษาไม่มีเอกภาพในการดำเนินการ และเพื่อให้การดำเนินการเรื่องงบประมาณมีประสิทธิภาพ คล่องตัวมากขึ้นนั้น ควรต้องปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณ โดยการมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณตามโครงการที่ผ่านการอนุมัติตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว ให้กับสถานศึกษาและชุมชนเป็นผู้บริหารจัดการโดยผ่านองค์คณะบุคคลของสถานศึกษา เพื่อให้บริหารจัดการระบบงบประมาณ

ต่างๆ สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน อย่างไรก็ตามสถานศึกษาและชุมชน ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และปลูกฝังลักษณะนิสัยทางด้านการดูแล รักษา สื่อ วัสดุอุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ หรือสาธารณสมบัติซึ่งเป็นสมบัติส่วนร่วมแก่ผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย

การบริหารบุคคล พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญสำหรับการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลก็คือ ระบบอุปถัมภ์ โดยเฉพาะการจ้าง พนักงานจ้าง ครูผู้ช่วย และอื่นๆ ที่อำนาจในการจัดจ้างอยู่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ทำให้สถานศึกษาได้บุคลากรที่มีความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน ทำให้ต้องเสียเวลา และงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่าครูและบุคลากรบางส่วนมีความคิดเห็นว่าการทำงานภายใต้สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ทำให้ครูขาดศักดิ์ศรีความเป็นครู นอกจากนี้ในด้านของการอบรมพัฒนา พบว่าครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในส่วนของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดฝึกอบรมและพัฒนาให้ก็ต้องมีเดินทางมาฝึกอบรมที่กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และชัดเจนไว้ซึ่งศักดิ์ศรีความเป็นครู หากครูเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ เมื่อทำได้เช่นนี้แล้วครูก็จะเป็นครูมืออาชีพ เป็นวิชาชีพชั้นสูง และมีศักดิ์ศรีความเป็นครู โดยการแยกเรื่องการเมืองท้องถิ่นออกจากความทำงานของครูได้ ตัวอย่างเช่น การจัดระบบการพัฒนาครูและบุคลากรโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน โดยการเชิญวิทยากรเข้ามาฝึกอบรมในสถานศึกษา ในลักษณะของการฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ โดยที่ครูไม่ต้องทิ้งห้องเรียนไปอบรม และใช้การอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ด้วย รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ของตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งยังสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการเลื่อนวิทยะฐานะได้ด้วย ดังเช่นที่วัลลพ ลำพวย และพันธ์เทพ วิทิตอนันต์ (2549) พบว่าการถ่ายโอนสถานศึกษาศึกษานั้น จะต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมให้แก่ ครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

สำหรับประเด็นในการบริหารทั่วไปนั้น ผู้วิจัยได้เสนอให้มีการปรับปรุงระบบบริหารทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในประเด็นของการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เนื่องจากยังมีปัญหาการประสานงานระหว่างสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่บ้าง นอกจากนี้ยังควรปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการในบางกิจการที่สถานศึกษาไม่มีความชำนาญ หรือไม่มีทรัพยากรเพียงพอเป็นการให้หน่วยงาน/สถาบันผู้ประกอบการในชุมชนที่มีความสามารถมาดำเนินการแทนตามหลักการ Outsourcing เป็นต้น แต่ข้อค้นพบในการศึกษา ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เห็นจุดเด่นอย่างชัดเจนก็คือสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากแผนปฏิบัติการเหล่านั้นจะต้องถูกนำไปประกอบการกำหนดข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องผ่านสภาองค์การบริหาร

ส่วนตำบลในการจัดสรรงบประมาณทุกปี เพราะการเบิกจ่ายงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำข้อบัญญัติไว้ โดยข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นก็เกิดจากการประชาคมหมู่บ้านด้วยเช่นกัน

**2.2 ฐานที่ 2 ชุมชนเสริม** คือกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ 2 การธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนมาเสริมสร้างการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น คือกลยุทธ์ระดับโครงการที่ 2.1 ส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเข้ามาบูรณาการจัดการศึกษา รวมทั้งท้องถิ่น และกลยุทธ์ระดับโครงการที่ 2.2 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.

2.2.1 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 2.1 ส่งเสริมการใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนเข้ามาบูรณาการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ว่าจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะต้องธำรงไว้ซึ่งคุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน โดยฐานทรัพยากรตามแนวคิดของสีลาภรณ์ บัวสาย (2547) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับฐานทรัพยากรในชุมชนหรือท้องถิ่นประกอบด้วย ฐานทรัพยากรธรรมชาติ และฐานทรัพยากรที่เป็นองค์ความรู้ ซึ่งองค์ความรู้นี้อาจจะเป็นองค์ความรู้ที่มีการจัดการหรือจัดบันทึกไว้แล้ว หรือองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงองค์ความรู้ที่เป็นลักษณะของแหล่งเรียนรู้ของชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ มุทฺธเมธา (2524: 66-67) ซึ่งฐานทรัพยากรเหล่านี้ชุมชนสามารถนำมาใช้สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ และเพื่อให้การธำรงไว้ซึ่งฐานทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นสามารถสืบทอดต่อกันไว้ได้นั้น สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการระดมฐานทรัพยากรของชุมชนมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ โดยอาจจะนำฐานทรัพยากรที่เป็นองค์ความรู้ของชุมชนมาจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษาที่เชื่อมโยงภูมิปัญญา ประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น หรือการเชิญครูภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ดังเช่น Pratt (2006) ที่สนับสนุนให้นำประสบการณ์การเรียนรู้ภายในชุมชนมาเป็นฐานในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ซึ่งความหลากหลายของทรัพยากรและองค์ความรู้ชุมชนนี้เองจะทำให้เกิดความสมดุลในสังคมภาพรวม ดังที่ ประเวศ วะสี (2548: 62-69) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การจัดการเรียนของชุมชนในทศวรรษใหม่ ไม่ได้นำความเป็นทั้งหมดและวิถีชีวิตเป็นตัวตั้ง ขาดการเชื่อมโยงการอยู่ร่วมกันหรือชุมชน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ หากเน้นคนหรือครอบครัวในแต่ละคนแต่ละครอบครัวคงไม่พลังพอที่จะต้านทานกระแสโลกาภิวัตน์ที่ไหลบ่าเข้ามาได้ หากชุมชนมีความเข้มแข็งก็จะสามารถจัดการกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังที่ M. Scott Peck กล่าวว่าโลกในอนาคตจะเป็นโลกของชุมชนที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย เป็นชุมชนที่อยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เป็นชุมชนที่

สามารถจะดูแลกันเองได้ทั้งหมด เป็นชุมชนที่มีการพัฒนาอย่างบูรณาการและสมดุลในเรื่องต่างๆ ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ และต้องพัฒนาอย่างมีบูรณาการเพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีความสัมพันธ์กันและมีผลกระทบถึงกันหมด

2.2.2 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 2.2 การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ ส่งเสริมการจัดการความรู้ (knowledge management) ของสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ของสถานศึกษา ชุมชน และอบต. โดยเฉพาะเรื่องของการจัดการความรู้ นั้น สีลาภรณ์ บัวสาย (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เพื่อเป็นพลังในการพัฒนาท้องถิ่น คือ การจัดการความรู้โดย “คนใน” ดังที่ผลการศึกษาของ นภาพรณ์ หะวานนท์ (2550) กล่าวว่า ตัวชี้วัดตัวชี้วัดด้านระบบความรู้ของชุมชน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมาก และมีสหสัมพันธ์ (correlation) สูงกับสถานะความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งมักจะเป็นชุมชนที่สามารถจัดการความรู้ตนเองได้ มีการนำเอาความรู้ที่ส่งสมถ่ายถอดสืบต่อกันมา มาปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้เพื่อปรับหรือต่อยอดกับความรู้ที่มีผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำ ดังที่ พิรพงษ์ พลเวียงธรรม (2547: 20) ที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนนี้เป็นการฟื้นฟูความเข้มแข็งของชุมชนได้ด้วยการทำงานเครือข่ายและด้วยการเกื้อหนุนอย่างเข้าใจและให้เกียรติของหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นการดำเนินการตามหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Lavie, Jose Manuel (2006) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของสถานศึกษาของชุมชนต้องมีวัฒนธรรมในการแสวงหาความรู้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

2.3 เติบโตเต็มศักยภาพของผู้เรียน โดยมีกลยุทธ์ระดับนโยบาย คือการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน ซึ่งการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องคำนึงถึงการเพิ่มโอกาสที่การศึกษาของผู้เรียน โดยโอกาสนั้นต้องมีความหมายครอบคลุมทั้งโอกาสที่จะได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโอกาสที่จะได้พัฒนาให้เต็มศักยภาพด้วย ดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกำหนดในมาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย นอกจากการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นการศึกษาในระบบแล้ว สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ควรจะคำนึงถึงการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งเป็นการศึกษาตามอัธยาศัยด้วย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้เป็นสถานศึกษาของชุมชน

2.3.1 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 3.1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้จากข้อค้นพบ

ของการวิจัยหลายประการ เช่น การที่องค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษา ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนทางด้านการจัดการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเท่าที่ควร บุคลากรทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาเท่าที่ควร หรือแม้กระทั่งบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นบุคลากรใหม่ ยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการที่ประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลก็ตาม ผู้วิจัยจึงกำหนดกลยุทธ์นี้ขึ้นมาเพื่อให้สถานศึกษาสร้างเครือข่ายกับองค์กรทางการศึกษาต่างๆ เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาล ซึ่งมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษามาก่อน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น ทั้งหมดนี้นับได้ว่าเป็นเครือข่ายที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษา รวมถึงเครือข่ายที่อยู่ภายในและภายนอกชุมชนที่ให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิลลพ ลำพาย และพันธ์เทพ วิทิตอนันต์ (2549) ที่ผลว่าควรส่งเสริมและประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เพื่อให้การดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ดังที่สีลาภรณ์ บัวสาย (2547) เครือข่ายทางสังคมเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในท้องถิ่น การขับเคลื่อนทางการศึกษาก็เช่น เดียวกัน สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายทางสังคมประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) ลักษณะของสายสัมพันธ์ทางสังคม การสร้างเครือข่ายสายสัมพันธ์ของคนที่อยู่ในท้องถิ่นมีนัยยะที่สำคัญอย่างยิ่งในการระดมทรัพยากร ทุน แรงงาน รวมถึงพลังความคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น และ 2) คุณภาพของสายสัมพันธ์ คือคุณภาพความเหนียวแน่นของสายในทางสังคมนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความเป็นชุมชนนั่นเอง โดยเครือข่ายเหล่านี้จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจัดการศึกษาเพื่อเติมเต็มศักยภาพให้ผู้เรียนและชุมชนได้เป็นอย่างดี

2.3.2 กลยุทธ์ระดับโครงการที่ 3.2 การพัฒนาศักยภาพของหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารการศึกษาคั้งนี้ คือชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งต้องมาเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษากับสถานศึกษา ดังที่ Dodd and Konzal (2002: 109) กล่าวถึงกระบวนการที่ค้นพบใหม่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานว่าชุมชนจะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับสถานศึกษา สอดคล้องกับ Lewson, Hala และคณะ (2007) ที่กล่าวว่าความเป็นหุ้นส่วนนั้น นำประโยชน์มาสู่การดำเนินงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และหุ้นส่วนที่มีศักยภาพก็จะทำให้การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานนั้น มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้การจัด

การศึกษาของสถานศึกษาถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น สามารถเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชนได้ดียิ่งขึ้นนั่นเอง

สำหรับกลยุทธ์ที่นำเสนอมาทั้งหมดนั้น มีเป้าหมายสูงสุดที่จะทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เองก็จะทำให้สถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน แสวงหาความรู้หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และในชุมชนร่วมกันจนเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นชุมชนที่มีศักยภาพ มีความเข้มแข็ง สามารถต่อสู้กับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่นำมาทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั่นเอง

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย “การนำเสนอกิจกรรมการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับนโยบายทางการศึกษา ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการนำไปปรับปรุงนโยบาย หรือแนวทางการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา ดังนี้

1) จากข้อค้นพบในการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดการประสานงานกันระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากแต่ละหน่วยงานล้วนแต่มีความเป็นนิติบุคคล เมื่อมีปัญหาในการดำเนินการ หรือต้องการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาต่างๆ จึงไม่สามารถประสานความร่วมมือในการดำเนินการได้ ดังนั้นควรจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อเป็นส่วนประสานงานระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด เพื่อให้การติดต่อประสานงานกันได้สะดวก และทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) จากข้อค้นพบในการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือทางด้านจัดการศึกษา หรือการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

การเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ การประสานงานเกี่ยวกับการสอบประเมินคุณภาพ การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (National Test) เป็นต้น เนื่องจากข้อจำกัดเกี่ยวกับต้นสังกัดซึ่ง อยู่คนละสังกัดกัน จึงไม่สามารถให้การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ รวมทั้งประสานงานกันได้ ดังนั้นควรทบทวนบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน ให้ การช่วยเหลือ และประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินงานทางด้านการศึกษา กับสถานศึกษาที่ ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้การดำเนินการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

3) จากข้อค้นพบในการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล มีการแทรกแซงการบริหาร จากนักการเมืองท้องถิ่น รวมทั้งข้อค้นพบเกี่ยวกับความไม่ต่อเนื่องของนโยบายทางการศึกษา ดังนั้นควรปรับปรุงองค์ประกอบและโครงสร้างขององค์คณะบุคคลของสถานศึกษา รวมทั้ง ส่งเสริมศักยภาพทางการบริหารขององค์คณะบุคคลของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง สามารถ ถ่วงดุลอำนาจทางการเมืองได้ และมีความเหมาะสมกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากปัจจุบันใช้โครงสร้างของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีบริบทในการบริหารที่แตกต่างไปกัน และมีความเกี่ยวข้อง กับการเมืองท้องถิ่นน้อยกว่าสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) จากข้อค้นพบในการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กร บริหารส่วนตำบลยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการศึกษา แต่มีความพร้อมในการดำเนินการ จึงทำให้มีการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัด ทำให้การดำเนินการทางการศึกษาหลังการถ่ายโอน มีปัญหาในการดำเนินการพอสมควร ดังนั้นควรพัฒนาระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปแล้วร่วมกันระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็น สังกัดเดิม กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นสังกัดใหม่ และสภาการศึกษาซึ่งเป็น หน่วยงานในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับรัฐบาล เพื่อให้ทราบสภาพ ปัญหา และหา แนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นรวมกัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

1) ควรผลักดันให้เกิดการนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติ ตามแนวทางการ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ให้พิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแต่ละกลยุทธ์ กับบริบทของสถานศึกษาของตนก่อน แล้วจัดลำดับความสำคัญว่ากลยุทธ์ใดที่สถานศึกษาควร ปฏิบัติก่อน หลัง หรือหากพิจารณาแล้วไม่เหมาะสมก็ควรสามารถปรับ หรือยุบเลิกบางกลยุทธ์ ได้ หรือกลยุทธ์ใดที่มีอยู่แล้วก็สามารถที่จะส่งเสริมให้การดำเนินการดียิ่งขึ้น



2) ควรส่งเสริมให้มีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ด้วยบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร ให้ความเคารพซึ่งกัน มีการสื่อสารแบบสองทาง รวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนแบบมืออาชีพ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียน

3) ควรสร้างเครือข่ายต้นแบบในการบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน แบบไม่เป็นทางการระหว่างสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดเดียวกัน เพื่อร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และร่วมกันแก้ไขปัญหาทางการบริหารของแต่ละสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน แนวทางการประเมินความสำเร็จ และแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่าผลการนำกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างไร กลยุทธ์ใดที่ต้องมีการปรับปรุง และควรปรับปรุงอย่างไร แล้วปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ขับเคลื่อนให้กลยุทธ์เหล่านี้ประสบความสำเร็จคืออะไรบ้าง รวมทั้งแนวทางในการควบคุมหรือประเมินกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์คืออะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้กลยุทธ์เหล่านี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. การศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาเหล่านี้ และนำผลการวิจัยที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ ทำให้กลยุทธ์ที่นำเสนอในครั้งนี้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นๆ ด้วย เช่น เทศบาลตำบล เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางการบริหาร และปัจจัยในการบริหารแตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้กับสถานศึกษาเหล่านี้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กองทุนสนับสนุนการวิจัย. สำนักงาน. การสื่อสารเพื่อชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2543.
- กาญจนา แก้วเทพ. องค์กรชุมชนกลไกเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน ภาพรวมของพัฒนาการขององค์กรชุมชน. สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยของแก่น บริษัท เคล็ดไทย จำกัด, 2540.
- คณะกรรมการการกระจายอำนาจการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, สำนักงาน. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549. กรุงเทพมหานคร : อรุณสภา, 2550.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. คู่มือการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. แนวทางการนำนโยบายปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2545.
- เจียมจิตร มะลิสร. การดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนที่คัดสรรในโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ การศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ 1. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณแบบใหม่. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์. 2544.
- ณัฐพันธ์ เชจรันนันทน์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, 2544.
- ดารณี รักดี. การพัฒนารูปแบบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพในชุมชนชนบทพึ่งตนเอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสัตวศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, (2537)
- ธารินี พลเยี่ยม. การสังเคราะห์งานวิทยานิพนธ์ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2540 – 2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- นพปฎล มุณีรัตน์. ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อรับการถ่ายโอนอำนาจในการ  
จัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, 2547.
- นภาพรณ หะวานนท์. ดัชนีความเข้มแข็งของชุมชน : ความกลมกลืนระหว่างทฤษฎีฐานรากกับ  
ข้อมูลเชิงประจักษ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2550
- นิตยา เงินประเสริฐศรี, ผ่อนพรรณ ตรัมย์มงคล และประสงค์ ดันพิชัย. ความเหมาะสมของ  
นโยบายการถ่ายโอนสถานศึกษา : บทบาทสะท้อนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.  
วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. มกราคม-มิถุนายน 2546: 49-64.
- นิธิ เอียวศรีวงศ์. นอกรั้วโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิเด็ก, 2546.
- บุญเลี้ยง คำชู. การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- บุบผา เมฆศรีทองคำ. การวิจัยชาติพันธุ์วรรณนาอภิธานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ  
จัดการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ปกรณ์ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร พระมหาสุทิตย์ อบอุ่น สหัสยา วิเศษ จันทนา เบญจทรัพย์ และ ชลกาญจน์  
ฮาซันนารี. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2543.
- ประภาพรรณ ไชยวงษ์. การวิเคราะห์บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษา  
และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประเวศ วะสี. หลากทัศน์ว่าด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่กับการเรียนรู้ของชุมชน. ใน ปาริชาติ  
วัลย์เสถียร. กระบวนการทัศน์ใหม่กับการเรียนรู้ของชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โครงการ  
เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข, 2548.

- ประสิทธิ์ หนูประกอบ. ศักยภาพองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการรับการถ่ายโอนการจัด  
การศึกษาปฐมวัยจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขานโยบายและ  
การวางแผนสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2544.
- ประไพ ศิวะสีราวิลาศ. การพัฒนารูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อพัฒนาทาง  
สังคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ปรัชญา เวสารัชช. ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต : ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร :  
มูลนิธิชัยพัฒนา และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545.
- พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2524. กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์  
การพิมพ์, 2524.
- พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Performance  
Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2545.
- พิณสุดา สิริธังขันธ์. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.
- พีรพงษ์ พลเวียงธรรม และคณะ. การศึกษาและพัฒนาระบบการคืนโรงเรียนให้กับชุมชน  
โดยใช้ดนตรีไปกลางเป็นตัวประสานสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุน  
สนับสนุนการวิจัย, 2547.
- พรชูลี อาชาวาร์ุง. ภาวะผู้นำ และหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ภมรรัตน์ สุธรรม. พลวัตชุมชนกับการพึ่งตนเองในภาคตะวันตก. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัย  
ทรรศน์. 2546.
- ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์. การวิเคราะห์เชิงการเมืองของพัฒนาการ และทางเลือกในการพัฒนา  
นโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชา  
สารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา. หนังสือชุดการ  
พัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ,  
2549.
- ลีลาภรณ์ นาครทรรพ. ระบบการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน : กรณีศึกษาชุมชน  
อีสานใต้. วารสารสุขโขทัยธรรมาธิราช. 8 (2), (พฤษภาคม-สิงหาคม 2538) : 51-53.
- เลขาธิการวุฒิสภา. สำนักงาน. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550.  
กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายพิมพ์ กองการพิมพ์, 2550.

- วัลลพ ลำพวย และพันธ์เทพ วิทิตอนันต์. ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ. เสนอต่อคณะกรรมการวิจัยและพัฒนาของวุฒิสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2549.
- วิจิตร ศรีสอาน. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร : ทำปกเจริญผล, 2543.
- วิชัย ครองยุติ. ยุทธศาสตร์การถ่ายโอนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2549.
- วิเชียร เวลาดี. การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2547.
- วิภา อ่องแสงคุณ. การพัฒนา รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545.
- ศิริชัย กาญจนवासี. ทฤษฎีการวัดและประเมินผล. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ. แนวคิดและรูปแบบการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: ประสบการณ์ทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
- สมาน อัครภูมิ. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุดรราชธานี : อุดรกิจออฟเซทการพิมพ์, 2549.
- สีลาภรณ์ บัวสาย. พลังท้องถิ่นบทสังเคราะห์งานวิจัยด้านชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2547.
- สุภางค์ จันทวานิช. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุรพล ทองชาติ. การศึกษาสภาพความพร้อมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส. ยะลา : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 2, 2544 : 76.

- สุวัฒน์ มุททเมธา. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2524.
- สำราญ ชวนวัน. การศึกษาศักยภาพอาหารส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตตรวจราชการที่ 4. ราชบุรี: สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 4, 2546.
- สำลี เก็งทอง. การศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตการศึกษา 5 ต่อการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา. ราชบุรี: สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา 5, 2543.
- ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, กรม. การบริหารงานบุคคลและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : มปท., 2548.
- ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, กรม. คู่มือแนวทางการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. มปท., 2549
- ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, กรม. แนวทางการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. มปท., 2549
- ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, กรม. สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น ปีการศึกษา 2547. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด 2547.
- ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, กรม. การจัดการศึกษาท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2547.
- ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพชุมชน, สำนักงาน. กรมการพัฒนาชุมชน. เอกสารแนวคิดแนวทางและกรณีตัวอย่างการดำเนินงานศูนย์ประสานงานของเครือข่ายองค์กรชุมชน. กรุงเทพมหานคร : เอ ที เอ็น โปรดักชั่น, 2547.
- สนธยา พลศรี. เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2547.
- สนธยา พลศรี. ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2547.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2544.
- สมพร เฟ็งคำ 2544. การศึกษาการเตรียมความพร้อมในการจัดหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลแบบบูรณาการโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และวิชุนา ปาณปถุณง. กลยุทธ์คืนปัญญาสู่ชุมชน กรณีศึกษาโรงเรียนสามประโยชน์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

- อมรวิชัย ภาครทรรพ และดวงแก้ว จันท์สระแก้ว. การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม: ข้อคิด  
แนวทางและประสบการณ์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลิศรา ชูชาติ. (อัตสำเนา) 33  
หน้า, 2541.
- อนุชาติ พวงสำลี และวีรบูรณ์ วิทสารทสกุล. ประชาสังคม : คำ ความคิด และความหมาย.  
กรุงเทพฯ : สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, 2541
- อุทัย บุญประเสริฐ. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อุทิศ ขาวเรียร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2549.
- อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์. ระบบการศึกษากับชุมชนกรอบความคิดและ  
ข้อเสนอเพื่อการวิจัย. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : แปลน  
พริ้นติ้ง จำกัด, 2540.
- อุ้นตา นพคุณ. การศึกษาชุมชน: สังคมเพื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้. ใน มนัสวาสน์ โกวิทยา  
(บรรณาธิการ), การศึกษานอกระบบโรงเรียน : แนวทางการศึกษาและกิจกรรมที่  
หลากหลาย. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2547: 63.

## ภาษาอังกฤษ

- Bagin and others. The school and Community Relations. 5<sup>th</sup> ed. Ma, USA : Allyn and  
Bacon, 1994.
- Brow, E.J. Who takes part in rural organization. Pennsylvania State College, 1998.
- Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to  
Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco :  
Jossey-Bass, 1995.
- Ceperley, P. Site-Based Decisionmaking: Policymakers : Can Support It or Undermine  
It?. [online]. 1991. Available form :  
<http://www.rdc.udel.edu/reports/development/sbm.pdf>. 1991. [2007 November]
- Certo, S.C. and Peter, J.P. Strategic Management : Concept and Applications.  
Singapore : McGraw-Hill, 1991.
- Dess, G and Miller, A. Strategic Management. Singapore : McGraw-Hill, 1993.
- Drucker, P. Managing in the next society. Oxford : Butterworth Heinemann, 2002
- Edley Jr. C. A world class school for every child: The challenge of reform in  
Pennsylvania. Boston : Harvard University Law School, 1992.

- Ellsworth, J. B. Surviving change : a survey of education change models. Syracuse, New York : Clearinghouse on Information & Technology, Syracuse University, 2000.
- Everard, K. B., Morris, G. and Wilson, L. Effective school management. London : Paul Chapman, 2004.
- Flaxman, E. The promise of Urban Schooling. Eric Review. 8 (Winter 2001): 6-7.
- Glueck, W.F. Business Policy and Strategic Management Action. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1996.
- Goodstein, L.D. and others. Applied strategic planning: A comprehensive guide. New York : McGraw-Hill, 1993.
- Hax, A.C. and Majuf, N.S. The Strategic Management. 5<sup>th</sup> ed. Florida : The Dryden Press, 1993.
- Higgins, J.M. and Vincze, J.W. Strategic Management. 5<sup>th</sup> ed. Florida : The Dryden Press, 1993.
- Hofer, C.W., and Others. Strategic Management. Minnesota : West Publishing, 1980.
- Hopkins and others. Making sense of change. In M. Preedy, R. Glatter, and R. Levacic. Educational management: strategy, quality and resource. Buckingham : Open University Press, 1997.
- Johnson, G. Scholes, K. Exploring corporate strategy: Text and Case. London : Prentice Hall, 1997.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. The Office of Strategy Management. Harvard Business Review. 83 (October 2005) : 72-80.
- Lawrence G. Hrebiniak. Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change. Wharton School : Publish Pearson Education, 2005.
- Learned, C.R. and others. Business Policy Text and Cases. Illinois : Richard D. Irevin. 1973.
- Levie, J. M. Academic Discourses on School-Based Teacher Collaborative: Revisiting the Arguments. Educational Administration Quarterly. 42 (Dec 2006) : 33.
- Lewis, A. Restructuring America's school. Arlington, Va : American of School Administration, 1989.
- Lewthwaite, B. From School in Community to a Community-Based School: The Influence of an Aboriginal Principal on Culture-Based School Development. Canadian Journal of Educational Administration and Policy. 9 (October 2007) : 64.
- Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Prentice Hall, 1994.



- Mintzberg, H. Crafting Strategy. Harvard Business Review. 65 (July-August 1987) : 66-75.
- Morhman,S.A. and Wohlsteeeeer, P. School-Based Management : Organizing for High Performance. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- Murphy, J and Beck, L G. School-Based Management as School Reform : Taking Stock. Callifornia: Corwin Press, 1995.
- Niekerk, E. J. van., Niekerk, P. P. du van. Strategic management in South African education : The leadership dimension. Africa Education Review. 3 (June 2006) : 84 – 99.
- Patt, M. M. Defining parent involvement in rural elementary school through the eyes of parent, student, teachers, and administration: A case study. Pennsylvania State University, 2002.
- Petrus, K. A practitioner's guide to School Community Based Management (SCBM). Pacific Resources for Education and Learning ; U.S. Dept. of Education, Office of Educational Research and Improvement, Educational Resources Information Center Honolulu, Hawaii : Washington, DC, 2001.
- Pratt, L. Growing Community School. [online]. 2006. Available form : <http://www.districtadministration.com/viewarticle.aspx?articleid=773>. [January 2008]
- Rebecca Sadinsky and Greg Tuke. Powerful School. [online]. 2003. Available form : <http://www.newhorizons.org/trans/sandinsky.htm>. [January 200]
- Shatkin, G. and Gershberg, A I. Empowering Parent and Building Communities. Urban Education. 42 (November 2007) : 34.
- Susan A M, Priscilla W. School-Based Management: Organizing for High Performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Vogel, C. Building a Strong Community Partnership. [online]. 2006. Available form : <http://www.districtadministration.com/ViewArticle.aspx?articleid=209>. [January 2008]
- Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. Strategic Management and Business Policy. 5<sup>th</sup> ed. New York : Addison Wesley, 1995.
- Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. Strategic Management : Text and Case. Massachusetts : Alyn and Bacon, 1992.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสอบถามการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอน  
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สภาพแวดล้อมทั่วไปของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 3** สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 4** ความคาดหวังและความต้องการของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 5** สภาพการบริหารการศึกษาโดยโรงเรียนและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ชื่อสถานศึกษา.....
2. เพศ  ชาย  หญิง
3. อายุ  21 - 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  
 51 - 60 ปี  60 ปีขึ้นไป
4. ตำแหน่ง  นายก อบต.  สมาชิก อบต.  ปลัด อบต.  
 ผู้บริหารสถานศึกษา  ครูถ่ายโอน  ครูช่วยราชการ  
 พนักงานจ้างตามภารกิจ  นักวิชาการ/นักบริหาร/หัวหน้าส่วนการศึกษา  
 กรรมการสถานศึกษา  ผู้ปกครอง  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. อาชีพของท่าน  รับราชการ  เกษตรกร  ค้าขาย  
 รับจ้าง  อื่นๆ (โปรดระบุ).....
6. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าประถมศึกษา  ประถมศึกษา  
 มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)  มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ (โปรดระบุ).....

### ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมทั่วไปของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

#### คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้ท่านพิจารณาว่าประเด็นในแต่ละข้อเป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านในระดับใด โดย

**โอกาส** หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยและช่วยส่งเสริมสนับสนุนต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

**อุปสรรค** หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยและอาจก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาในด้าน “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” มากที่สุด  
 4 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาในด้าน “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” มาก  
 3 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาในด้าน “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” ปานกลาง  
 2 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาในด้าน “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” น้อย  
 1 หมายถึง ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อสถานศึกษาในด้าน “โอกาส” หรือ “อุปสรรค” น้อยที่สุด

องค์ประกอบและประเด็นการพิจารณา		ลักษณะผลกระทบ		ระดับของผลกระทบต่อการทำงาน ของสถานศึกษา				
		เป็นโอกาส	เป็นอุปสรรค	5	4	3	2	1
ด้านเศรษฐกิจ								
1.	รายได้ของประชาชน							
2.	ภาวะหนี้สินของประชาชน							

องค์ประกอบและประเด็นการพิจารณา		ลักษณะผลกระทบ		ระดับของผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา				
		เป็นโอกาส	เป็นอุปสรรค	5	4	3	2	1
3.	อาชีพของประชาชน							
4.	ภาวะค่าครองชีพของประชาชน							
5.	การว่างงานของประชาชน							
<b>ด้านสังคมวัฒนธรรม</b>								
6.	ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และ อบต.							
7.	ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน							
8.	การละเลยศีลธรรม จริยธรรม							
9.	การขยายตัวของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยม							
10.	การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของประชาชนในชุมชน							
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>								
11.	ความก้าวหน้า ทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้น							
12.	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา							
13.	เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว							
14.	การมีเทคโนโลยีท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน							
<b>ด้านการศึกษา</b>								
15.	โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาของกรมการส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น							
16.	การสนับสนุนด้านการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น							
17.	ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)							
18.	ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียง							
19.	ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น							

องค์ประกอบและประเด็นการพิจารณา		ลักษณะผลกระทบ		ระดับของผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา				
		เป็นโอกาส	เป็นอุปสรรค	5	4	3	2	1
20.	ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานราชการ วัด/ศาสนา เอกชน สถานประกอบการต่างๆ							
<b>ด้านการเมืองและกฎหมาย</b>								
21.	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน							
22.	พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)							
23.	นโยบายของรัฐบาลในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)							
24.	การแทรกแซงการจัดการศึกษาของนักการเมืองท้องถิ่น							

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

#### คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการถ่ายโอน มีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด









องค์ประกอบและประเด็นการพิจารณา		ระดับความ คิดเห็น ก่อนการถ่ายโอน					ระดับความ คิดเห็น หลังการถ่ายโอน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
		<b>4.3 การบริหารงบประมาณ</b>									
39.	สถานศึกษามีระบบบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้										
40.	สถานศึกษาเบิกจ่ายเงินงบประมาณจาก อบต. ได้อย่างความคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้										
41.	สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ										
42.	สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกับชุมชน										
43.	อบต. และชุมชนมีการกำกับ/ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ										
<b>4.4 การบริหารทั่วไป</b>											
44.	สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างการบริหารที่ระบุความสัมพันธ์ของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน										
45.	สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การจัดการศึกษาของ อบต.										
46.	สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา										
47.	สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ในการจัดการศึกษา										
48.	สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานทั่วไปร่วมกับชุมชน										

**ตอนที่ 4 ความคาดหวังและความต้องการของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

องค์ประกอบและประเด็นการพิจารณา		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความคาดหวัง</b>						
1.	ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะเตรียมการและหาแนวทางการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการถ่ายโอนไว้ล่วงหน้าแล้ว หากเกิดปัญหาต้องสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที					

องค์ประกอบและประเด็นการพิจารณา		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.	ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้สังกัดใหม่ได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าสังกัดเดิม					
3.	ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะใช้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้จากเงินภาษีของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า					
4.	ท่านคาดหวังว่าอบต.จะจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของท่านโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ					
<b>ความต้องการ</b>						
5.	ท่านต้องการให้บุตร/หลานของท่านมีความสุขเมื่ออยู่ที่สถานศึกษา					
6.	ท่านต้องการให้บุตร/หลานของท่านได้รับความปลอดภัย ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ชมเหง รังแกกัน และมีสวัสดิภาพในสถานศึกษา					
7.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น					
8.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนอนุรักษ์ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น					
9.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียน					
10.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาจัดหลักสูตรพิเศษ/กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายให้กับผู้เรียน เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ กีฬาต่างๆ เป็นต้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 5 สภาพการบริหารการศึกษาโดยโรงเรียนและชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

**คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความเป็นจริงเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

<p>1. ท่านเคยได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เคย</p> <p><input type="checkbox"/> เคย มีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และกำหนดเป้าหมาย</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมวางแผนการปฏิบัติการของสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมตรวจสอบ กำกับ ติดตามการดำเนินการตามแผน</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมนำผลการตรวจสอบ กำกับ ติดตามการดำเนินการไปปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการในปีต่อไป</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p>
<p>2. ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษามีการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และ อบต.มาใช้หรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี</p>
<p>3. ตั้งแต่สถานศึกษาถ่ายโอนมาสังกัด อบต. เคยมีบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกชุมชนเข้ามากำหนดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ให้สถานศึกษาดำเนินการตามหรือไม่ อย่างไร</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เคย</p> <p><input type="checkbox"/> เคย บุคคลหรือหน่วยงานใดที่เข้ามากำหนดกิจกรรมหรือโครงการบ้าง (โปรดระบุ).....</p>
<p>4. สถานศึกษากำหนดบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ไร่อย่างชัดเจนหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่กำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนด</p>
<p>5. โครงสร้างสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ทราบ</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดเป็น 4 งานตามพระราชบัญญัติการศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดขึ้นใหม่ (โปรดระบุงาน).....</p>

6. ท่านมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาใดบ้าง

- บริจาคเงิน สิ่งของต่างๆ
- ร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้แรงงาน
- สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน
- สนับสนุนยานพาหนะ
- เป็นวิทยากร/ครูภูมิปัญญาท้องถิ่น
- อนุญาตให้ใช้ที่ดินที่ส่วนบุคคลเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. สถานศึกษามีการประสานงานกับเครือข่ายภายในชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาหรือไม่

- ไม่มี
- มี หน่วยงานใดที่เป็นเครือข่ายบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - สถานศึกษาอื่นๆ ภายในชุมชน
  - หน่วยงานราชการในชุมชน เช่น สถานีอนามัย สถานีตำรวจ เป็นต้น
  - หน่วยงานภาคเอกชนเช่น สถานประกอบการต่างๆ ในชุมชน
  - สถาบันทางศาสนา เช่น วัด หรือศาสนสถานของศาสนาอื่นๆ เป็นต้น
  - มูลนิธิ องค์กรการกุศลต่างๆ
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....

8. สถานศึกษามีการประสานงานกับเครือข่ายภายนอกชุมชนเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาหรือไม่

- ไม่มี
- มี ประสานงานกับ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

<input type="checkbox"/> สถานศึกษาอื่นๆ ภายนอกชุมชน	<input type="checkbox"/> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
<input type="checkbox"/> มหาวิทยาลัยต่างๆ	<input type="checkbox"/> หน่วยงานราชการภายนอกชุมชน
<input type="checkbox"/> หน่วยงานภาคเอกชนภายนอกชุมชน	<input type="checkbox"/> มูลนิธิ องค์กรการกุศลต่างๆ
<input type="checkbox"/> สถาบันทางศาสนา เช่น วัด หรือศาสนสถานอื่นๆ เป็นต้น	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....

9. ในกรณีที่เกิดปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขึ้น สถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างไร

- ผู้บริหารแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่
- ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นส่วนใหญ่
- ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และ อบต.แก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นส่วนใหญ่
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

10. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในชุมชนของท่านมีบุคคลหรือหน่วยงานใดที่เป็นผู้นำหรือมีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา

- ผู้บริหารสถานศึกษา                       ครู                       คณะกรรมการสถานศึกษา
- นายก อบต.                                       สมาชิก อบต.                       ปลัด อบต.
- หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักบริหาร/นักวิชาการ                       ผู้ปกครอง
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

11. เหตุผลที่ทำให้ท่านคิดว่าบุคคลหรือหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำหรือมีบทบาทโดดเด่นในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา

- เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
- เป็นผู้ที่เสียสละทุนทรัพย์ แรงงานและสติปัญญาเพื่อร่วมส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา
- เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ โครงการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- เป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาหรือชุมชน
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

12. ผู้นำเหล่านั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี                       มี

13. โดยภาพรวมการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาหลังจากถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรบริหารส่วน  
ตำบลนั้นท่านคิดว่าการบริหารด้านใดที่มีปัญหาและความปรับปรุงแก้ไขบ้าง

การบริหารทั่วไป

ปัญหาคือ

.....

.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

.....

.....

การบริหารวิชาการ

ปัญหาคือ

.....

.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

.....

.....

การบริหารงบประมาณ

ปัญหาคือ

.....

.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

.....

.....

การบริหารบุคลากร

ปัญหาคือ

.....

.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

.....

.....



14. โดยภาพรวมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหลังจากถ่ายโอนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นท่านมีความพึงพอใจหรือไม่อย่างไร

ไม่พึงพอใจ เพราะ

.....

.....

.....

.....

พึงพอใจ เพราะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการแบบสอบถามฉบับนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสัมภาษณ์สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน  
ของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

ผู้ให้สัมภาษณ์.....  
ตำแหน่ง..... ชื่อสถานศึกษา.....  
เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจาก  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล  
ผู้สัมภาษณ์ นางสาวสุกัญญา แซ่มช้อย  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....สถานที่.....  
เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

**สภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

1. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและชุมชน ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็น จุดแข็งที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาและชุมชน ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็น จุดอ่อนที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
3. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาและชุมชน ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็น โอกาสที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
4. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาและชุมชน ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็น อุปสรรคที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
5. สภาพปัจจุบัน ปัญหาในการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ของสถานศึกษาของท่านได้แก่อะไรบ้าง และแต่ละปัญหามีแนวทางการแก้ไขปัญหอย่างไร

### 5.1 การบริหารวิชาการ

- 1) การจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน
- 2) การจัดโปรแกรม/แผนการเรียนสำหรับนักเรียน การจัดกลุ่มผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครู
- 3) การวัดผลและประเมินผลผู้เรียน
- 4) การนิเทศการเรียนการสอน
- 5) การจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีการสอน

### 5.2 การบริหารบุคคล

- 1) การกำหนดความต้องการบุคลากรของโรงเรียน
- 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 3) การจัดสวัสดิการ
- 4) การพัฒนาบุคลากร
- 5) การประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานของบุคลากร
- 6) การให้บุคลากรร่วมตัดสินใจและเข้าใจบทบาทตนเองในการปฏิบัติงาน

### 5.3 การบริหารงบประมาณ

- 1) การได้รับการอุดหนุนทางการเงิน
- 2) การจัดทำงบประมาณ
- 3) การทำบัญชี การเงิน พัสดุ และการควบคุม
- 4) การจัดหาพัสดุ
- 5) การใช้เงินให้เกิดผลสูงสุดต่อเป้าหมาย
- 6) งานบริการต่างๆ

### 5.4 การบริหารทั่วไป

- 1) การกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษา
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
- 3) งานความสัมพันธ์ชุมชน/การให้บริการชุมชน
- 4) งานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
- 5) การประกันคุณภาพของสถานศึกษา (การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง การรับการตรวจสอบจากภายนอก การจัดทำรายงานการประเมินต่อผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง)

## 6. สภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยชุมชนเป็นฐาน

- 1) ชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับสถานศึกษาอย่างอิสระเพื่อกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

- 2) ชุมชนเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย
    - การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน
    - การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน
    - กระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
  - 3) โครงสร้างการบริหารตามแนวราบที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ
  - 4) การใช้ฐานทรัพยากรของชุมชนบูรณาการการจัดการศึกษา
    - องค์ความรู้ของชุมชน
    - แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
  - 5) การพัฒนาเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษา
  - 6) การสร้างวัฒนธรรมในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและชุมชน
  - 7) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำชุมชน
7. ท่านคิดว่ากลยุทธ์หลักที่สำคัญในการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไรบ้าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

- |                               |                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ     | อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>พระนครศรีอยุธยา                                |
| 2. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ | อาจารย์ประจำสาขา ศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                        |
| 3. ดร.สุวรรณ พินตานนท์        | สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น<br>กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น |
| 4. ดร.ประภาพรณ ไชยวงศ์        | สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา                                                  |
| 5. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์    | สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา                                                  |



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในสหตนากลุ่มเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์

### ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ภานูวัฒน์ ภัคดีวงศ์      ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห      ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็น  
ผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์      สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. ดร.ประสงค์ กัลยาณธรรม      สาขารัฐศาสตร์  
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต  
กำแพงแสน

### ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาระดับพื้นฐาน

5. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก      สำนักงานนโยบายและแผน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์      สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
7. ดร.สวัสดิ์ ภู่อทอง      สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาท้องถิ่นและการกระจายอำนาจการศึกษา

8. ดร.พิณสุดา สิริธังขี      สาขาการจัดการศึกษา  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
9. ดร.สุวรรณ พิณตานนท์      กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น



ภาคผนวก ค

- หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ
- หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบกลยุทธ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ที่ ศธ 0512.6(2771)/1658

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

24 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุกัญญา แซ่มซ้อย นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1661

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุกัญญา แซ่มซ้อย นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองดิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสำรวจสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสุกัญญา แซ่มซ้อย ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนบุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร 0-2218-7680-7 ต่อ 617

ที่ ศธ 0512.6(2771)/1663



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

24 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแซว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุกัญญา แซ่มซ้อย นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสำรวจสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสุกัญญา แซ่มซ้อย ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร 0-2218-7680-2 ต่อ 617

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0852



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา

เรียน ดร.สมศักดิ์ ศิลประสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุกัญญา แหม่มซ้อย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรุษษุบัณชิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ผง ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อคำถาม		ค่า IOC	การปรับปรุง
<b>ข้อคำถามสภาพแวดล้อมภายนอก</b>			
<b>ด้านเศรษฐกิจ</b>			
1.	รายได้ของประชาชน	0.80	
2.	ภาวะหนี้สินของประชาชน	0.60	
3.	ลักษณะการประกอบอาชีพของประชาชน	0.60	เปลี่ยนเป็นอาชีพของประชาชน
4.	ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น	0.80	ตัดคำว่า “ที่สูงขึ้น” ออก
5.	การว่างงานของประชาชน	0.80	
6.	การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจพอเพียง	0.20	ตัดข้อคำถามนี้ออกไป
<b>ด้านสังคมวัฒนธรรม</b>			
7.	ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน อบต. และชุมชน	0.80	ตัดคำว่า “อันดี” ออก
8.	การมีขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน	0.80	
9.	ศีลธรรม จริยธรรมที่ถูกกละเลย	0.60	
10.	การที่ครอบครัวแตกแยก	0.20	ตัดข้อคำถามนี้ออกไป
11.	การแพร่ระบาดของสิ่งเสพติดและการพนันประเภทต่างๆ	0.20	ตัดข้อคำถามนี้ออกไป
12.	การขยายตัวของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยม	0.80	
13.	การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของประชาชน	0.60	
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>			
14.	ความก้าวหน้าทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้น	0.80	

## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความถาม	ค่า IOC	การปรับปรุง
15.	ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง	0.80	ปรับเป็น “เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว”
16.	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ	1.00	
17.	การมีเทคโนโลยีท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน	0.80	
<b>ด้านการศึกษา</b>			
18.	การมีโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดการศึกษาที่ชัดเจนของกรมการส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	0.80	มีหลายประเด็นอยู่ในข้อเดียวกัน
19.	การกำหนดหลักสูตรแกนกลางและการส่งเสริมให้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น	1.00	เปลี่ยนคำว่า “หลักสูตรท้องถิ่น” เป็น “หลักสูตรสถานศึกษา”
20.	การได้รับความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย)	1.00	ปรับเป็น “การสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น”
21.	ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	1.00	
22.	การได้รับความร่วมมือหรือสนับสนุนในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น	1.00	ปรับเป็น “ความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียง”
23.	การได้รับความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น	1.00	ตัดคำว่า “การได้รับ” ออก

## ตาราง ผง (ต่อ)

ข้อความถาม		ค่า IOC	การปรับปรุง
24.	การได้รับความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานราชการ วัด/ศาสนา เอกชนสถานประกอบการต่างๆ	1.00	ตัดคำว่า “การได้รับ” ออก
<b>ด้านการเมืองและกฎหมาย</b>			
25.	การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545	1.00	ปรับเป็น “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน”
26.	การประกาศใช้พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542	1.00	ปรับเป็น “พระราชกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
27.	นโยบายของรัฐบาลในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	0.80	
28.	การแทรกแซงการจัดการศึกษาของนักการเมืองท้องถิ่น	0.80	
<b>ข้อความถามสภาพแวดล้อมภายใน</b>			
<b>1. ด้านบุคลากร</b>			
<b>1.1 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล</b>			
1.	อบต.มีบุคลากรในส่วนการศึกษาอย่างเพียงพอ	1.00	
2.	อบต.มีบุคลากรในส่วนการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะรับผิดชอบการจัดการศึกษา	1.00	



## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความ	ค่า IOC	การปรับปรุง
3.	นายก อบต.เป็นผู้มีวิสัยทัศน์/ริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาได้	1.00	
4.	นายก อบต.สามารถประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั้งในและนอกชุมชนในการจัดการศึกษา	1.00	
5.	นายก อบต.และสมาชิกอบต. มีความตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษาและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี	1.00	
	<b>1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>		
6.	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนที่เพียงพอ	0.80	
7.	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และอบต.	1.00	ปรับเป็น “ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และอบต.”
8.	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	1.00	
9.	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1.00	
10.	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ทั้งด้านการพัฒนา และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา ชุมชน และอบต.ได้เป็นอย่างดี	0.80	ตัดคำว่า “มีวัฒนธรรม” และคำว่า “เป็นอย่างดี” ออก
	<b>1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา</b>		
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความศรัทธาทั้งจากผู้ร่วมงาน ชุมชน และอบต.	1.00	

## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความถาม	ค่า IOC	การปรับปรุง
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม	1.00	
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ	1.00	
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	0.80	
15.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการหรือกิจกรรมใหม่ที่สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้	0.80	
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	1.00	
17.	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของชุมชน และอบต.	1.00	ตัดคำว่า “ส่งเสริม” ออก
18.	ผู้บริหารบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้	1.00	
<b>1.2 ด้านงบประมาณ</b>			
19.	สถานศึกษามีงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอ	1.00	
20.	สถานศึกษามีงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ลูกเสือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่	1.00	
21.	สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณในการสร้าง/ปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่างๆ อย่างเพียงพอ	1.00	
22.	สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้	1.00	
23.	สถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สวยงามมั่นคงและปลอดภัย	1.00	

## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความ	ค่า IOC	การปรับปรุง
<b>1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์</b>			
24.	สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน	0.80	ตัดคำว่า “และทันต่อการใช้งาน”
25.	สถานศึกษามีวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับสถานศึกษาอย่างเพียงพอ	0.80	ปรับเป็น “สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาตรงตามความต้องการและทันต่อการใช้งาน”
26.	สถานศึกษามีสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา	1.00	
27.	สถานศึกษามีคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ	1.00	
<b>4. ด้านการบริหารจัดการ</b>			
<b>4.1 การบริหารวิชาการ</b>			
28.	สถานศึกษามีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน แสดงถึงเอกลักษณ์ของชุมชนอย่างเด่นชัด	0.60	ปรับเป็น “สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน”
29.	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ	1.00	
30.	สถานศึกษามีการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง	1.00	
31.	สถานศึกษามีการจัดหาสื่อการเรียนรู้ และสร้างแหล่งเรียนรู้ และใช้วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	0.80	ปรับเป็น “สถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง”

## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความ	ค่า IOC	การปรับปรุง
32.	มีการกำกับ ติดตามการจัดการเรียนรู้โดย ออบต.และชุมชนอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการ กำกับ ติดตามมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน	1.00	ปรับเป็น “ออบต.และชุมชนการ กำกับ/ติดตามการจัดการ เรียนรู้ของสถานศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ และนำผลการ กำกับ/ติดตามมาปรับปรุงและ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ ผู้เรียน”
<b>4.2 การบริหารงานบุคคล</b>			
33.	สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่มี ประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การคัดสรร การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลที่มี คุณภาพ	1.00	
34.	สถานศึกษามีระบบการพัฒนาบุคลากรภายใน สถานศึกษา เช่น ครูเก่าสอนงานครูใหม่ หรือ ผู้บริหารอบรมพัฒนาครู เป็นต้น	1.00	
35.	สถานศึกษามีการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทางวิชาชีพ อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอส่งเสริมให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น	0.80	ปรับเป็น “สถานศึกษาส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับ การฝึกอบรม การศึกษาต่อใน ระดับสูงขึ้น เป็นต้น
36.	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรเพื่อพิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม	1.00	
37.	สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานบุคคล ร่วมกับชุมชน	1.00	
<b>4.3 การบริหารงบประมาณ</b>			
38.	สถานศึกษามีระบบบริหารงบประมาณการเงิน ที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	1.00	

## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความถาม	ค่า IOC	การปรับปรุง
39.	สถานศึกษาเบิกจ่ายงบประมาณจาก อบต.ได้ อย่างคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้	1.00	
40.	สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรในชุมชนเพื่อ ใช้ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	1.00	ตัดคำว่า “ในชุมชน” ออก
41.	สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา	1.00	เพิ่มคำว่า “ร่วมกับชุมชน”
42.	อบต.และชุมชนมีการกำกับ ติดตามการใช้ งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1.00	
	<b>4.4 การบริหารทั่วไป</b>		
43.	สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการ บริหารของสถานศึกษาที่ระบุนความสัมพันธ์ของ ชุมชนหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องไว้อย่าง ชัดเจน	1.00	
44.	สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัด การศึกษาของ อบต.	1.00	
45.	สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ บริหารที่ทันสมัยสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่าง เต็มที่	1.00	ตัดคำว่า “ที่ทันสมัยสามารถใช้ ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่”
46.	มีการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือที ดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ใน การจัดการศึกษา	1.00	
47.	สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงาน ทั่วไปร่วมกับชุมชน	1.00	
	<b>2. ความคาดหวัง</b>		
48.	ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะเตรียมการและ หาแนวทางการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการ ถ้ายโอนไว้ล่วงหน้า หากเกิดปัญหาต้องสามารถ ที่จะปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที	1.00	

## ตาราง ผง (ต่อ)

	ข้อความถาม	ค่า IOC	การปรับปรุง
49.	ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะสามารถดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้สังกัดใหม่ได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าสังกัดเดิม	1.00	
50.	ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษามีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่าก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานในระดับต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาอย่างรวดเร็ว	0.80	ปรับเป็น “ท่านคาดหวังว่าสถานศึกษาจะใช้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้จากเงินภาษีของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า”
<b>3. ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</b>			
51.	ท่านต้องการให้บุตร หลานของท่านมีความสุขเมื่ออยู่ที่สถานศึกษา	1.00	
52.	ท่านต้องการให้บุตร หลานของท่านได้รับความปลอดภัย ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาท ข่มเหง รังแกกัน และมีสวัสดิภาพในสถานศึกษา	1.00	
53.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	1.00	
54.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนอนุรักษ์ประเพณี ภูมิปัญญาของชุมชน/ท้องถิ่น	1.00	
55.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียน	1.00	
56.	ท่านต้องการให้สถานศึกษาจัดหลักสูตรพิเศษ/กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายให้กับผู้เรียน เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ กีฬาต่างๆ เป็นต้น	1.00	

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสุกัญญา แซ่มซ้อย เกิดเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2519 อยู่บ้านเลขที่ 130/3 หมู่ที่ 2 ตำบลช่องลม อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิตเกียรตินิยมอันดับ 2 วิชาเอกการศึกษาปฐมวัย โครงการครุทายาท จากคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร เมื่อปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2545 และในปีการศึกษา 2548 ได้รับทุน UDC จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย