

การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ



นางกนกวรรณ ศรี้อยคำ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF THE SUCCESSFUL LEVEL OF DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL  
ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE JURISDICTION OF  
THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION: A SEQUENTIAL MIXED METHOD DESIGN



Mrs Kanokwan Soikham

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Research

Department of Educational Research and Psychology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ
โดย	นางกนกวรรณ ศรีอยคำ
สาขาวิชา	วิจัยการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์

..... กณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อวยพร เรืองตระกูล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.วันทยา วงศ์ศิลปกริมย์)

สภามหาวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กนกวรรณ ศรีอัยคำ: การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ.(AN ANALYSIS OF THE SUCCESSFUL LEVEL OF DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION: A SEQUENTIAL MIXED METHOD DESIGN) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ.ดร.กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์, 215 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา (2) วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (4) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีวิจัยเป็นการออกแบบวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ การจัดเก็บข้อมูลในขั้นตอนแรกใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลกับสถานศึกษา 286 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย ขั้นตอนที่สองศึกษาภาคสนามจากโรงเรียนกรณีศึกษา 2 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับความสำเร็จในภาพรวมของการบริหารการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป พบว่า อยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการบริหารศึกษาระหว่างองค์ประกอบ 4 ด้าน พบว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในด้านบริหารวิชาการกับด้านบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี และการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในด้านบริหารงบประมาณกับด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับดีมาก

2. ระดับความสำเร็จในภาพรวมของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน คือ (1) ด้านบริหารวิชาการ เช่น คุรุภาระงานมาก (2) ด้านบริหารงบประมาณ เช่น คุรุต้องทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ และงานธุรการต่าง ๆ (3) ด้านบริหารงานบุคคล เช่น โรงเรียนไม่สามารถเลือกครูที่จะบรรจุหรือย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนได้ และ (4) ด้านบริหารทั่วไป เช่น ขาดการประสานงาน

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เจตคติที่ดีของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน และการติดตามผลของผู้บริหาร

ภาควิชา วิจัยและจิตวิทยาการศึกษาการศึกษา

ลายมือชื่อนิติ.....

สาขาวิชา วิจัยการศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2550



## 498420227 : MAJOR EDUCATIONAL RESEARCH

KEY WORD: DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION / SEQUENTIAL MIXED METHOD DESIGN

KANOKWAN SOIKHAM : AN ANALYSIS OF THE SUCCESSFUL LEVEL OF DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION: A SEQUENTIAL MIXED METHOD DESIGN. THESIS PRINCIPAL ADVISOR : KAMONWAN TANGDHANAKANOND, Ph.D., 215 pp

The purposes of this research were (1) to study the successful level of the educational administration of basic educational institutions under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission that to participate in moving into school decentralization pilot project (2) to analyze the successful level of the decentralized educational administration of basic educational institutions under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission (3) to study the current problems of the decentralized educational administration of basic educational institutions under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission (4) to analyze the factors affecting the successful level of decentralized educational administration of basic educational institutions under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission. The research method used was a sequential mixed method design. The data collection process comprised 2 steps: the first step used was a questionnaire distributed to 286 schools and then the data was analyzed by descriptive statistics. The last step used was a field study from 2 case study schools. The research findings indicated that:

1. The overall successful level of educational administration management in 4 aspects, i.e. academic management, budget management, personnel management and general management was rated at the high level. When comparing the successful level in decentralized educational administration among the 4 components, the academic management and personnel management were rated at a high level, and the budget management and general management were rated at very high level.

2. The overall successful level of decentralized educational administration management in 4 aspects from 2 case study schools was rated at the high level.

3. The current problems in management of the decentralized educational administration found from 2 case study schools were: (1) the academic management: the teacher had too many duties, (2) the budget management: the teacher had to do the duty as the budgeting officers, the parceling officers and the administrators, (3) the personnel management: the school couldn't select personnel to government teacher or to move into school, (4) the general management: the teachers lacked of cooperation.

4. The factors affecting the successful level of decentralized educational administration management the basic educational institutions under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission were administrator leadership, insider participation, good attitude of personnel in change, personnel readiness in school, and the administrator follow-up.

Department : Educational Research and Psychology

Student's Signature : *Kanokwan Soikham*

Field of Study : Educational Research

Principal Advisor's Signature : *Kamonwan Tangdhanakanond*

Academic Year : 2007

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความเมตตาและกรุณาอย่างสูงยิ่งจากการดูแลของอาจารย์ ดร. กมลวรรณ ตังชนกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้แนวคิดในการทำงานแบบนักวิจัย และให้คำปรึกษาในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ดูแล ห่วงใยและให้กำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญและมีคุณค่ายิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล และท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการเรียนวิชาสัมมนาการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล อาจารย์ ดร. กมลวรรณ ตังชนกานนท์ และดร.วันทยา วงศ์ศิลปกริมย์ ที่ให้ความกรุณาในการเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำชี้แนะในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ และท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าต่อการต่อการปรับปรุงเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณในไมตรีของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย และโรงเรียนรัตนราชคูร์บารุงที่กรุณาให้ข้อมูลและการช่วยเหลือที่ดีตลอดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสุวิษ ฝั่งตน และผู้อำนวยการวิไลวรรณ วรงค์ศรีมิ ที่ให้โอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ นายมนตรี อูสาหะ ที่ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียน คณะครูโรงเรียนพิบูลวิทยาลัยที่ช่วยรับภาระงานและเป็นกำลังใจให้ตลอดมา ขอขอบคุณพี่น้อง ๆ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษาทุก ๆ คน โดยเฉพาะนางกัญย์สินี วิเศษสิงห์ นางสาวณัฐนิชากร ศรีบริบูรณ์ และนางสาววรรณภา ขำละเอียด ที่ให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ ตลอดจนคอยช่วยเหลืออย่างกัลยาณมิตร

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อพวยร คุณแม่บัวผัน อินทร์หอม พันตรีสังกาศ สร้อยคำ พี่ชายและพี่สาว ที่คอยให้กำลังใจและกำลังใจทรัพย์ และช่วยเหลือตลอดมา รวมทั้งทุก ๆ ท่านที่มีส่วนช่วยให้การทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ตอนที่ 1 แนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา.....	8
ตอนที่ 2 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	22
ตอนที่ 3 การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ.....	35
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเชิงปริมาณ.....	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพ.....	73
การเลือกกรณีศึกษา.....	73

การเตรียมตัวทำงานภาคสนาม.....	74
แผนการศึกษาภาคสนาม.....	74
การสร้างความสัมพันธ์.....	75
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
การจัดกระทำข้อมูล.....	81
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	83
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	83
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการ ศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	85
ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน.....	89
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	102
กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย.....	103
ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน .....	103
ตอนที่ 2 ผลของการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการ ศึกษาของโรงเรียน.....	109
กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง.....	131
ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน .....	131
ตอนที่ 2 ผลของการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการ ศึกษาของโรงเรียน.....	136
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	156
สรุปผลการวิจัย.....	158
อภิปรายผลการวิจัย.....	160
ข้อเสนอแนะ.....	163
รายการอ้างอิง.....	165
ภาคผนวก.....	171
ภาคผนวก ก ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย.....	172



ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	174
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	180
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	200
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	215



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ประเภทของวิธีการออกแบบการวิจัย.....	37
2.2 ขั้นตอนในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	38
2.3 สักระยะการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารการ ศึกษา.....	51
3.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	64
3.2 โครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม.....	66
3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้กับกลุ่ม ตัวอย่าง (จำนวน 30 โรงเรียน) .....	69
3.4 ร้อยละของอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม .....	72
3.5 แผนการศึกษาภาคสนาม.....	74
3.6 กิจกรรมการเก็บข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม.....	77
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ.....	84
4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ในการดำเนินการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	87
4.3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหาของการดำเนินการกระจายอำนาจการ บริหารการศึกษา ด้านบริหารวิชาการ.....	90
4.4 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหาของการดำเนินการกระจายอำนาจการ บริหารการศึกษา ด้านบริหารงบประมาณ.....	93
4.5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหาของการดำเนินการกระจายอำนาจการ บริหารการศึกษา ด้านบริหารงานบุคคล.....	96
4.6 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหาของการดำเนินการกระจายอำนาจการ บริหารการศึกษา ด้านบริหารทั่วไป.....	98
5.1 จำนวนบุคลากรโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จำแนกตามตำแหน่งและเพศ.....	104
5.2 จำนวนครูโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา.....	105

ตารางที่	หน้า
5.3 จำนวนนักเรียนโรงเรียนพินุลวิทยาลัย ปีการศึกษา 2550 จำแนกตามระดับชั้นและเพศ	106
5.4 จำนวนบุคลากรโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง จำแนกตามตำแหน่งและเพศ.....	131
5.5 จำนวนครูโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน จำแนกตาม เพศและวุฒิการศึกษา.....	132
5.6 จำนวนนักเรียนโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ปีการศึกษา 2550 จำแนกตามระดับชั้น และเพศ.....	133



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานพร้อมเพรียงกัน.....	39
2.2 รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานตามลำดับเวลา.....	40
2.3 รูปแบบของการออกแบบการอธิบายตามลำดับ.....	42
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	62
5.1 แผนผังภายใน โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย.....	106
5.2 การแบ่งสายงานบริหาร โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย.....	113
5.3 รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย.....	125
5.4 แผนผังภายใน โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง.....	134
5.5 การแบ่งสายงานบริหาร โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง.....	139
5.6 รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย.....	151

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากอดีตที่ผ่านมา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ขณะเดียวกันก็มีปัญหาที่สั่งสมอยู่ (วิทยา เชียงกูล อ้างถึงใน ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548) ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ปัญหาจากการบริหารโดยรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการวินิจฉัยสั่งการ ขาดการส่งเสริมลักษณะผู้นำ เพราะต้องรอคำสั่งจากส่วนกลาง การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษามักไม่เป็นไปตามหลักการที่กำหนด และไม่ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น (ภาณุวัฒน์ กักคิงส์, 2540) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารการจัดการศึกษาของไทยประสบปัญหาจากการจัดการบริหารที่รวมศูนย์อำนาจอยู่ส่วนกลาง มีการทำงานที่ซับซ้อนระหว่างหน่วยงาน และขาดการประสานงานในการดำเนินงาน ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองไม่ตอบสนองต่อความต้องการการศึกษาที่หลากหลายของชุมชน และการจัดการศึกษาที่ผ่านมาขาดการมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (พิณสุดา สิริธรังสี, 2540)

ดังนั้นในการปฏิรูปการศึกษา จึงเน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการที่ดี ตามที่ปรากฏในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ซึ่งบัญญัติให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการกระจายอำนาจ โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ (1) ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายการศึกษา (2) มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา รวมทั้งขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ (3) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ (4) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการ

กระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษามากที่สุด (5) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา และ (6) มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง และต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรส่วนกลางที่มีการบริหารแบบศูนย์รวมอำนาจ และจากการที่ได้มีการปฏิรูปการศึกษา และมีการประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาขึ้นใช้ในการศึกษา 2550 นั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการบริหารทั้ง 4 ด้านนี้ การบริหารจัดการของสถานศึกษาต้องมีมาตรฐานและคุณภาพ ตามเกณฑ์และมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

ในการดำเนินการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษานั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับสถานศึกษา โดยคัดเลือกสถานศึกษาเข้าโครงการนี้ จำนวน 610 โรงเรียน และได้มีการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสร้างความตระหนักเห็นคุณค่าและความจำเป็นในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ กระทรวงศึกษาธิการคาดหวังว่าสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการนี้จะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

ดังนั้นผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษามีระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษายู่ในระดับไหน เนื่องจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวเป็นโรงเรียนที่มาจากการเลือกสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว อีกทั้งผู้วิจัยสนใจที่จะวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ สภาพปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (good practices) โดยทำการศึกษาเจาะลึกไปที่การบริหารภายในสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงาน

บุคคล และบริหารทั่วไป โดยประเด็นในการหาคำตอบของผู้วิจัยใช้วิธีการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) เป็นการออกแบบการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามลำดับก่อนหลัง (Creswell, 2007) ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดแผนและนโยบายทางการจัดการศึกษาและพัฒนาการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา อยู่ในระดับใด
2. ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
3. การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง
4. มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาภายในสถานศึกษาเท่านั้น โดยใช้วิธีการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative study) เป็นการสำรวจการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ว่ามีความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาในภาพรวมระดับใด มีปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการบริหารการศึกษา และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ อย่างไร แล้วคัดเลือกสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) ในการบริหารการศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative study) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเชิงปริมาณ ใช้การสำรวจการดำเนินการของการบริหารการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 610 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 305 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา

1.3 ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านบริหารวิชาการ (2) ด้านบริหารงบประมาณ (3) ด้านบริหารงานบุคคล และ (4) ด้านบริหารทั่วไป

2. การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การศึกษากาตสนามแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยเข้าไปวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา สภาพปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเลือก



กรณีศึกษาจากผลการศึกษาเชิงปริมาณ จากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) ในการบริหารการศึกษา และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ ได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยศึกษาการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามบริบทของโรงเรียนในการดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจหลักที่แต่ละโรงเรียนกำหนด โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**การวิเคราะห์** หมายถึง วิธีการศึกษาเพื่อระบุระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา** หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้สมาชิกภายในสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการทำงานในด้านต่าง ๆ คือ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

**ด้านบริหารวิชาการ** หมายถึง การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ

**ด้านบริหารงบประมาณ** หมายถึง การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาเกี่ยวกับ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาพัสดุ การจัดการเกี่ยวกับการเงิน-บัญชี การบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของสถานศึกษา และการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

**ด้านบริหารงานบุคคล** หมายถึง การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการครู การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และการออกจากราชการ

**ด้านบริหารทั่วไป** หมายถึง การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารงานการศึกษา การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษา การประสานงานและพัฒนาการเครือข่ายการศึกษา การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และการส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

**ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา** หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานที่แสดงถึงการบริหารสถานศึกษาที่มีการให้สมาชิกภายในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการทำงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยแบ่งระดับความสำเร็จออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับความสำเร็จมาก หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน ตามลำดับ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการเป็นรูปธรรม และมีหลักฐานแสดงผลของการดำเนินการปรากฏให้เห็นชัดเจน ระดับความสำเร็จปานกลาง หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการ เป็นรูปธรรม และผลของการดำเนินการปรากฏให้เห็นชัดเจน แต่ไม่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับความสำเร็จน้อย หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ แต่ไม่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับต้น และไม่มีหลักฐานแสดงถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจ

**การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ** หมายถึง การออกแบบการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามลำดับก่อนหลัง กล่าวคือ ขั้นตอนแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากการสำรวจการดำเนินการบริหารการศึกษา เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) ในการบริหารการศึกษา เป็นกรณีศึกษา และขั้นตอนที่สองเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากโรงเรียนกรณีศึกษา โดยวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ สภาพปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย**

1. ทำให้ทราบระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษาในการดำเนินการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ทำให้ทราบระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษาในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา และให้การสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัดให้สามารถกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จ

4. ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสารสนเทศสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเร่งพัฒนาปัจจัยดังกล่าวในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้สรุปสาระสำคัญจาก การศึกษา เป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตอนที่ 2 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการ จัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ตอนที่ 3 การ ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตอนที่ 5 กรอบแนวคิด ในการวิจัย

#### ตอนที่ 1 แนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาสาระโดยแยกเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย ความเป็นมาของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ความหมายของการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษา รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา หลักการของการกระจาย อำนาจการบริหารการศึกษา และงานการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

##### 1.1 ความเป็นมาของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

ระบบบริหารการศึกษาของประเทศไทยเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยการเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารราชการแผ่นดินให้ทันสมัย ในรัชกาลที่ 5 สมัยนั้นเกิดความจำเป็นในการฝึกกำลังเพื่อ ต่อต้านการขยายตัวของลัทธิล่าอาณานิคมเมืองขึ้น ทำให้นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินและ การจัดการบริหารต้องมาจากส่วนกลาง ระบบบริหารการศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบการ บริหารราชการแผ่นดิน จึงเป็นระบบที่มาจากส่วนกลางด้วย แม้ในระยะต่อมาจะได้มีการ เปลี่ยนแปลงระบบการปกครองผู้บริหารระดับสูงก็ยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะให้ประชาชนเข้า มามีส่วนช่วยจัดการศึกษา เพราะเห็นว่ายังยากจนและด้อยการศึกษาอยู่และแม้ว่าประเทศไทยจะมี การปกครองในระบอบประชาธิปไตยมากกว่าห้าสิบปีแล้วก็ตาม ก็ยังไม่มี การกระจายอำนาจ การบริหารการปกครองแผ่นดินและการบริหารการศึกษาไปสู่ประชาชนมากนัก การตัดสินใจปัญหาการ บริหารด้านการเงินและการบริหารด้านบุคคลขึ้นอยู่กับการบริหารส่วนกลาง นอกจากนี้ปัญหาใน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารดังกล่าวแล้ว ระบบบริหารการศึกษาของประเทศไทยในช่วง ระยะเวลาที่ผ่านมาก็ยังไม่มีเอกภาพ ทั้งนี้เพราะสภาพการบริหารการศึกษาของไทยขึ้นอยู่กับหลาย หน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532)



ตั้งแต่ปี พ.ศ.2430 ที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ประกาศจัดตั้ง “กรมศึกษาธิการ” มีหน้าที่บริหารรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาของประเทศไทย(สุรพันธ์ ยนต์ทอง, 2533)

ก่อนปี พ.ศ. 2522 การประถมศึกษาเคยขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทย การศึกษาระดับสูงกว่าประถมศึกษาขึ้นอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการ การอุดมศึกษาเคยขึ้นอยู่กับสำนักนายกรัฐมนตรีแล้วโอนมาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อมีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นใน พ.ศ.2515 โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้ประสานงานด้านการจัดทำนโยบายแผนและการประเมินผลทุกระดับ ทั้งนี้ยังมีได้รวมหน่วยงานในระดับกระทรวงและกรมอีกหลายหน่วยงานที่จัดการศึกษาเป็นงานเสริมและงานสนับสนุน ซึ่งแต่ละแห่งก็บริหารงานไปตามนโยบายแผนงานและความพร้อมในเรื่องการใช้ทรัพยากรของตนเอง ไม่มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารงานทั้งหมดนี้โดยตรง สภาพเช่นนี้จึงทำให้ระบบการบริหารการศึกษาของประเทศไทยขาดเอกภาพมาโดยตลอด ต่อมาในปี พ.ศ.2516 ได้เกิดความผลักดันทางการเมืองและการปกครองของประเทศที่จะให้มีการปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532) การศึกษาของชาติจึงมีระเบียบแบบแผนและเจริญก้าวหน้าสืบต่อมา ทั้งการประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและอุดมศึกษาและท้ายที่สุดได้มีการประกาศแผนการศึกษาชาติ พ.ศ.2520 จัดให้มีการเปลี่ยนระบบการศึกษาใหม่ให้มีการศึกษาภาคบังคับ 6 ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี ที่เรียกกันว่า ระบบ 6 : 3 : 3

ส่วนการบริหารการศึกษา ก็เป็นการบริหารงานจากส่วนกลาง คือ สั่งมาตามลำดับชั้นตามสายงานจากกระทรวงศึกษาธิการมายังกรมต่าง ๆ ที่มีโรงเรียนจากกรมมายังจังหวัดและจากจังหวัดมายังอำเภอจนถึงโรงเรียน การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ กระทำที่ส่วนกลาง ในระดับโรงเรียนนั้นครูใหญ่และครูผู้สอนแทบไม่มีอิสระในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนก็คือผู้ที่รักษาระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งต้องปฏิบัติตามวิธีการที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง ดำรงเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอน รายวิชาที่เรียนส่วนกลางกำหนดมาให้เป็นอย่างเดียวกันและยังได้กำหนดมาตรฐานของโรงเรียนไว้ด้วยเพื่อให้ส่วนกลางได้ประเมินโรงเรียนว่า ได้มาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน การบริหารโรงเรียนเริ่มเปลี่ยนเป็นแบบกระจายอำนาจจากส่วนกลางเมื่อไม่นานมานี้ เนื่องจากผู้บริหาร ครูอาจารย์ มีความรู้สูงขึ้นและต้องการจัดการศึกษาเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โรงเรียนประถมศึกษานั้นได้เปลี่ยนระบบการบริหารการศึกษาใหม่เป็นการบริหารโดยคณะกรรมการตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ จนถึงระดับกลุ่มโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจทำให้โรงเรียนมีอิสระมากขึ้น ส่วนกลางนั้นลดบทบาทของตนลง เพียงแค่กำหนดนโยบายและ

จัดสรรงบประมาณมาให้ ดังนั้นการจัดการศึกษาในเขตศึกษาและจังหวัดต่าง ๆ จึงแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและความพร้อมของท้องถิ่น (สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2533)

ซึ่งในปัจจุบัน พิณสุดา สิริรังศรี (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศไทย พบว่า การบริหารการศึกษาปัจจุบันถูกครอบงำและผูกขาดโดยภาครัฐ ทั้งยังเป็นการจัดแบบต่างคนต่างทำขาดเอกภาพ ซ้ำซ้อน ขาดการประสานงาน ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา การศึกษาไม่สนองตอบความต้องการของประชาชน ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติและร่วมติดตามผลในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เป็นยุคข้อมูลข่าวสาร การบริหารการศึกษาปัจจุบันควรเป็นการจัดการศึกษาที่สนองตอบความต้องการของประชาชนหรือผู้เรียน ในลักษณะของลูกค้ำมากกว่าการครอบงำ และควรให้ประชาชนหรือส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น มีสิทธิเลือกและจัดการต่อวิถีชีวิตทางการศึกษาด้วยตนเองการจัดการศึกษาจึงไม่ควรเป็นเรื่องของภาครัฐแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรเป็นเรื่องของทุกคนในสังคม ในการนี้การจัดโครงสร้างทางการบริหารการศึกษาจึงควรต้องเปลี่ยนไปจากเดิม โดยระดับ กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนกลาง ควรจะปรับลดบทบาทลงและทำหน้าที่เพียงการกำหนดนโยบาย การสนับสนุนส่งเสริมด้านงบประมาณ วิชาการ การกำหนดมาตรฐานและตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการศึกษารวมทั้งการพัฒนาบุคลากร การบริหารและการจัดการศึกษาควรเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในขั้นต้นหากองค์กรปกครองท้องถิ่นยังไม่มีความพร้อมเพียงพอที่จะรับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาได้ทั้งหมด ก็ควรเป็นหน้าที่ขององค์กรระดับจังหวัด ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการที่มีหน้าที่ทางการบริหาร เน้นความเป็นเอกภาพทางการศึกษาและควรเบ็ดเสร็จที่จังหวัด ระดับอำเภอควรทำหน้าที่เป็นเพียงสาขาของจังหวัดในการประสานงานด้านข้อมูลบุคลากรและงบประมาณให้กับสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาควรมีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการที่มาจากผู้แทนชุมชน ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู และผู้บริหาร ซึ่งประชาชนจะต้องเป็นบุคคลภายนอก มีผู้บริหารเป็นกรรมการและเลขาฯ การมีอิสระในการกำหนดแผนงาน โครงการ การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน งานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ รวมทั้งมีหน้าที่จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย

ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีหน้าที่จัดการศึกษาตามความพร้อมและควรเป็นเพียงการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน รวมทั้งให้ท้องถิ่นมีหน้าที่จัดสรรรายได้ของท้องถิ่นเพื่อการศึกษา และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา/โรงเรียน บริหารงานโดยคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของ

ส่วนกลางให้กับท้องถิ่นควรเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนรายหัว กระทรวงมหาดไทยควรทำหน้าที่จัดสรรภาษีรายได้สนับสนุนเพิ่มเติม ส่วนสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริหารงานในรูปของคณะกรรมการ มีองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ เช่นเดียวกับสถานศึกษาของส่วนกลาง เมื่อเป็นเช่นนี้การกระจายอำนาจจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้การบริหารของประเทศไทยประสบผล และการทำงานที่จะสามารถจัดการศึกษาได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษาในที่สุด

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นที่ดีมีความสามารถ และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับดูแล เป็นต้น

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

4. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบทำงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุดและต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

## 1.2 ความหมายของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา มีผู้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) ให้ความหมายว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจ (transfer) อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบจากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบ ๆ จากระดับบนไปสู่

ระดับล่างหรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

Brown (1994) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาว่า เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรหรือตามระดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้การให้บุคคลคณะบุคคลหรือท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น เป็นรากฐานที่สำคัญของสังคมประชาธิปไตย การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาจะทำให้บางส่วนขององค์กรมีความเป็นอิสระ (authonomy) โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกระจายอำนาจทางการศึกษา คือ การปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษา

Rob and Mathews (อ้างถึงใน พิณสุดา สิริธรงค์ศรี, 2541)) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ คือ การมอบอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่ระดับภูมิภาคและระดับโรงเรียนโดยหลักการแล้วเป็นอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน

ภานุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2540) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษา หมายถึง การที่รัฐหรือรัฐบาลส่วนกลางให้อำนาจการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ กับส่วนราชการในระดับภูมิภาค หรือส่วนราชการในระดับท้องถิ่นไปปฏิบัติการตามที่กฎหมายกำหนดหรือเป็นการให้อำนาจการตัดสินใจให้กับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้นำไปใช้ในการจัดการศึกษาโดยตรง

พิณสุดา สิริธรงค์ศรี (2541) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาว่า เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร หรือตามลำดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้การให้บุคคล คณะบุคคล หรือท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น เป็นรากฐานที่สำคัญของสังคมประชาธิปไตย การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจะทำให้บางส่วนขององค์กรมีความเป็นอิสระ(authonomy) จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา คือการปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษาออกจากรากนั้น

สรรรถ วรรณินทร์ (2545) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษา หมายถึง หน่วยงานบริหารในส่วนกลางยอมให้หน่วยงานระดับล่าง หรือระดับผู้ปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเอง โดยอยู่ในความรับผิดชอบและการกำกับจากส่วนกลาง

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา หมายถึง การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป



### 1.3 รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

Brown (1990) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจว่า มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การกระจายอำนาจตามแนวตั้ง เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากหัวหน้าไปยังระดับล่างตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา และ รูปแบบที่ 2 การกระจายอำนาจตามแนวนอน เป็นการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) ได้เสนอรูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษา 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) การแบ่งอำนาจเป็นการจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยงานระดับล่างในสายการบังคับบัญชาของรัฐบาลกลาง เพื่อสะดวกในการดำเนินงาน โดยผู้ได้รับการแบ่งอำนาจเป็นผู้รับผิดชอบในผลของการตัดสินใจในเรื่องที่ได้รับการแบ่งอำนาจ 2) การมอบอำนาจ (Delegation) การมอบอำนาจเป็นการที่ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานหรือในส่วนกลางจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กรเพื่อให้ตัดสินใจได้เร็วมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนตามลำดับชั้น เป็นการถ่ายโอนอำนาจไปยังหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในการควบคุมของรัฐ โดยผู้มอบอำนาจยังคงเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจที่ได้รับมอบอำนาจไปแล้ว 3) การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (Devolution) การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือระดับบนไปยังระดับล่างอย่างสมบูรณ์ โดยมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการโอนอำนาจอย่างชัดเจนผู้บริหารระดับล่างจึงมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมาย ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ดังนั้น ผู้โอนอำนาจจึงได้ตัดตัวเองขาดออกจากอำนาจที่โอนไปแล้ว ทำให้ไม่มีอำนาจหรือมีแต่เพียงเล็กน้อยในการควบคุมการดำเนินการให้ภารกิจที่ได้โอนอำนาจไปแล้ว 4) การให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) การให้เอกชนดำเนินการ เป็นการถ่ายโอนอำนาจให้เอกชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลดำเนินการแทนรัฐ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งของทางราชการ ไปให้เอกชนดำเนินการแทน หรือสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนในการดำเนินการบางอย่าง

พิณสุดา สิริธรรังศรี (2541) ได้แบ่งการกระจายอำนาจออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) การแบ่งอำนาจ หมายถึง หน่วยงานส่วนกลางกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานในท้องถิ่นตามสายงานการบังคับบัญชา หรือเป็นการแบ่งอำนาจของหน่วยงานระดับบนให้แก่หน่วยงานระดับล่างตามสายการบริหารขององค์กรนั้น ๆ 2) การมอบอำนาจ หมายถึง หน่วยงานในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ ได้รับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากส่วนกลางเพื่อดำเนินโครงการพิเศษ โดยมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการต่าง ๆ

ด้วยตนเอง แต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังอยู่ที่ส่วนกลาง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การลงนามทำสัญญา เป็นต้น 3) การโอนอำนาจ หมายถึง ส่วนกลางกระจายอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเต็มที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะอยู่เหนือการควบคุมของส่วนกลางโดยมีกฎหมายรองรับ มีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ส่วนกลางทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและควบคุมกำกับทางอ้อม และ4) การให้ภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนดำเนินการ หมายถึง รัฐกระจายความรับผิดชอบกิจกรรมสาธารณะให้ภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนได้รับดำเนินการ เช่น สหกรณ์ สมาคมวิชาชีพ สหภาพแรงงาน และหอการค้า เป็นต้น

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้กล่าวว่าการกระจายอำนาจแบ่งได้เป็น 6 รูปแบบได้แก่ 1) การแบ่งอำนาจ(Deconcentration) หมายถึง การถ่ายโอนบทบาทหน้าที่ของส่วนกลางให้กับส่วนท้องถิ่นตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา จากระดับกระทรวงสู่ส่วนท้องถิ่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการมอบอำนาจระดับเบื้องต้นไปสู่ระดับล่างตามลำดับสายการบริหารในองค์กรส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็ให้มีการกระจายออกไปยังส่วนอื่น ๆ 2) การให้อำนาจอิสระ(Delegation) หมายถึง การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่กับหน่วยงานในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่นหรือหน่วยงานเฉพาะกิจ ให้ความรับผิดชอบดำเนินโครงการพิเศษ ซึ่งมีอิสระจากส่วนกลางในการกำหนดขั้นตอนในการบริหารจัดการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น ในด้านการรับคนเข้าทำงาน การจัดสรรงบประมาณและด้านอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐบาล ที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง ในขณะที่ความรับผิดชอบสูงสุดก็ยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง การให้อำนาจอิสระหรือการมอบอำนาจนั้นเป็นการปฏิบัติที่สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องแก้ไขในเชิงกฎหมายหรือต้องแก้ไขโครงสร้างขององค์กรเป็นอันมาก สามารถกระทำได้ที่ภายใต้ดุลยพินิจของผู้บริหารในระดับสูง 3) การมอบอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอย่างเต็มที่ (Devolution) หมายถึง การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่ หรืออำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยงานท้องถิ่นภายใต้ขอบข่ายที่กฎหมายกำหนด โดยจะอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรง (Direct control) ของส่วนกลาง มีความเป็นตัวของตัวเอง มีกฎหมายรองรับในความชอบธรรม ส่วนกลางมีหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะ และควบคุมในทางอ้อม ในทางปฏิบัติทั่วไปหน่วยงานระดับท้องถิ่นจะมีสิทธิในการจัดเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อจะได้นำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการต่อไป 4) การให้เอกชน/องค์กรเอกชนดำเนินการ (Privatization or non-government institutions) คือการให้เอกชนในรูปของบุคคล องค์กร ผลประโยชน์ บริษัท ห้างร้าน หรือบริษัทมหาชน เข้ามาดำเนินการในกิจการที่รัฐบาลไม่อาจสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการหลายอย่างของรัฐที่เมื่อต้องการรวมศูนย์ จนมีขนาดใหญ่โตจนเกินไปและกลายเป็นกิจการผูกขาด ในที่สุดก็มีปัญหาด้านประสิทธิภาพในการดำเนินการจึงต้องมีการตัดปล่อยกิจการนั้น ๆ ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ 5) การปรับโครงสร้างขององค์กร (Restructuring) ในการปรับโครงสร้างการบริหารกันใหม่เพื่อต้องการให้เป็นนิติบุคคลสามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างคล่องตัวในกรอบที่กว้างขึ้น และ 6) การใช้กระบวนการทาง

ประชาธิปไตย (Democratization) เป็นการใช้กระบวนการทางประชาธิปไตยที่จะทำให้อำนาจในการจัดการศึกษาได้อยู่ในความรับผิดชอบของประชาชนด้วย ทั้งนี้อาจวิเคราะห์ตามแนวคิดประชาธิปไตยอย่างง่าย ๆ ที่สุด และในเชิงอุดมคตินั้นคือ การทำให้การศึกษาเป็นไปเพื่อประชาชน เป็นของประชาชน และโดยประชาชน

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา นั้นมีหลายรูปแบบแต่พอสรุปได้ว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษานั้น มี 4 รูปแบบคือการแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การให้อำนาจ และการให้ออกชน/องค์กรเอกชนดำเนินการ

#### 1.4 หลักการของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอหลักการสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพไว้ดังนี้

ประทาน คงฤทธิการ (2536 ) ได้เสนอแนวคิดว่าการกระจายอำนาจจะต้องมีหลักการ 2 ประการ คือ 1) เป็นการลดขั้นตอน ลดกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารให้ส่วนกลางลง และ 2) ต้องเพิ่มอำนาจหรือโอนอำนาจส่วนกลางไปสู่จังหวัดหรือท้องถิ่นนั้น ๆ ให้เขามีอิสระอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ โดยส่วนกลางมีหน้าที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้คำแนะนำหรือกำกับให้มาตรฐานคุณภาพของการศึกษาเป็นไปตามที่รัฐต้องการและมีคุณภาพดีตามความต้องการของท้องถิ่น

ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2540) กล่าวว่า หลักการของการกระจายอำนาจจะประกอบด้วยหลักการ 5 ข้อ คือ 1) ต้องมีการกระจายอำนาจวินิจฉัยสั่งการและการบริหารลงไปยังหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบบริการใกล้ชิดประชาชนให้มากที่สุด 2) ผู้รับมอบอำนาจต้องมีความพร้อมในการรับมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่มากขึ้น โดยผู้กระจายอำนาจให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ 3) ต้องสร้างดุลยภาพระหว่างหน้าที่และความรับผิดชอบกับอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น 4) การกระจายอำนาจจะต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรยากาศของการทำงานและประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยส่วนรวม และ 5) ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ประเมินได้ และต้องมีการเตรียมขั้นตอนให้เป็นระบบเพียงพอแก่การดำเนินการ

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2541) กล่าวว่า หลักการของการกระจายอำนาจจะมี 6 ประการ คือ 1) การกระจายอำนาจควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมีอิสระ (Autonomy) ในการจัดการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และอยู่ในวิสัยที่จะตรวจสอบได้ (Accountability) 2) การกระจายอำนาจเป็นการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและการประสานงาน ดังนั้นจึงควรแยกกระบวนการออกเป็นระดับอำนาจการ อันได้แก่ หน่วยงานส่วนกลางหรือตัวแทนส่วนกลางที่ไปถึงในเขตพื้นที่ และระดับปฏิบัติการอันได้แก่

สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อการจัดการศึกษาในท้องถิ่น 3) การกระจายอำนาจควรเน้นการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) แก่ท้องถิ่นให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้ การบริหารควรจะใช้ระบบการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน 4) การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษานั้นควรตระหนักในเรื่องของเอกภาพด้านนโยบายและแผน มาตรฐานการศึกษาและควรกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกระจายอำนาจในการบริหารคน บริหารเงิน และบริหารหลักสูตร 5) การกระจายอำนาจควรมีหลายวิธีทั้งการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) มอบอำนาจ (Delegation) การโอนหรือใช้อำนาจ (Devolution) รวมทั้งการให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) และ 6) การกระจายอำนาจจำเป็นจะต้องมีการประกันคุณภาพ มีการติดตามและตรวจสอบ โดยมีการตรวจสอบภายในจากหน่วยปฏิบัติเอง และตรวจสอบจากภายนอกโดยหน่วยงานกลางที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจสอบ และควรกระจายอำนาจทั้งตามโครงสร้าง ภารกิจ และตามอาณาเขต

सररค์ วรอินทร์ (2545) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่ามีหลักการดำเนินงาน 5 ประการ คือ 1) การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ จะต้องมีความเป็นเอกภาพในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษา มีมาตรฐานและทิศทางการจัดการศึกษาเหมือนกัน แต่เปิดโอกาสให้แต่ละท้องถิ่นเลือกวิธีดำเนินการต่าง ๆ ที่หลากหลายได้ด้วยตนเอง ส่วนกลางจะเพียงแต่กำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น 2) การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป 3) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะระดมทรัพยากรจากทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามหลักการทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) และเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง 4) การประหยัด คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถตรวจสอบได้ซึ่งการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการประหยัด คุ่มค่า คำนึงถึงการดำเนินการที่ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการให้ได้ผลประโยชน์คุ่มค่า ลดปัญหาความซ้ำซ้อนและความสูญเปล่าในการจัดการ โดยจัดโครงสร้างสายการบริหารที่สั้นลง นอกจากนี้การกระจายอำนาจยังเปิดโอกาสให้มีอิสระในการใช้ทรัพยากรบนหลักการของความคุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถตรวจสอบได้ และ 5) ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับโอกาสทางการ



ศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มที่พอเหมาะและคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านปริมาณงานที่ใกล้เคียงกัน และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า หลักการของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจะต้องถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลางไปสู่ระดับปฏิบัติการ อันได้แก่ สถานศึกษา หรือชุมชนเพื่อให้อิสระในการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคคล และด้านการเงิน โดยกระบวนการบริหารจัดการต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการเสริมพลังอำนาจ และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียกับการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหาร

### 1.5 งานการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต้องอาศัยปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสมการบริหารงานหรือการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน (วิภา พงษ์พิจิตร, 2539) ซึ่งการบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารโรงเรียนในระดับใดก็ตาม รวมทั้งการบริหารงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษาด้วย และในปัจจุบันนี้การบริหารโรงเรียน มีแนวโน้มที่ผู้บริหารจะมีอำนาจการบริหารและการตัดสินใจบริหารงานได้อย่างเต็มที่ อันเนื่องมาจากนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

กมล รอดคล้าย (2537) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ระบบการจัดการประถมศึกษาของหน่วยงานของรัฐบาล และเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่าการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการจัดการประถมศึกษาของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนในกรุงเทพมหานครให้สมบูรณ์ จะต้องพิจารณาปรับปรุงใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1) โครงสร้างการจัดการ 2) การจัดการงานบุคคล 3) การจัดการงบประมาณ และ 4) การดำเนินงานระยะแรกโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดเพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบในการจัดการประถมศึกษา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในส่วนกลาง อำนาจในการบริหาร การกระจายอำนาจในการบริหารคน การกระจายอำนาจในการบริหารเงิน และการกระจายอำนาจการบริหารวัสดุ อุปกรณ์ พบว่า การกระจายอำนาจในการบริหาร อาจได้มาโดย 1) อำนาจตามกฎหมาย 2) การแบ่งอำนาจซึ่งระบุไว้ในกฎหมาย และ 3) การมอบอำนาจ แต่การมอบอำนาจมีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าอำนาจที่รับมอบจะมอบอำนาจนั้นให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นต่อไปไม่ได้ จึงทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารผู้ท้องถิ่น หรือสถานศึกษาจะกระทำได้ในขอบเขตจำกัด เว้นแต่หน่วยงานที่มีพระราชบัญญัติเฉพาะของตนเอง



การกระจายอำนาจในการบริหารคน ทั้งข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครูนั้น อาจทำได้โดยการแบ่งอำนาจให้โดยรูปในกฎหมาย และกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจ แต่การกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขอบเขตและปริมาณของอำนาจที่มอบให้ การเรียกคืนอำนาจที่มอบให้ เจตจำนงในการมอบอำนาจ อำนาจที่ได้รับมอบมาจะมอบต่อได้หรือไม่ ข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารคน ซึ่งเป็นข้าราชการครูไปสู่ภูมิภาคนั้นเป็นไปได้ด้วยความลำบาก แต่หากกรมใดมีพระราชบัญญัติของตนเอง การกระจายอำนาจในการบริหารคน ไปสู่ท้องถิ่นย่อมกระทำไม่ได้โดยง่ายนัก

การกระจายอำนาจในการบริหารเงิน กระทำใน 2 ลักษณะ คือ

1. การแบ่งอำนาจ เป็นอำนาจหน้าที่แบ่งให้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ คณะกรรมการระดับชาติ คณะกรรมการระดับจังหวัด อำนาจในการบริหารเหล่านั้น ระเบียบหรือพระราชบัญญัติระบุว่าอำนาจอะไรเป็นอำนาจของใคร

2. การมอบอำนาจ โดยมากแล้วการมอบอำนาจ นั้นเป็นการมอบตามสายบังคับบัญชาหรือมอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากจะมีพระราชบัญญัติเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มอบอำนาจให้คณะกรรมการการประถมศึกษา ข้อจำกัดของการกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจนั้น สามารถมอบลงไปได้ถึงบางระดับชั้นขององค์การเท่านั้น มอบถึงระดับสถานศึกษาไม่ได้ และอำนาจบางอย่างที่ได้รับมอบนั้น ไม่สามารถมอบต่อไปได้ ข้อจำกัดที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ลักษณะและขอบเขตของอำนาจที่มอบให้ และอำนาจที่มอบนั้นจะมอบให้มากน้อยเพียงใด มอบแล้วเรียกคืนหรือไม่

การกระจายอำนาจการบริหารวัสดุ อุปกรณ์ สามารถมอบอำนาจไปถึงท้องถิ่นและสถานศึกษาได้ แต่มีข้อจำกัดที่ควรจะต้องตระหนัก คือ ความพร้อม ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ได้รับมอบหมาย ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เห็นจุดอ่อน คือ มีข้อจำกัดของการบริหารงาน ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ตามที่องค์กรกลางกำหนด ซึ่งเป็นเหตุให้ขั้นตอนการดำเนินการมีขั้นตอนซับซ้อน และปริมาณงานมาก เกิดความล่าช้าไม่คล่องตัว ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงเห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา จึงปรับปรุงการจัดการบริหารเอื้อต่อการกระจายอำนาจ มอบอำนาจให้หน่วยปฏิบัติดำเนินงาน ได้เบ็ดเสร็จให้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ดังนี้ 1) พัฒนาระบบบริหารงาน แผนงาน แผนคน แผนเงิน แผนวิชาการ 2) ส่งคายนากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติให้ทันสมัย 3) รณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนและท้องถิ่นให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 4) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานบริหารงานโดยใช้แผนเป็นหลัก และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540)

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้มีการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษาหลายงาน ซึ่งมี

รายละเอียดสรุป การกระจายอำนาจในการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้

### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด (ภิญโญ สาร, 2516) หรือการบริหารงานวิชาการ คือ การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์ของหลักสูตร (วินัย เกษมเศรษฐ, 2522) อีกทัศนะหนึ่งได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดมวลประสบการณ์ให้เด็กและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สุด (พวงรัตน์ วิเวกานนท์) ซึ่งขอบข่ายของงานวิชาการในโรงเรียน ได้แก่ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดทำตารางการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา อุปกรณ์การสอน แบบเรียน ห้องสมุดโรงเรียน การวัดและประเมินผลการศึกษา (อภิรมย์ ณ นคร, 2522) ได้แบ่งงานด้านวิชาการ ออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่การปฐมนิเทศครูใหม่ และสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน
2. เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การแบ่งและทำประมวลการสอน การจัดทำตารางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดทำห้องสมุด การวัดผลการสอน แต่ Sergiovanni and Others (อ้างถึงใน สายัณห์ ดันเสถียร, 2539) ให้ความเห็นว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ 1) การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมา และตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุปรัชญาการศึกษานั้น 2) จัดทำโครงการเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 3) จัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 4) สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) จัดหาวัสดุเพื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ

สรุป สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการว่า ประกอบด้วย 1) งานด้านหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ 2) งานด้านการเรียนการสอน 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน 4) งานวัดผลและประเมินผล 5) งานห้องสมุด 6) งานนิเทศภายใน 7) งานอบรมทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะทำให้งานวิชาการดังกล่าวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรทราบแนวทางปฏิบัติซึ่งอาจนำไปพิจารณาดำเนินการหรือเลือกดำเนินการใน ส่วนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนในความรับผิดชอบของตน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536)

### การบริหารงานบุคลากร

ในการบริหารงานองค์การ คือ หน่วยงานทุกชนิดจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากรเป็นปัจจัยอันสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์งานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้า ความสำเร็จและความล้มเหลวของงานย่อมขึ้นอยู่กับ การคัดเลือกและการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้ Felix (1959) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

บุญชนะ อรรถการ (2512) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร คือ การที่จะจัดบุคคลเข้าทำงานในองค์การการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และเงินเดือนให้เหมาะสม และให้ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์มากที่สุดที่ละมากได้ ให้สวัสดิการพอสมควร (บุญชนะ อรรถการ) ให้มีจิตใจที่ตั้งใจทำงาน และเมื่อออกจากงานก็ให้มีโอกาสได้รับบำเหน็จบำนาญหรือเงินทดแทนตามสมควร

อมร รักษาสัตย์ (2536) ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่สรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การจัดสรรสวัสดิการการปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการวิจัย การให้พ้นจากงาน การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานและการให้สินน้ำใจรางวัล บำเหน็จ บำนาญ หรือเงินสมนาคุณ เมื่อออกจากงานไปแล้ว สำหรับขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรนั้น

กัญญา สาร (2517) ได้กล่าวไว้ว่า ควรประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) การวางแผนนโยบายและระเบียบข้อบังคับ 2) การวางแผนจัดกำลังคน 3) การปฏิบัติงานตามแผน 4) การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน 5) การจำแนกตำแหน่ง 6) การกำหนดเงินเดือนค่าจ้างและค่าตอบแทน 7) การแสวงหาคนเข้าทำงาน 8) การสอบและคัดเลือก 9) การบรรจุแต่งตั้ง 10) การทดลองให้ปฏิบัติงาน 11) การจัดทำทะเบียนประวัติ 12) การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลดขั้น ลดตำแหน่ง การโอน การย้าย 13) การจัดคุณภาพของการทำงาน และการบำรุงขวัญ 14) การจัดสวัสดิการ 15) การกำกับติดตามนิเทศงานและนิเทศงาน 16) การจัดอัตรการทำงาน 17) การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงาน 18) การให้พ้นจากงาน และการจัดระบบบำเหน็จบำนาญ 19) การวิเคราะห์และประเมินผล

สุกิจ จุลละนันท์ (2520) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้มา ซึ่งประโยชน์และรักษาไว้ซึ่ง

ทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

อุทัย หิรัญโต (2523) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคลากรมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร 2) เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด 3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานกับองค์กรนาน ๆ 4) เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ในทางปฏิบัติในแต่ละภาระงานย่อมมีภาระงานย่อยอีกหลายประการ และภาระงานย่อยนั้นก็จะมีแนวทางปฏิบัติเฉพาะ ตลอดจนอาจมีหลักเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกรอบของงานนั้น ๆ ด้วย กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลนั้น จะประกอบไปด้วยการ ของโรงเรียน 1) การวางแผนนโยบายและระเบียบข้อบังคับ 2) การวางแผนจัดกำลังคน 3) การปฏิบัติงานตามแผน 4) การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน 5) การจำแนกตำแหน่ง 6) การกำหนดเงินเดือนค่าจ้าง และค่าตอบแทน 7) การแสวงหากคนเข้าทำงาน 8) การสอบและคัดเลือก 9) การบรรจุแต่งตั้ง 10) การทดลองให้ปฏิบัติงาน 11) การจัดทำทะเบียนประวัติ 12) การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การลดขั้น ลดตำแหน่ง การโอน การย้าย 13) การจัดคุณภาพของการทำงาน และการบำรุงขวัญ 14) การจัดสวัสดิการ 15) การกำกับติดตามนิเทศงานและนิเทศงาน 16) การจัดอัตรการทำงาน 17) การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงาน 18) การให้พ้นจากงาน และการจัดระบบบำเหน็จบำนาญ 19) การวิเคราะห์และประเมินผล

### การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ เป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับติดตามนิเทศงานและการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งมีงานดังต่อไปนี้ 1) การเบิกจ่ายเงิน 2) การเบิกจ่าย เก็บรักษาเงิน และนำเงินส่งคลัง 3) การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท 4) เกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

กล่าวโดยสรุป การบริหารงบประมาณนั้น จะประกอบไปด้วยการดำเนินงานทั่วไปของ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน

### การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายงาน ดังนี้ 1) การวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนและการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 2) การจัด



องค์กร ได้แก่ งานจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการมอบหมายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน 3) การจัดระบบสารสนเทศ ได้แก่ การดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ 4) การสื่อสารคมนาคมและการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดการสื่อสารคมนาคมทั้งมาตรฐานด้านปริมาณของอุปกรณ์และการดำเนินงาน 5) การประเมินผลการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายงานที่เกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนการจ้ดองค์การ การจัดระบบสารการสื่อสารคมนาคม และการประชาสัมพันธ์ และการประเมินผลการบริหารงานทั่วไป

## ตอนที่ 2 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในตอนี่ 2 ผู้วิจัยจะนำเสนอประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 มีรายละเอียดดังนี้

(ครุฑ)

ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550

เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการดำเนินการในบางเรื่อง ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี ทั้งนี้เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเป็นอิสระ ความคล่องตัวและสามารถรับผิดชอบในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 3 และ ข้อ 5 แห่งกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงออกประกาศการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการ



คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในประกาศนี้

“กฎกระทรวง” หมายความว่า กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550

“สถานศึกษา” หมายความว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

“ระบบเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา” หมายความว่า การรวมกลุ่มสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งภายในหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อร่วมกันบริหารและจัดการศึกษาในลักษณะเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง และการรวมกลุ่มสำหรับสถานศึกษาประเภทที่สองซึ่งรวมกลุ่มภายในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อร่วมกันบริหารและจัดการศึกษาในลักษณะเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สองโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้การส่งเสริม และช่วยเหลือ ตามสภาพความพร้อมที่แตกต่างกัน

“เครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง” หมายความว่า สถานศึกษาประเภทที่หนึ่งภายในหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษาที่รวมกัน เพื่อให้มีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาในเรื่องที่ได้รับการกระจายอำนาจ

“เครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง” หมายความว่า สถานศึกษาประเภทที่สองที่อยู่ภายในเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดเป็นเครือข่ายสถานศึกษาและส่งเสริม สนับสนุนเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาร่วมกันได้เสมือนกับสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง และให้รวมถึงสถานศึกษาประเภทที่สองซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าสถานศึกษานั้นสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ด้วยตนเองก็อาจไม่ต้องรวมเป็นเครือข่ายก็ได้

ข้อ 2 ให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจะได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาแบ่งเป็นสองประเภท ดังนี้

(1) สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะดังนี้

(ก) มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ห้าร้อยคนขึ้นไป หรือ โรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษ และ

(ข) มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งตามวรรคหนึ่งที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาของตนทุกรอบปีการศึกษา

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจกำหนดให้สถานศึกษาอื่นใดเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งเพิ่มเติมตามความเหมาะสมก็ได้

(2) สถานศึกษาประเภทที่สอง ได้แก่ สถานศึกษาที่ไม่เข้าข่ายการเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

ข้อ 3 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ด้านวิชาการ

(ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(ค) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(ง) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(จ) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(ฉ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

(ช) การนิเทศการศึกษา

(ซ) การแนะแนว

(ฌ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(ญ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(ฎ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กร

อื่น

(ฏ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธ

หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(ฐ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

(ฑ) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(2) ด้านงบประมาณ

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

(ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

(ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

- (ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - (ฌ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
  - (ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - (ฎ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - (ฏ) การวางแผนพัสดุ
  - (ก) การกำหนดแบบรูปร่างหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - (ข) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
  - (ค) การจัดหาพัสดุ
  - (ฅ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
  - (ฉ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
  - (ช) การเบิกเงินจากคลัง
  - (ฌ) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
  - (ฎ) การนำเงินส่งคลัง
  - (ฏ) การจัดทำบัญชีการเงิน
  - (ค) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - (น) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- (3) ด้านการบริหารงานบุคคล
- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
  - (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - (ฉ) การลาทุกประเภทที่ไม่อยู่ในอำนาจของผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - (ฌ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - (ฎ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
  - (ฏ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - (ค) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - (ก) การออกจากราชการ
  - (ข) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

ศึกษา

(๓) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(๓) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(๓) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

(ค) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

(๓) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(๓) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(๓) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### (4) ด้านการบริหารทั่วไป

(ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

(ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

(จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

(ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

(ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(๓) การดำเนินงานธุรการ

(๓) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(๓) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

(๓) การกำหนดแนวทางการรับนักเรียนและจัดสรรโอกาสทางการศึกษา

(๓) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ขุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

(๓) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

(๓) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(๓) การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน

(๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(๓) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(๓) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

- (ถ) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ท) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (ธ) การกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ  
ลงโทษนักเรียน

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามข้อ 3 (1) ด้านวิชาการ (ก) (ข) (ค) ข้อ 3 (2) ด้านงบประมาณ (ก) (ข) (ง) (จ) (ฉ) ข้อ 3 (3) ด้านการบริหารงานบุคคล (ก) และข้อ 3 (4) ด้านการบริหารทั่วไป (ค) (ง) (จ) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

ข้อ 4 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งที่อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ด้านวิชาการ

- (ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนา  
สาระหลักสูตรท้องถิ่น
- (ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- (ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- (ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- (ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (ฌ) การนิเทศการศึกษา
- (ญ) การแนะแนว
- (ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (ฏ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (ฐ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ  
องค์กรอื่น
- (ฑ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร  
หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- (ฒ) การจัดการระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ  
สถานศึกษา
- (ณ) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- (ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



## (2) ด้านงบประมาณ

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

(ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

(ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

(ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(ฌ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ

การศึกษา

(ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ฎ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ฏ) การวางแผนพัสดุ

(ถ) การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ  
สิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฐ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(ฑ) การจัดหาพัสดุ

(ฒ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(ด) การเบิกเงินจากคลัง

(ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

(ถ) การนำเงินส่งคลัง

(ท) การจัดทำบัญชีการเงิน

(ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(น) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

## (3) ด้านการบริหารงานบุคคล

(ก) การวางแผนอัตรากำลัง

(ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภทที่ไม่อยู่ในอำนาจของผู้อำนวยการสถานศึกษา
- (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ซ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฌ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- (ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) ด้านการบริหารทั่วไป
- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฌ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฒ) การทำศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ

#### นักเรียน

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามข้อ 4 (1) ด้านวิชาการ (ข) (ง) (ญ) ข้อ 4 (2) ด้านงบประมาณ (ก) (ข) (ง) (ซ) (ฌ) ข้อ 4 (3) ด้านการบริหารงานบุคคล (ก) และข้อ 4 (4) ด้านการบริหารทั่วไป (ค) (ฎ) (ฏ) (ฑ) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

ในกรณีที่สถานศึกษาประเภทที่หนึ่งนำเอารายวิชาพิเศษมาเพื่อหรือปรับใช้ในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทราบก่อนนำไปใช้ ส่วนกรณีที่นำหลักสูตรพิเศษอื่นใดมาทดแทนหลักสูตรสถานศึกษา ให้ขอความเห็นชอบจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 5 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาประเภทที่สองมีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ด้านวิชาการ
  - (ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
  - (ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ

- (ค) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (ง) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (จ) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (ฉ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (ช) การนิเทศการศึกษา
- (ซ) การแนะแนว
- (ฌ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (ญ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (ฎ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กร

อื่น

- (ฏ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธ

หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- (ฐ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- (ฑ) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## (2) ด้านงบประมาณ

- (ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการ

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- (ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

- (ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- (ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- (จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- (ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- (ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (ฌ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- (ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฎ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฏ) การวางแผนพัสดุ
- (ฐ) การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ

สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- (ฑ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

- (ก) การจัดหาพัสดุ
- (ข) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- (ค) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (ด) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- (ต) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (ถ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (ท) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

ในกรณีจำเป็น สำหรับการดำเนินการตาม (ก) และ (ข) หากสถานศึกษาประเภทที่สองร้องขอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถดำเนินการแทนได้

### (3) ด้านการบริหารงานบุคคล

- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
- (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ศึกษา

- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภทที่ไม่อยู่ในอำนาจของผู้อำนวยการสถานศึกษา
- (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ซ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฌ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- (ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ศึกษา

- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ



## บุคลากรทางการศึกษา

- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) ด้านการบริหารทั่วไป
- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฌ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฒ) การทัศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน  
อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามข้อ 5 (1) ด้าน

วิชาการ (ข) (ง) (ญ) ข้อ 5(2) ด้านงบประมาณ (ก) (ข) (ง) (ช) (ฉ) ข้อ 4 (3) ด้านการบริหารงานบุคคล (ก) และข้อ 5 (4) ด้านการบริหารทั่วไป (ค) (ฎ) (ฏ) (ฑ) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

ข้อ 6 การบริหารด้านการบริหารงานทั่วไป ให้เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ยกเว้นเรื่องการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ หรือการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น หากมีกฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง กำหนดหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขกำหนดไว้เป็นอย่างใดให้เป็นไปตามนั้น

ข้อ 7 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมสนับสนุนระบบเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่ได้รับการกระจายอำนาจโดยคำนึงถึงความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา

ข้อ 8 ในกรณีที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าสถานศึกษาประเภทหนึ่งแห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถบริหารและจัดการศึกษาที่จะรองรับการกระจายอำนาจ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการประเมิน และเร่งดำเนินการให้การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือก่อน หากยังไม่ผ่านการประเมินอีก และจะส่งผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการประกาศถอดถอนรายชื่อจากการเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

ข้อ 9 สถานศึกษาประเภทที่หนึ่งอาจรวมกันเป็นเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งทั้งในและต่างเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมกลุ่มสถานศึกษาในจังหวัดเดียวกันก่อน และอาจรวมสถานศึกษาเอกชนหรือสถานศึกษาสังกัดอื่นเข้าเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยก็ได้

ข้อ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจจัดกลุ่มสถานศึกษาประเภทที่สองเป็นเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สองเพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง โดยทำเป็นประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาช่วยเหลือ กำกับ และดูแลการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันของเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สองเพื่อเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งรองรับการกระจายอำนาจ

ข้อ 11 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดระบบการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการดำเนินการของสถานศึกษาในการใช้อำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎกระทรวงและประกาศฉบับนี้

ข้อ 12 ในวาระเริ่มแรก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ตามข้อ 2(1) ก่อน

ข้อ 13 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหาอันเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือการดำเนินการให้เป็นไปตามประกาศนี้

ทั้งนี้ ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ประกาศนี้ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ 2550

(คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ตอนที่ 3 การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design)

ในตอนที 3 ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาสาระโดยแยกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ความหมายของการวิจัยแบบผสมผสาน ประเภทของการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และการออกแบบและการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน

#### 3.1 ความหมายของการวิจัยแบบผสมผสาน

การวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method research) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และผสมผสานทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการศึกษาเรื่องเดียวกัน เพื่อจะเข้าใจปัญหาวิจัย เป็นวิธีการตรวจสอบที่ถูกต้อง (Brewer & Hunter, 1989 อ้างถึงใน Creswell, 2007)

การออกแบบวิจัยแบบผสมผสาน(mixed method research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพมาผสมผสาน ในการศึกษาเรื่องเดียวกัน โดยใช้การทดลอง การสำรวจ การศึกษาชาติประณวรรณา กรณีศึกษา และการออกแบบอีกหลายรูปแบบที่ผู้วิจัยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และทางมนุษยศาสตร์ (Creswell, 2007)

การวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method research) เป็นการออกแบบการวิจัยซึ่งอาศัยข้อตกลงเบื้องต้นของหลักปรัชญาและวิธีการตรวจสอบ วิธีการจะเป็นเครื่องชี้แนะโดยตรงในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลและการผสมผสานวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในหลายขั้นตอนของกระบวนการวิจัย วิธีการนี้เน้นไปที่การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการศึกษากรณีเดียวหรือชุดการศึกษา การตอบสนองมาตรฐานของการวิจัยโดยใช้ทั้งวิธีการปริมาณและคุณภาพรวมกัน จะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจปัญหาวิจัยมากกว่าการใช้วิธีใดวิธีหนึ่งอย่างเดียว (Creswell, 2007)

การออกแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) การออกแบบการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามลำดับก่อนหลัง กล่าวคือ ขั้นตอนแรกเป็นศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาตัวแทนที่จะนำไปศึกษาเชิงคุณภาพต่อไป (Tashakkori and Teddlie, 1998)

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) เป็นการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับเวลา กล่าวคือ ตอนแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในตอนต่อไปตามลำดับ สุดท้ายนำผลจากการศึกษาเชิงคุณภาพมาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

### 3.2 ประเภทของวิธีการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน

การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ (Creswell, 2007) เลือกรูปแบบไหน ต้องดูเงื่อนไขดังปรากฏตามตารางที่ 2.1

1. การออกแบบฝังตรีง-รูปแบบความสัมพันธ์ (the embedded design-correlational model) เป็นการใชข้อมูลเชิงปริมาณตอบคำถามอันดับแรกในการออกแบบความสัมพันธ์และข้อมูลเชิงคุณภาพถูกฝังตรีงภายในการออกแบบความสัมพันธ์กับจุดประสงค์ของการอธิบายวิธีการที่สัมพันธ์กับการทำนายตัวแปรผลลัพธ์
2. การออกแบบการอธิบาย-ตามด้วยรูปแบบการอธิบาย(the explanatory design – follow-up explanations model) เป็นการออกแบบการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเป็นขั้นตอนแรก และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นขั้นตอนต่อไป ขั้นตอนที่สองนั้นจะใช้ผลของขั้นตอนแรก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายผลเหล่านี้
3. การออกแบบการอธิบาย-รูปแบบการเลือกผู้มีส่วนร่วม(the explanatory design – participant selection model) เป็นการออกแบบการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเป็นขั้นตอนแรก และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นขั้นตอนต่อไป และจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งเลือกผู้มีส่วนร่วมมีลักษณะที่ดีที่สุดตอบคำถามวิจัยเชิงคุณภาพ
4. การออกแบบการสำรวจ-รูปแบบการพัฒนาเครื่องมือ (the exploratory design – instrument development model) เป็นการออกแบบการเก็บข้อมูลโยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นขั้นตอนแรก และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นขั้นตอนต่อไป ขั้นตอนที่สองถูกเชื่อมโยงโดยมีพัฒนาเครื่องมือซึ่งขึ้นอยู่กับผลของศึกษาในขั้นตอนแรก จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและสร้างเครื่องมือให้สำเร็จตามหัวข้อที่สนใจ

5. การออกแบบการสำรวจ-รูปแบบการพัฒนาเทคนิคการแบ่งประเภท (the exploratory design – taxonomy development model) การออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ทั้ง 2 วิธี ถ้าขั้นตอนแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและโดยใช้ทฤษฎีเทคนิคการแบ่งประเภท ขั้นตอนที่สองถูกเชื่อมโยงโดยการทดสอบเชิงปริมาณของผลในขั้นตอนแรก เน้นขั้นตอนเชิงคุณภาพ และจุดมุ่งหมายเพื่ออ้างอิงปริมาณด้วยผลเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 2.1 ประเภทของวิธีการออกแบบการวิจัย

ประเภทของการออกแบบ	ตัวแปร	เวลา	น้ำหนัก	การผสมผสาน	กระบวนการ
triangulation	- การบรรจบกัน - การเชื่อมโยงข้อมูล - ข้อมูลเชิงปริมาณที่มีหลักฐาน - หลายระดับ	การพร้อมกัน: เวลาเดียวกันทั้งปริมาณและคุณภาพ	เท่ากัน เป็นปกติ	ผสานข้อมูลระหว่างการอธิบายและการวิเคราะห์	ปริมาณ + คุณภาพ
embedded	- การทดลองฝังตัว - ความสัมพันธ์ที่ฝังจริง	พร้อมเพรียงกันหรือตามลำดับ	ไม่เท่ากัน	ข้อมูลที่ฝังจริงประเภทหนึ่งภายในการออกแบบที่ใหญ่	ปริมาณ(คุณภาพ) หรือ คุณภาพ(ปริมาณ)
explanatory	- การอธิบายการติดตาม การเลือกผู้มีส่วนร่วม	ตามลำดับ: ปริมาณตามด้วยคุณภาพ	ปริมาณเป็นปกติ	การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง 2 ขั้นตอน	ปริมาณ → คุณภาพ
exploratory	- การพัฒนาเครื่องมือ - การพัฒนาเทคนิคการแบ่งประเภท	ตามลำดับ: คุณภาพตามด้วยปริมาณ	คุณภาพเป็นปกติ	การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง 2 ขั้นตอน	คุณภาพ → ปริมาณ

### 3.3 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

เมื่อผู้วิจัยคิดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล บ่อยครั้งจะมีลักษณะเฉพาะของประเภทและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับประเภทของการออกแบบวิธีการผสมผสาน เป็นทางช่วยเพื่อสร้างความคิดการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการออกแบบเพื่อตัดสินใจเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นเป็นแบบพร้อมเพรียงกันหรือเรียงลำดับเวลา



การเก็บรวบรวมแบบพร้อมเพรียงกัน(concurrent approach) เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพแบบหยาบ ๆ ในเวลาเดียวกัน ได้แก่ การออกแบบการวิจัยแบบสามเส้าและการออกแบบฝังตริง (the triangulation and embedded design) วิธีเรียงลำดับเวลา(sequental approach) เป็นการเก็บข้อมูลตามลำดับเวลา อาจจะเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณก่อน แล้วตามด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพก่อนแล้วจึงเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณก็ได้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การออกแบบอธิบายและการออกแบบสำรวจ (the explanatory and exploratory design) ซึ่งแสดงในตารางที่ 2.2 แสดงขั้นตอนในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Creswell, 2007)

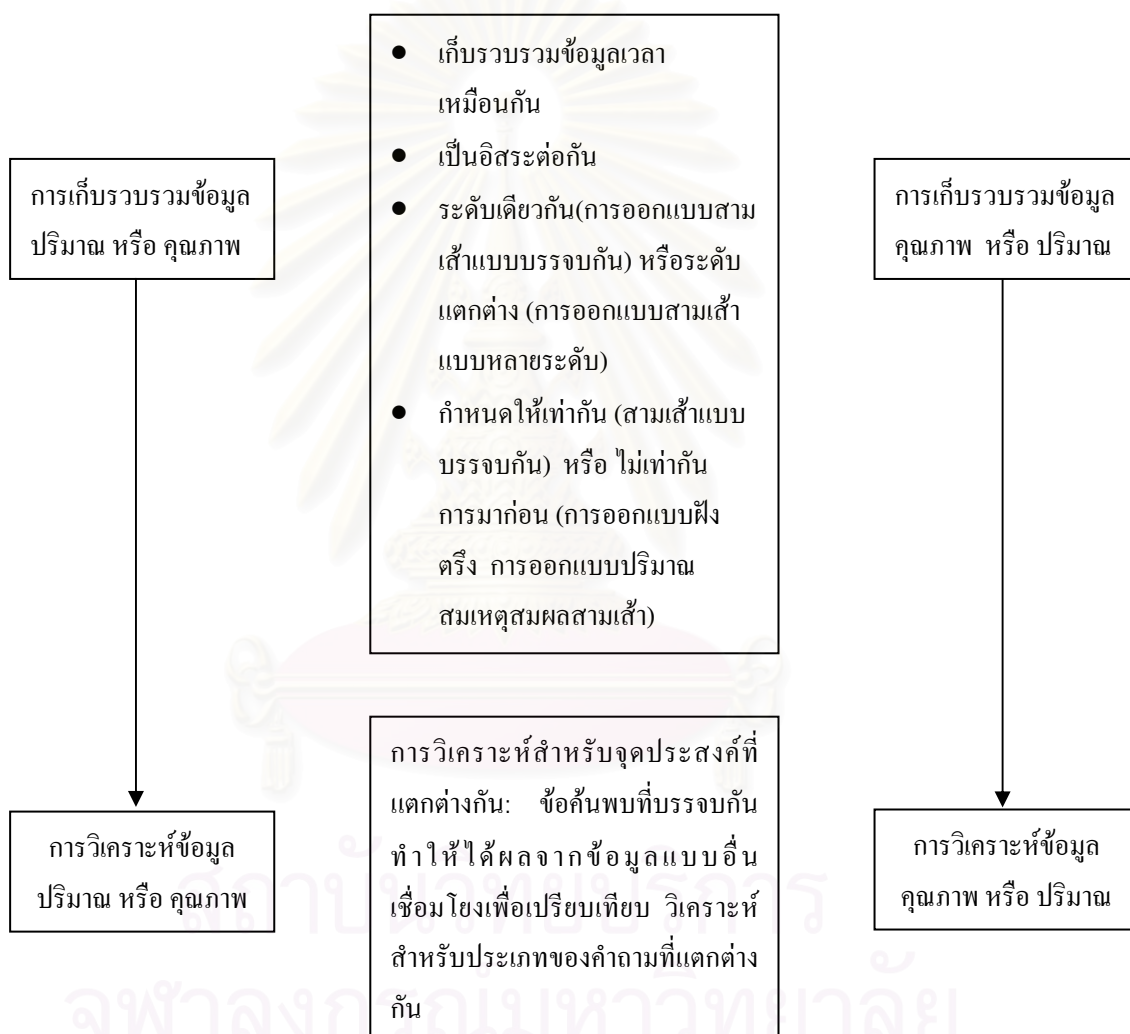
ตารางที่ 2.2 ขั้นตอนในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ	ขั้นตอนในกระบวนการวิจัย	การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ
- ยุทธศาสตร์การสุ่มตัวอย่างเฉพาะ - ผู้มีส่วนร่วมและสถานที่จำนวนน้อย	กระบวนการสุ่มตัวอย่าง	- การสุ่มตัวอย่างโดยบังเอิญ - เหมาะสมเพื่อลดความคลาดเคลื่อนการสุ่มและให้อำนาจที่พอเพียง
- การเข้าสถานที่ที่มีลักษณะเฉพาะ - การทบทวนของสถาบันที่จะเข้า - ส่วนบุคคล	การยินยอม ความต้องการ	- การเข้าสถานที่ที่มีลักษณะเฉพาะ - การทบทวนของสถาบันที่จะเข้า - ส่วนบุคคล
- การสัมภาษณ์แบบปลายเปิด - การสังเกตปลายแบบปลายเปิด - เอกสาร - อุปกรณ์บันทึกเสียง	ข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวม	- เครื่องมือ - แบบตรวจรายการ - ข้อมูลสาธารณะ
- โครงร่างการสัมภาษณ์ - โครงร่างการสังเกต	การบันทึกข้อมูล	- เครื่องมือที่มีคุณภาพความเที่ยงและความตรง
- ขึ้นอยู่กับขอบเขต - ขึ้นอยู่กับหลักจริยธรรม	การจัดการเก็บรวบรวมข้อมูล	- มาตรฐานของกระบวนการ - ขึ้นอยู่กับหลักจริยธรรม

### 3.4 การออกแบบและการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (designing and conducting mixed methods research)

3.4.1 รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานพร้อมเพรียงกัน (concurrent forms of mixed method data collection)

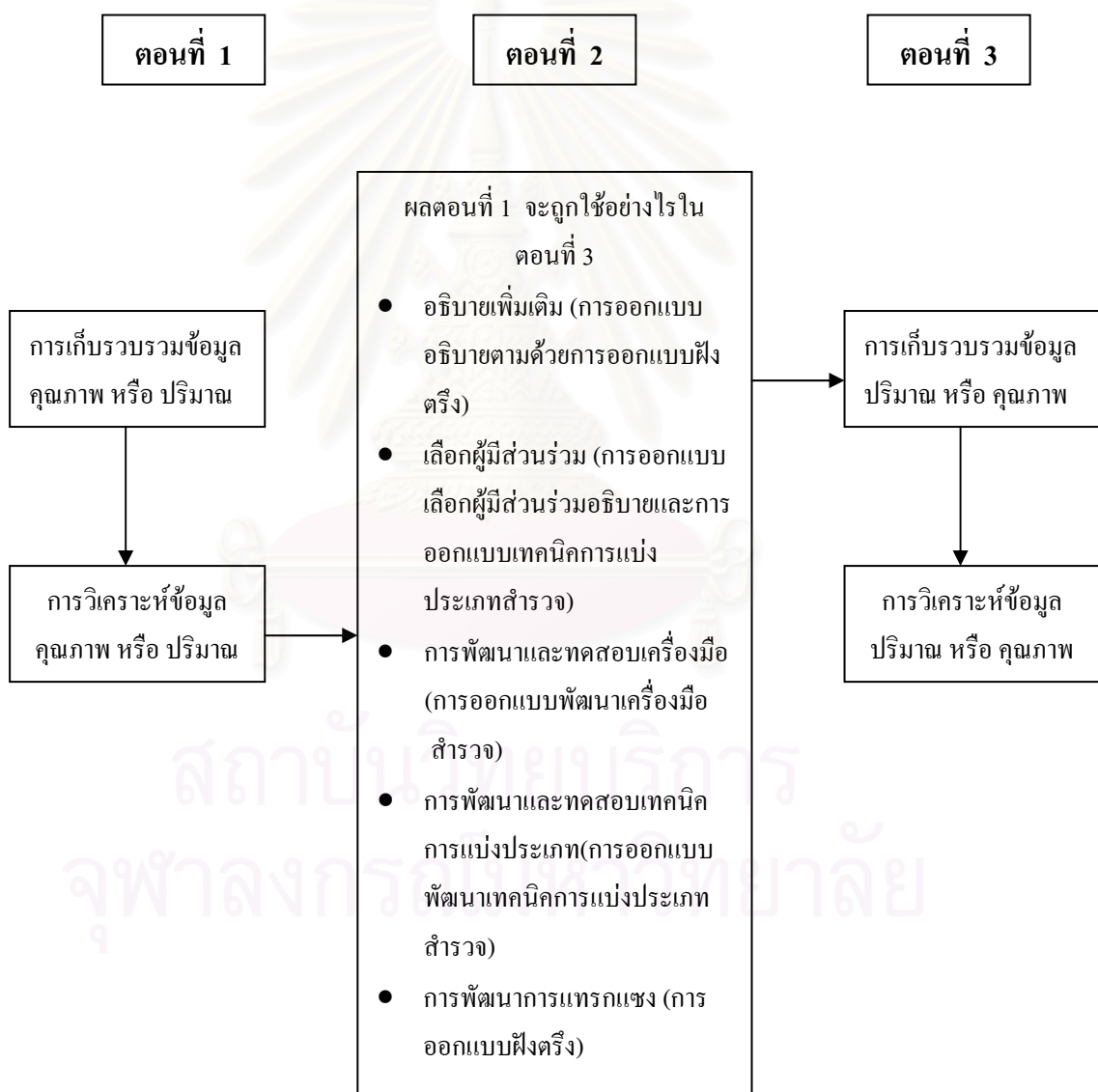
การเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมเปรียบเทียบ การวิเคราะห์การดำเนินการสำหรับ จุดประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ข้อค้นพบบรรจบกัน (ในการออกแบบสามเส้าบรรจบกัน) เพื่อให้ได้ผลจากข้อมูลแบบอื่น (ประเภทปริมาณ) โดยวิธีอื่น (ประเภทคุณภาพ)(ในการออกแบบข้อมูล ปริมาณสามเส้าแบบมีเหตุผล) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบ (ในการออกแบบเชื่อมโยง ข้อมูลสามเส้า) หรือเพื่อทำให้เกิดข้อมูลที่จะบอกประเภทของคำถามที่แตกต่างกัน (ในการ ออกแบบความสัมพันธ์หรือการทดลองที่ฝังจริง) โดยมีรูปแบบตามแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานพร้อมเปรียบเทียบ

### 3.4.2 รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานตามลำดับเวลา (sequential forms of mixed method data collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ แสดงมโนทัศน์ให้เห็น 3 ตอน ตอนแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (the exploratory design) หรือ ข้อมูลเชิงปริมาณ (the explanatory design) ทั้ง 2 วิธีสามารถถูกใช้ในการออกแบบฝังตริง (the embedded design) การตัดสินใจตอนที่ 2 เกี่ยวกับผลจะถูกใช้อย่างไรเป็นอิทธิจากตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบการเก็บรวบรวมปรากฏในแผนภาพที่ 2.2

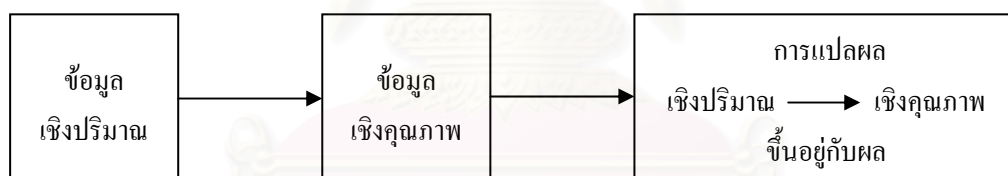


แผนภาพที่ 2.2 รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานตามลำดับเวลา

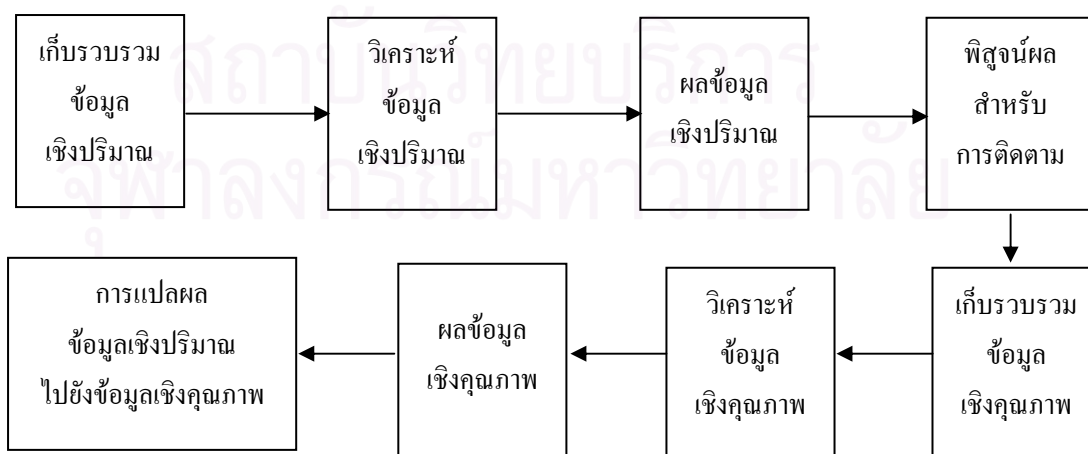
### 3.5 การออกแบบการอธิบายตามลำดับ (sequential explanatory design)

การออกแบบการอธิบายตามลำดับ (sequential explanatory design) เป็นการออกแบบวิธีการผสมผสาน 2 ขั้นตอนตามลำดับ (ตามแผนภาพที่ 2.3) จุดประสงค์ทั้งหมดของการวิจัยนี้เป็นการนำข้อมูลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายหรือสร้างขึ้นอยู่กับผลเชิงปริมาณในตอนแรก (Creswell, Plano Clark, et al., 2003) ตัวอย่าง การออกแบบนี้ถูกใช้เมื่อผู้วิจัยต้องการรูปแบบของกลุ่มขึ้นอยู่กับผลของเชิงปริมาณและตามด้วยนำกลุ่มนี้มาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพต่อ (Morgan, 1998; Tashakkori & Teddlie, 1998)

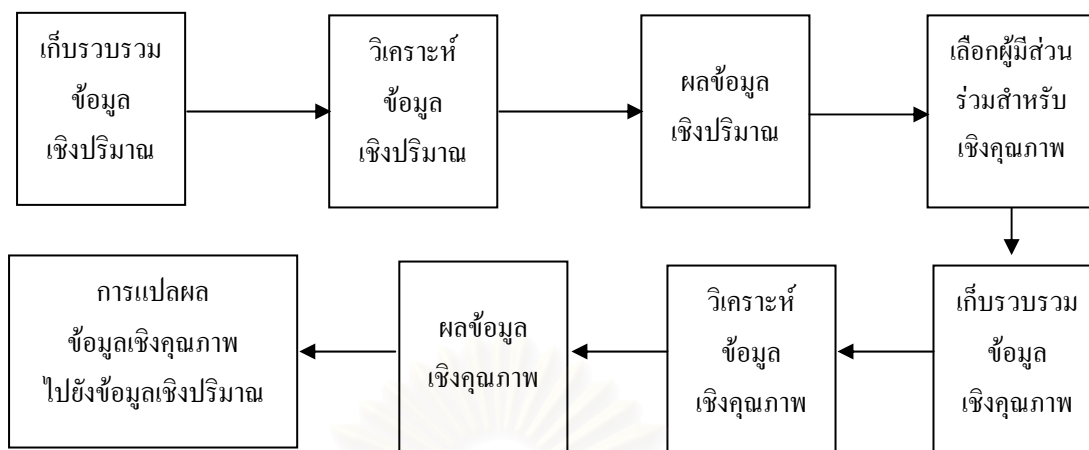
กระบวนการออกแบบการอธิบายตามลำดับ (sequential explanatory design procedures) เป็นการออกแบบวิธีการผสมผสาน 2 ขั้นตอนตามลำดับ (ตามภาพ a) การออกแบบนี้เริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ขั้นตอนแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้ผลจากตอนแรก (ข้อมูลเชิงปริมาณ) การออกแบบนี้เป็นการเน้นวิธีการเชิงปริมาณมากกว่าวิธีการเชิงคุณภาพ (ตามภาพ b) ถ้าผู้วิจัยต้องการข้อมูลเชิงปริมาณพิสูจน์และมีจุดประสงค์เพื่อจะเลือกผู้มีส่วนร่วมสำหรับติดตามเชิงลึกในการศึกษาเชิงคุณภาพ (ตามภาพ c) รูปแบบนี้เน้นการศึกษาตอนที่ 2 ขั้นตอนเชิงคุณภาพ (Creswell & Plano Clark, 2007) รูปแบบนี้แสดงในแผนภาพที่ 2.3



a) การออกแบบการอธิบาย



b) การออกแบบการอธิบาย: ตามด้วยรูปแบบการอธิบาย (เน้นเชิงปริมาณ)



c) การออกแบบการอธิบาย: รูปแบบการเลือกผู้มีส่วนร่วม (เน้นเชิงคุณภาพ)

### แผนภาพที่ 2.3 รูปแบบของการออกแบบการอธิบายตามลำดับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การออกแบบวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) เป็นการผสมผสาน 2 ขั้นตอน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามลำดับ ตามแนวคิดของ Creswell and Plano Clark, (2007) โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบการออกแบบการอธิบาย (the explanatory design) แบบเน้นเชิงคุณภาพ (แบบ c) โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative study) เป็นการสำรวจการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาว่ามีความสำเร็จของการดำเนินงานในภาพรวมระดับไหน และมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาอย่างไร หลังจากนั้น ผู้วิจัยเลือกผู้มีส่วนร่วม (โรงเรียน) ที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (good practices) โดยดูจากผลของเชิงปริมาณ จากนั้นตามด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative study) เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (good practices) การออกแบบการวิจัยแบบนี้ทำให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนและสมบูรณ์ ตามสภาพความสำเร็จและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2541) ได้วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญและแท้จริงในการจัดการศึกษาดังนั้น สถานศึกษาควรมีความอิสระ และมีความยืดหยุ่นในการจัดการศึกษา เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง และเพื่อให้สถานศึกษาเป็นของชุมชน และสามารถสะท้อนภูมิปัญญาท้องถิ่นได้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มี



ประสบการณ์ในการบริหาร มีคุณธรรม และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง วิธีการบริหาร จึงน่าจะใช้การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-based Management)

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย มิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และเงื่อนไขความสำเร็จ

สิริมา สมบูรณ์สิน (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้หลัก ด้านความพร้อมของ อบต. องค์ประกอบย่อยที่ 1 การบริหารวิชาการ มีจำนวน 25 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยที่ 2 การบริหารงบประมาณ มีจำนวน 26 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยที่ 3 การบริหารงานบุคคล มีจำนวน 17 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยที่ 4 การบริหารทั่วไป มีจำนวน 36 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลัก ด้านความเหมาะสมในการจัดการศึกษาของ อบต. องค์ประกอบย่อยที่ 5 ความเหมาะสมในการจัดการศึกษาพื้นฐานของรัฐบาลกลาง มีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยที่ 6 ความเหมาะสมในการจัดการศึกษาพื้นฐานโดย อบต. มีจำนวน 13 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลัก ด้านความต้องการภายในท้องถิ่นให้ อบต. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบย่อยที่ 7 ความเห็นของประชาชน มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยที่ 8 ความเห็นของสถานศึกษา มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยที่ 9 ความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวน 1 ตัวบ่งชี้

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ศึกษาการกระจายอำนาจการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 4 ด้าน คือ การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่การบริหารงานวิชาการ

การให้อิสระในการบริหารงานวิชาการ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ และการตรวจสอบได้ในการบริหารงานวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง 2) การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การให้อิสระในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่การบริหารงานวิชาการ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ และการตรวจสอบได้ในการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ( $r = .630$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทัศน์ ขอบคำ (2540) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่กระจาย ควรกระจายงานทรัพยากรและกระจายอำนาจตัดสินใจในองค์กรทางการศึกษาระดับจังหวัดดังนี้ 1) การกระจายงาน ควรกระจายงานดังนี้ งานกำหนดนโยบาย และวางแผนจัดการศึกษาภายในจังหวัด งานจัดทำแผนขอตั้งงบประมาณประจำปี และจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่สถานศึกษาภายในจังหวัด งานควบคุมคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาภายในจังหวัด งานจัดตั้ง ยุบรวม เลิกล้มโรงเรียน สถานศึกษา งานพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น งานนิเทศการเรียนการสอน งานสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก งานสนับสนุนการเรียนการสอน งานดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ งานดำเนินการพัสดุ งานวางแผนอัตราค่าจ้างบุคลากร งานพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการให้ความดีความชอบ งานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร งานดำเนินการทางวินัยแก่บุคลากร งานติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาภายในจังหวัด งานพัฒนาสื่อที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการศึกษาของจังหวัด 2) การกระจายทรัพยากร ควรดำเนินการให้มีการจัดสรรงบประมาณให้องค์กรทางการศึกษาในจังหวัด ในลักษณะبودหนุนรายหัว และเพิ่มพิเศษตามความจำเป็นของสภาพพื้นที่ ให้มีการจัดสรรงบประมาณในส่วนงบลงทุนทางการศึกษามาให้องค์กรการศึกษาในจังหวัดตามแผนที่ตั้งสถานศึกษาและตามเกณฑ์ที่ส่วนกลางกำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษา ให้มีการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา แต่ระดับการศึกษาหรือประเภทการศึกษาไว้ว่า มาตรฐานขั้นต่ำหรือขั้นสูงมีองค์ประกอบอะไรบ้าง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ ให้ส่วนกลาง

สนับสนุนอัตรากำลังบุคลากรเพิ่มตามกรอบแผนอัตรากำลังคนที่ขาด และให้มีการเกลี่ยอัตรากำลังบุคลากรที่มีอยู่ในจังหวัด เพื่อทำหน้าที่สอนให้เรียนไปตามเกณฑ์ที่ส่วนกลางกำหนด ให้มีการนำภาษีท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการศึกษา ให้มีการตั้งกองทุนการศึกษาท้องถิ่น และให้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) ให้องค์กรทางการศึกษาระดับจังหวัด มีอำนาจกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา อำนาจจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี อำนาจจัดตั้ง ยุบ เลิก ล้ม รวมโรงเรียน อำนาจบริหารงานวิชาการ อำนาจบริหารงานงบประมาณ อำนาจบริหารงานบุคคล อำนาจเบิกจ่ายงบประมาณและดำเนินการพัสดุ อำนาจควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพการศึกษาในระดับจังหวัด และอำนาจกำกับ เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2546) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยว่า 1) โครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ โดยบางสถานศึกษาอาจแยกงานนโยบายและแผนขึ้นเป็นฝ่ายหรือตั้งเป็นสำนักงาน ผู้บริหารสูงสุด คือ ผู้อำนวยการ ส่วนงานปฏิบัติจัดการเรียนการสอน คือ ฝ่ายวิชาการ ส่วนงานสนับสนุน คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ มีสำนักงานนโยบายและแผน/งานแผนงานเป็นส่วนงานมาตรฐานและคุณภาพ การกระจายอำนาจเป็นการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้บริหารและคณะบุคคลตามโครงสร้างบริหาร การทำงานจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการหลายชุดประสานงานร่วมกัน การกระจายอำนาจบริหารแบ่งเป็น 4-5 ชั้น บุคลากรในโครงสร้างบริหารถ้าเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้ช่วยผู้อำนวยการ ได้รับการแต่งตั้ง/โยกย้ายเข้าสู่สถานศึกษาจากต้นสังกัด ส่วนผู้บริหารและคณะกรรมการจะได้รับการจัดสรรอำนาจหน้าที่และแต่งตั้งเป็นการภายใน ซึ่งจำนวนบุคลากรระดับบริหารการศึกษาระดับรองผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไปจะมีระหว่าง 15-17 ท่าน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 ท่าน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 ท่าน รองผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายละ 2-3 ท่าน จำนวนงาน(หน่วยงาน) ในโครงสร้างบริหารจะอยู่ระหว่าง 47-69 งาน ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหารและภาระงานของสถานศึกษา จำนวนงานในฝ่ายวิชาการมีมากที่สุด รองลงมาฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการในสัดส่วนใกล้เคียง และเมื่อวิเคราะห์ด้วยการเปรียบเทียบงานในโครงสร้างบริหารสถานศึกษาพบว่างานที่มีการจัดเหมือนกันในสถานศึกษาแต่ละฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ได้แก่ งานสำนักงาน งานหมวดวิชา/กลุ่มสาระการเรียนรู้ งานทะเบียนวัดผล งานห้องสมุด งานแนะแนว งานสารสนเทศ งานแผนงาน งานวิจัยและพัฒนา งานศูนย์ผลิตเอกสาร รวม 9 งาน ฝ่ายธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานบุคลากรและงานตรวจสอบภายใน รวม 4 งาน ฝ่ายปกครอง ได้แก่ งานสำนักงาน งานระดับชั้น งานระเบียบวินัย/ความประพฤติ งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม งานกิจกรรมการเสริมหลักสูตร/กิจการนักเรียน งานรักษาความปลอดภัย รวม 6 งาน ฝ่ายบริการ

ได้แก่ งานสำนักงาน งานอาคารสถานที่ งานพยาบาล/อนามัยนักเรียน งานชุมชนสัมพันธ์/ประสานงานชุมชน งานคนงานภารโรง รวม 5 งาน 2) สภาพการกระจายอำนาจบริหาร การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้กระจายอำนาจ คือ ผู้อำนวยการ มากที่สุด ผู้รับการกระจายอำนาจอยู่ในรูปคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีสัดส่วนการกระจาย อำนาจบริหารการศึกษาด้านวิชาการ/งบประมาณมากที่สุด ส่วนงานที่รองรับการกระจายอำนาจ บริหารด้านวิชาการคือส่วนงานปฏิบัติมากที่สุด ส่วนงานที่รองรับการกระจายอำนาจบริหารงาน บุคคล คือส่วนงานสนับสนุน/ส่วนงานปฏิบัติมากที่สุด ส่วนงานที่รองรับการกระจายอำนาจ บริหารงบประมาณคือส่วนงานสนับสนุนมากที่สุด ส่วนงานที่รองรับการกระจายอำนาจบริหาร ทั่วไปคือส่วนงานสนับสนุนมากที่สุด

กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความพร้อมของ สถานศึกษาต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้แสดงความ พร้อมของสถานศึกษาต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา มีดังนี้ 1. ด้านวิชาการ ตัวบ่งชี้ หลัก คือการจัดการเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนการสอน การจัดการเกี่ยวกับสื่อการ เรียนการสอน การจัดการนิเทศภายในสถานศึกษา และการจัดการการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา 2. ด้านบุคลากร ตัวบ่งชี้หลัก คือ การสรรหาผู้บริหาร การสรรหาครู อาจารย์ ผู้สอนพิเศษ การสรรหาบุคลากร และเจ้าหน้าที่ การสรรหากรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ ปรึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. ด้านงบประมาณ ตัวบ่งชี้หลัก คือ การจัดสรรงบประมาณ การจัดการทรัพยากร การจัดการการเงิน บัญชี การจัดการเกี่ยวกับเงิน ทุนการศึกษา การจัดการเกี่ยวกับเงินทุนพัฒนาบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับเงินทุนสวัสดิการ 4. ด้านบริหารทั่วไป ตัวบ่งชี้หลัก คือ การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การ จัดการเกี่ยวกับระบบบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนักเรียน นักศึกษา การจัดการเกี่ยวกับชุมชน/ สถานประกอบการ 2) สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในจังหวัดลำปาง คือ วิทยาลัยเทคนิค ลำปาง วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง วิทยาลัยสารพัดช่างลำปาง วิทยาลัยการอาชีพเกาะคา วิทยาลัย การอาชีพเถิน มีความพร้อมต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาในระดับปานกลาง 3) แผนพัฒนาความพร้อมต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาที่จัดขึ้นมีนโยบายในการพัฒนา สถานศึกษาให้มีความพร้อมมากขึ้น บุคลากรในสถานศึกษาสามารถทำงานจนถึงขั้นพัฒนาตนเอง และพัฒนาสถานศึกษา

พนิดา ทิธี (2544) ได้วิจัยเรื่อง ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อ รองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา



สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ในภาพรวมมีความพร้อม ระดับมาก 2) ความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครู และตัวแทนชุมชน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับ ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี มีความแตกต่างกันในด้านความรู้ด้านการยอมรับและด้านการมีส่วนร่วม

ดร.ฉวี จำปาทอง (2549) ได้วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาของออสเตรเลียได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้รับความสำเร็จอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมลรัฐวิกตอเรีย ซึ่งกลไกของความสำเร็จในการจัดการศึกษาของมลรัฐวิกตอเรีย คือ การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการกระจายอำนาจหรือความรับผิดชอบให้แก่โรงเรียน 3 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ และด้านบุคคล ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้ 1. ด้านงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณ คือ 1) การจัดสรรงบประมาณสำหรับ “รายโรง” เป็นพื้นฐานก่อน แล้วจึงจัดสรรเพิ่มเติมตามดัชนีความค้ำยโอกาสซึ่งแบ่งเป็นประเภทโรงเรียนออกเป็น 7 กลุ่ม ทำให้การจัดสรรงบประมาณมุ่งไปสู่โรงเรียนที่สมควรได้รับการดูแลช่วยเหลือเป็นพิเศษ 2) การจัดสรรงบประมาณอุดหนุน “รายหัว” นักเรียนแตกต่างกันตามประเภทโรงเรียน 7 กลุ่ม และระดับชั้นและจัดสรรเงินเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ 2. ด้านบริหารงานบุคคล เน้นเรื่องการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือเป็นบุคคลที่เป็นศูนย์กลางของการสร้างศักยภาพครู และสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ความรู้ด้านการบริหารจัดการและการควบคุมภายใน การพัฒนาโรงเรียน การสร้างความเป็นผู้นำ การเรียนของนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพและการทำงานร่วมกับชุมชน ซึ่งสิ่งดังกล่าวย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3. ด้านการบริหารวิชาการ เน้นในเรื่อง หลักสูตรและการประเมินผล และการพัฒนามาตรฐานการศึกษา

พิณสุดา สิริขันธ์ศรี (2549) ได้วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาของนิวซีแลนด์ถือว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ จากการรวมศูนย์อำนาจเป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเต็มรูปแบบมีการบริหารเพียง 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวง และระดับสถานศึกษา โดยระดับกระทรวง เป็นระดับนโยบายที่มีหน้าที่เสนอแนะนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาหลักสูตร การติดตามประเมินผล และการเสริมประสิทธิภาพการศึกษา โดยมีสำนักงานเลขาธิการเป็นสำนักงานกลางขนาดเล็ก ที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรเป็น 11 กลุ่มภารกิจ และมีสาขาของกระทรวงตามเมืองสำคัญต่าง ๆ ใน 11 เมือง เพื่อให้การบริหารเบ็ดเสร็จ ณ เมืองนั้น ๆ ส่วนระดับสถานศึกษา



เป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ ที่มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา/โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้แทนพ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ทางการบริหารทุกเรื่องเกี่ยวกับการบริหารเงินงบประมาณและทรัพย์สิน บริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารทั่วไป จึงเป็นการบริหารเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา

ชนิดา รัศมีพลเมือง (2549) ได้วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจการศึกษาในระยะแรกของอังกฤษเป็นการถ่ายโอนการจัดการศึกษาให้ห้องจัดการบริหารการศึกษาท้องถิ่นอย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง แต่ต่อมามีประเด็นปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำและคุณภาพการศึกษา ประกอบกับความต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลางจึงได้ปรับรูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษาเสียใหม่ โดยยังคงมีการถ่ายโอนอำนาจอยู่เช่นเดิม แต่เน้นการถ่ายโอนอำนาจจากองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นไปยังสถานศึกษาโดยตรงมากขึ้น ขณะเดียวกันเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุเป้าหมายในการยกระดับมาตรฐานการศึกษา รัฐบาลจึงดำเนินนโยบายแทรกแซงการจัดการศึกษาของท้องถิ่นผ่านการจัดสรรเงินอุดหนุนตามยุทธศาสตร์ชาติ การกำหนดสูตรการจัดสรรเงิน หลักสูตรการศึกษาชาติ เกณฑ์มาตรฐานวิชาการ และวิชาชีพ การประกันคุณภาพการศึกษา และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549) ได้วิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศไทย สาธารณรัฐเกาหลี ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจการศึกษาในสาธารณรัฐเกาหลี ใช้นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาสู่ท้องถิ่นในการบริหารระดับประถมและมัธยมศึกษา และการส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการศึกษาโดยให้ครู ผู้ปกครองนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในชุมชนมีส่วนร่วม ส่วนการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจะเน้นในเรื่องต่อไปนี้ 1) การกระจายอำนาจการบริหารด้านการเงิน คือ ให้อำนาจท้องถิ่นเก็บภาษีการศึกษา ส่วนหนึ่งจะได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางผ่านกระทรวงศึกษาธิการ 2) การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ทำโดยการให้อำนาจการวางแผนอัตรากำลัง ดำเนินงานทางวินัย และให้ออก ไปยังสำนักงานการศึกษาระดับเขต/อำเภอ ในกรณีของครูและผู้ช่วยผู้บริหาร โดยอาศัยกฎหมายระเบียบข้อบังคับของกระทรวงมหาดไทย ส่วนด้านการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น และการใช้ระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู มีสถาบันฝึกอบรมหลากหลายประเภท ส่วนการบริหารงานบุคคลที่เป็นครูผู้สอนระดับมัธยมปลายและผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เป็นหน้าที่ของสำนักงานศึกษามหานคร/จังหวัด 3) การกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ ทำโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง โดยให้สำนักงานการศึกษาของมหานคร/จังหวัด จัดทำแนวทางการใช้หลักสูตรสำหรับโรงเรียนในสังกัด มีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ต้องศึกษาความต้องการทั้ง

ของระดับชาติ ท้องถิ่น และ โรงเรียน 4) การประกันให้เกิดความเท่าเทียมกันในแต่ละท้องถิ่น ดำเนินการโดยให้ใช้หลักสูตรแกนกลางที่มีโครงสร้างและมาตรฐานเดียวกัน แต่ให้ปรับปรุงรายละเอียดให้เหมาะสมกับแต่ละโรงเรียน มีการควบคุมคุณภาพของตำราเรียน มีการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ในระดับชาติ

อุทัย บุญประเสริฐ (2549) ได้วิจัยเรื่อง การสังเคราะห์รายงานการวิจัยการกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ ผลการสังเคราะห์รายงานการวิจัยการกระจายอำนาจทางการศึกษา ใน 8 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐเกาหลี มาเลเซีย ญี่ปุ่น อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา และฝรั่งเศส พบว่า 1) กระทรวงศึกษาธิการเป็นกระทรวงหลัก กระทรวงเดียวที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ 2) การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา มี 2 แนวใหญ่ ๆ คือ กระจายไปให้องค์กรทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น เช่น สหรัฐอเมริกา เกาหลี ญี่ปุ่น กับกระจายไปให้สถานศึกษาโดยตรง เช่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอังกฤษ 3) การกระจายอำนาจส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติในประเทศต่าง ๆ เป็นการกระจายอำนาจให้กับคณะกรรมการการศึกษา และในการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่จะนิยมให้เป็นการตัดสินใจในรูปองค์คณะบุคคล ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสถานศึกษา 4) คณะกรรมการการศึกษาจะเป็นอิสระจากฝ่ายปกครอง ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมืองโดยมีกฎหมายรองรับ 5) ประเทศต่าง ๆ ส่วนใหญ่แล้ว ส่วนกลางมีบทบาทสำคัญในการควบคุมหลักสูตร นโยบาย มาตรฐาน และการสนับสนุนทรัพยากร ในขณะที่อำนาจในการตัดสินใจเรื่องการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลมักจะอยู่ที่คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นหรือคณะกรรมการสถานศึกษา 6) ด้านการบริหารงานบุคคล ครูเป็นบุคลากรที่มีสังกัดทั้งแบบสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแบบที่สังกัดสถานศึกษาโดยตรง และทั้งคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นและคณะกรรมการสถานศึกษา มักมีอำนาจในการบริหารงานบุคคลอย่างเบ็ดเสร็จ 7) ด้านการเงินการงบประมาณการศึกษา ส่วนใหญ่กระทรวงศึกษาธิการยังคงมีบทบาทในการดูแลการเงินและการงบประมาณทางการศึกษาโดยรวม

Isable (1996) ได้ศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจการศึกษาในประเทศโคลัมเบียจากมุมมองในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชน การเรียนรู้ภายในบริบทของการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม นวัตกรรมและการแก้ปัญหาและการตรวจสอบจากชุมชนทำให้การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

Nsaliwa (1996) ได้ทำการศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจการตัดสินใจในมาลาวี ผลการศึกษาพบว่า การกระจายอำนาจการศึกษาต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่มีความรับผิดชอบ และมีการเพิ่มอำนาจในการจัดเตรียมทรัพยากรทางการศึกษา ปัญหาของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ได้แก่ กระทรวงขาดการเตรียมพร้อม

ทรัพยากรขาดแคลน การขาดความร่วมมือจากผู้บริหารอาวุโส แรงจูงใจไม่เพียงพอ และการต่อต้านการมอบอำนาจ

Wong (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปกครองตนเองของโรงเรียนในจีน โดยการเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนรัฐบาลกับโรงเรียนของเอกชนภายใต้กรอบการกระจายอำนาจ ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาถูกกำหนดบนระบบการศึกษาในจีนตั้งแต่กลาง ปี 1980 การเปลี่ยนแปลงนโยบายโดยมีการมอบหมายหน้าที่และขอบเขตในการปกครองจากส่วนกลางจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Macleans (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจการศึกษาค่าใช้จ่ายของสาธารณะและการตัดสินใจทางสังคมในไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า การบริการการศึกษาที่ไม่สามารถปรับปรุงได้เนื่องจากสมรรถภาพของการส่งเสริมของรัฐบาล หรือการบูรณาการพัฒนาเป้าหมายนโยบายทางสังคม ถ้าต้องการให้เป้าหมายสำเร็จค่าใช้จ่ายของรัฐก็ต้องเพิ่มขึ้น การเก็บภาษีต้องเพิ่มขึ้นและรัดกุม

David (2004) ได้ศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการการศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การดำเนินการทั้ง 4 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยคัดเลือกองค์ประกอบหลักตามประกาศคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กล่าวมาแล้วในตอนที่ 2 และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาที่นักวิจัยและนักการศึกษากล่าวถึงอย่างน้อย 4 คนขึ้นไป ดังตารางที่ 2.3

สแกนวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย







ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / ตัวบ่งชี้	งานวิจัย																เอกสารวิชาการ				รวม					
	Brown, 1990	Isable, 1996	Wong (2004)	David (2004)	Maclean (2006)	ภาณุรัตน์ ภัคดิษฐ์ (2540)	สุทัศน์ ขอบกล้า (2540)	พิณสุดา สิริรังศรี (2541)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541)	พินิตา ทิติ (2544)	กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545)	สรศักดิ์ วรอินทร์ (2545)	ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2546)	วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547)	ปิยพร แสนอุวา (2548)	ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548)	ครูณี จำปาทอง (2549)	พิณสุดา สิริรังศรี (2549)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549)	ชนิดา รักษ์พลเมือง (2549)		อุทัย บุญประเสริฐ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	วันชัย คัญอุดมบุษ (2543)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงานเสนาธิการศึกษา (2546)
21. การจัดการเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน										✓		✓													✓	3
22. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา						✓						✓	✓											✓	✓	5
23. การมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓					16
<b>2). ด้านบริหารงบประมาณ</b>																										
1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานแล้วแต่กรณี										✓			✓										✓	✓	✓	5
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานโดยตรง													✓										✓	✓	✓	4



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / ตัวบ่งชี้	งานวิจัย																เอกสารวิชาการ				รวม							
	Brown, 1990	Isable, 1996	Wong (2004)	David (2004)	Macleans (2006)	ภาณุวัฒน์ อภิติวังต์ (2540)	สุทัศน์ ขอบคำ (2540)	พินสุดา สิริรังศรี (2541)	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และคณะ (2541)	พินิตา ทิพย์ (2544)	กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545)	ศรศักดิ์ วรอินทร์ (2545)	ธีระภาพ เพชรภมลัยกุล (2546)	วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์ (2547)	ป๋วยอดพร แสนภูวา (2548)	ชานะ พงศ์สุวรรณ (2548)	ครุณี อัจปาทอง (2549)	พินสุดา สิริรังศรี (2549)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549)	ชนิตา รักษ์พลเมือง (2549)		อุทัย บุญประเสริฐ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	วันชัย ดนัยคณนุฑ (2543)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงานเขตการศึกษา (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550)	
12. การจัดทำบัญชีการเงิน																										✓	1	
13. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร																											✓	1
14. การเบิกเงินจากคลัง																											✓	1
15. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน																											✓	1
16. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และรายงาน																											✓	1
17. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ																											✓	1
18. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ																											✓	1
19. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ														✓												✓	✓	3
20. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ											✓															✓	✓	3

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / ตัวบ่งชี้	งานวิจัย																เอกสารวิชาการ				รวม							
	Brown, 1990	Isable, 1996	Wong (2004)	David (2004)	Maclean (2006)	ภาณุรัตน์ ภัคดิวงษ์ (2540)	สุทัศน์ ขอบคำ (2540)	พิณสุดา สิริรังสรรค์ (2541)	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541)	พินิตา ทิพย์ (2544)	กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545)	สรศักดิ์ วรรณทร์ (2545)	ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2546)	วิสุทธิ วิจิตรไพฑูริการณ์ (2547)	ปิยฉพร แสนอุวา (2548)	ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548)	ครุณี จำปาทอง (2549)	พิณสุดา สิริรังสรรค์ (2549)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549)	ชนิดา รักษ์พลเมือง (2549)		อุทัย บุญประเสริฐ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	วันชัย คณิตดมนุท (2543)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงานเสนาธิการศึกษา (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550)	
21. การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของ สถานศึกษา															✓		✓	✓	✓							✓	5	
22. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน																										✓	1	
23. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับ มอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา																									✓	1		
24. การระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา														✓											✓	✓	✓	4
25. การจัดการเกี่ยวกับกองทุนการศึกษา																									✓	1		
26. การจัดการเกี่ยวกับกองทุนพัฒนา บุคลากร																									✓	1		
27. การจัดการเกี่ยวกับกองทุนสวัสดิการ																									✓	1		
<b>3). ด้านการบริหารงานบุคคล</b>																												
1. การวางแผนอัตรากำลัง						✓							✓											✓	✓	✓	5	
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา																									✓	✓	2	
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง													✓											✓	✓	✓	4	

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / ตัวบ่งชี้	งานวิจัย																เอกสารวิชาการ				รวม						
	Brown , 1990	Isable, 1996	Wong (2004)	David (2004)	Macleans (2006)	ภาณุวิวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2540)	สุทัศน์ ขอบคำ (2540)	พิณสุดา สิริธรรังศรี (2541)	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และคณะ (2541)	พินดา ทิธี (2544)	กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545)	สรศักดิ์ วรรณทร์ (2545)	ธีระภาพ เพชรหมาลัยกุล (2546)	วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547)	ปิยอพร แสนอุวา (2548)	ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548)	ครุณี จำปาทอง (2549)	พิณสุดา สิริธรรังศรี (2549)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549)	ชนิดา รักษ์พลเมือง (2549)		อุทัย บุญประเสริฐ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	วันชัย คณิตตมณฑุ (2543)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงานเสนาธิการศึกษา (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550)
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้าย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา						✓																			✓	✓	2
5. การลาทุกประเภท																										✓	1
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน						✓																		✓	✓	✓	4
7. การดำเนินการทางวินัยและการ ลงโทษ						✓																		✓	✓	✓	4
8. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออก จากราชการไว้ก่อน																									✓	✓	2
9. การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ																									✓	✓	1
10. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์																									✓	✓	2
11. การออกจากราชการ														✓					✓	✓	✓			✓	✓	✓	6
12. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียน ประวัติ																								✓	✓	✓	3
13. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์																								✓	✓	✓	3





ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / ตัวบ่งชี้	งานวิจัย																เอกสารวิชาการ				รวม							
	Brown, 1990	Isable, 1996	Wong (2004)	David (2004)	Maclean (2006)	ภาณุรัตน์ ภัคติงส์ (2540)	สุทัศน์ ขอบคำ (2540)	พิณสุดา สิริรังศรี (2541)	เสริมศักดิ์ วิทยาลัย (และคณะ 2541)	พินิตา ทิติ (2544)	กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545)	สรศักดิ์ วรรณทร์ (2545)	ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2546)	วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547)	ปิยงพร แสนอุวา (2548)	ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548)	ครุณี อ่ำพอง (2549)	พิณสุดา สิริรังศรี (2549)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549)	ชนิดา รักษ์พลเมือง (2549)		อุทัย บุญประเสริฐ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	วันชัย คณิตตมณฑุ (2543)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงานเสนาธิการศึกษา (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550)	
25. การสรรหากรรมการสถานศึกษา											✓															✓	2	
26. กรรมการที่ปรึกษา การบริหาร ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากร บุคคล																										✓	1	
27. การย้ายข้าราชการครู																									✓	✓	2	
28. การลาศึกษาต่อ																											0	
<b>4). ด้านบริหารทั่วไป</b>																												
1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ														✓											✓	✓	✓	4
2. การประสานงานและการพัฒนา เครือข่ายการศึกษา														✓											✓	✓	✓	4
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา	✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓								✓	✓		✓	✓	✓	11	
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน																									✓	✓	✓	3
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนา																									✓	✓		3
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน																									✓	✓	✓	3
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา														✓											✓		✓	3

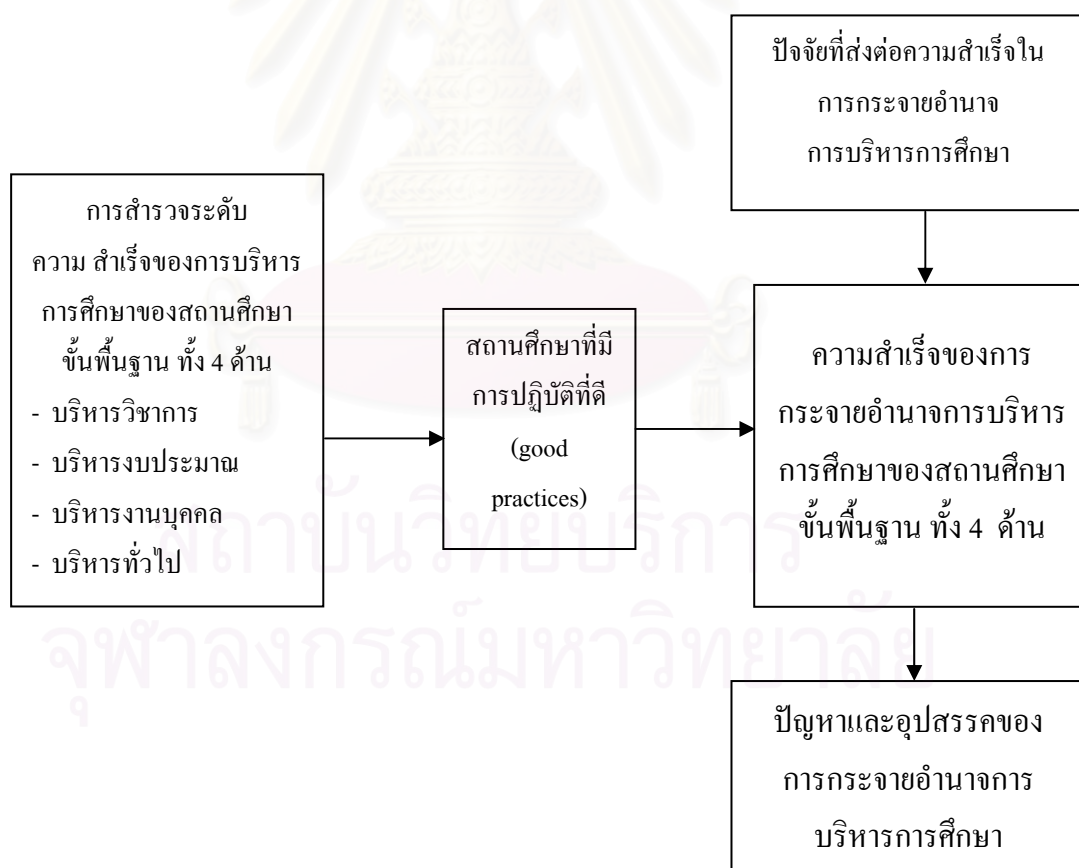


ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก / ตัวบ่งชี้	งานวิจัย															เอกสารวิชาการ					รวม								
	Brown, 1990	Isable, 1996	Wong (2004)	David (2004)	Maclean (2006)	ภาณุรัตน์ ภักดิ์วงศ์ (2540)	สุทัศน์ ขอบคำ (2540)	พิณสุดา สิริรังศรี (2541)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541)	พินิตา ทิพย์ (2544)	กาญจนา ภาสุรพันธ์ (2545)	สรศักดิ์ วรรณทร์ (2545)	ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2546)	วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547)	ปิยพงษ์ แสนอุวา (2548)	ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548)	ครูณี จำปาทอง (2549)	พิณสุดา สิริรังศรี (2549)	นันทนา จันทร์บรรจง (2549)	ชนิดา รักษ์พลเมือง (2549)		อุทัย บุญประเสริฐ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	วันชัย คำนัยคตมณฑุ (2543)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงานเสนาธิการศึกษา (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550)		
18. การส่งเสริมสนับสนุนและประสาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่ จัดการศึกษา																									✓	✓	✓	3	
19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น																										✓	✓	✓	3
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน																												✓	1
21. การจัดระบบการควบคุมภายใน หน่วยงาน																										✓	✓	✓	3
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อ เปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน																											✓	1	
23. การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์																											✓	1	
24. การจัดการเกี่ยวกับชุมชน																											✓	1	
25. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร																										✓	✓		2

## ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำเสนอข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา จะเห็นได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารตามกฎกระทรวง จะแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ซึ่งในการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) เพื่อศึกษาเชิงคุณภาพโดยกำหนดวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้าง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษามีอะไรบ้าง กรอบแนวคิดในการวิจัยปรากฏดังแผนภาพที่ 2.4



แผนภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา (2) วิเคราะห์ระดับ ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการ บริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (4) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเชิงปริมาณ

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำ ร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และสำรวจสภาพปัญหาและอุปสรรคใน การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน รายละเอียดการดำเนินงานมีดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่ สถานศึกษา ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 610 โรงเรียน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 305 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่ สถานศึกษา ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างตามวิธีการของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยให้มีความคลาดเคลื่อน

ในการประมาณค่าได้  $\pm 5\%$  จากจำนวนประชากร 610 โรงเรียน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 305 โรงเรียน

การดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำแนก ตามที่ตั้งของสถานศึกษาตามภูมิภาค 5 ภูมิภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้
2. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจังหวัดในแต่ละภูมิภาค โดยสุ่มภูมิภาคละ 8 จังหวัด ยกเว้นภาคตะวันออก มี 5 จังหวัด โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)
3. ในแต่ละจังหวัด ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากผู้วิจัยต้องการให้เกิดความครอบคลุมในการเก็บข้อมูลเพื่อให้เป็นตัวแทนของประชากรให้ได้มากที่สุด โดยมีรายละเอียดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ภูมิภาค	จังหวัด	จำนวนโรงเรียน
ภาคเหนือ	น่าน	8
	เชียงใหม่	14
	เชียงราย	14
	พิจิตร	4
	พะเยา	5
	ลำปาง	6
	แพร่	4
	พิษณุโลก	8
	รวม	63
ภาคกลาง	นครสวรรค์	7
	สิงห์บุรี	2
	เพชรบูรณ์	7
	ลพบุรี	8
	นครปฐม	14
	ราชบุรี	8
	กาญจนบุรี	10
ตาก	6	
รวม	62	

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ภูมิภาค	จังหวัด	จำนวนโรงเรียน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จันทบุรี	5
	ตราด	3
	ระยอง	12
	ฉะเชิงเทรา	8
	ชลบุรี	9
	รวม	37
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ขอนแก่น	15
	สุรินทร์	12
	นครราชสีมา	16
	สกลนคร	9
	บุรีรัมย์	8
	ร้อยเอ็ด	14
	สระแก้ว	2
	หนองคาย	10
	รวม	86
ภาคใต้	นราธิวาส	1
	สุราษฎร์ธานี	9
	ตรัง	9
	ชุมพร	6
	ภูเก็ต	4
	สงขลา	9
	กระบี่	4
	นครศรีธรรมราช	15
	รวม	57
	รวมทั้งหมด	305

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และแบบเติมคำ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง

วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน จำนวนนักเรียนในโรงเรียน จำนวน 6 ข้อ  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า(rating scale) 5  
 ระดับเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน  
 บริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ปรากฏ  
 ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม

รายการ	จำนวนข้อ	ข้อที่
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	59	1 - 59
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	11	1 - 11
1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	13	12 - 24
1.3 การวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน	9	25 - 33
1.4 การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4	34 - 37
1.5 การนิเทศภายในสถานศึกษา	4	38 - 41
1.6 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน การศึกษา	8	42 - 49
1.7 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	5	50 - 54
1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ	5	55 - 59
2. ด้านการบริหารงบประมาณ	27	60 - 86
2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ	4	60 - 63
2.2 การจัดสรรงบประมาณ	2	64 - 65
2.3 การจัดหาพัสดุ	6	66 - 71
2.4 การจัดการเกี่ยวกับการเงิน-บัญชี	8	72 - 79
2.5 การบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของสถานศึกษา	4	80 - 83
2.6 การระดมทรัพยากรและเพื่อการลงทุน	3	84 - 86
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	35	87 - 121
3.1 การวางแผนอัตรากำลัง	4	87 - 90
3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	8	91 - 98
3.3 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4	99 - 102
3.4 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการครู	5	103 - 107
3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	108 - 111

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายการ	จำนวนข้อ	ข้อที่
3.6 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	7	112 – 118
3.7 การออกจากราชการ	3	119 - 121
4. ด้านการบริหารทั่วไป	22	122 - 143
4.1 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา	3	122 - 124
4.2 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	3	125 - 127
4.2 การประสานงานและพัฒนาการเครือข่ายการศึกษา	4	128 - 131
4.3 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน	3	132 - 134
4.4 การรับนักเรียน	3	135 - 137
4.5 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	3	138 – 140
4.6 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	3	141 - 143
รวมทั้งหมด	143	

จากตารางที่ 3.2 การที่แต่ละด้านมีจำนวนข้อคำถามไม่เท่ากันนั้น เกิดจากยังไม่มี  
 คนอื่นทำงานวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยจึงได้จึงจัดทำรายการคำถามให้ครอบคลุมงานในแต่ละด้าน  
 เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ **เกือบทุกครั้ง** คือ คิดเป็น 80 - 100 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 8 – 10 ครั้ง หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน **บรรลุผลสำเร็จดีมาก**
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ **บ่อยครั้ง** คือคิดเป็น 60 –79 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 6-7 ครั้ง หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน**บรรลุผลสำเร็จดี**
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ **ทำบ้างไม่ทำบ้าง** คือ คิดเป็น 40 – 59 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 4-5 ครั้ง หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน **บรรลุผลสำเร็จปานกลาง**



- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ น้อยครั้ง คือ คิดเป็น 10 -39 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 1-3 ครั้ง หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน**บรรลุผลสำเร็จน้อย**
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ทำตามข้อรายการนั้นเลย กล่าวคือ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ต้องปฏิบัติตามข้อรายการแล้วท่านไม่เคยทำเลย หรือผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการปฏิบัติงานของท่าน**ไม่บรรลุผลสำเร็จ**

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินการบริหารการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างของแบบสอบถามครั้งนี้ โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาที่นักวิจัยและเอกสารกล่าวถึงอย่างน้อย 4 คนขึ้นไป
2. ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการศึกษา และพัฒนาขึ้นเป็นแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อคำถาม พร้อมทั้งขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่ทำงานหรือเกี่ยวข้องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อดังในภาคผนวก ก) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา(content validity) ความครอบคลุมของคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบการพิมพ์ โดยมีเกณฑ์การตัดสิน คือ คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC (item objective congruence) ที่คำนวณได้ระหว่าง 0.5 – 1.0 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545) ซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด โดยมีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจำนวน 14 ข้อ และผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดของการปรับปรุงดังแสดงในภาคผนวก ง) ทำให้ได้แบบสอบถามที่มีข้อรายการคำถามครอบคลุมเนื้อหา รวมทั้งภาษาที่ใช้สื่อมีความหมายชัดเจนตรงกัน

การให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบข้อมูลมีดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล คือ

- 1) เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา การศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา คือ

- 1) เป็นนักบริหารการศึกษาที่มีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา
- 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี
- 4) เป็นผู้ที่มีความรู้หรือทำงานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

4. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงแก้ไข โดยพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัยที่มีความสมบูรณ์

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงเรียน เพื่อปรับปรุงสำนวนภาษา และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้านความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามแบบสอดคล้องภายในโดยใช้การประมาณค่าความเที่ยงตามสูตรของ Cronbach's Alpha สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตั้งแต่ 0.8 เป็นต้นไป ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม ที่นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 30 โรงเรียน)

มาตรฐานประมาณค่า	องค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์ความเที่ยง
1. ด้านบริหารวิชาการ	1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	0.89
	2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	0.91
	3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนการเรียนรู้	0.78
	4. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา	0.87

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

มาตรฐานประมาณค่า	องค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์ความ เที่ยง
	5. การนิเทศภายในสถานศึกษา	0.91
	6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	0.90
	7. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	0.87
	8. การส่งเสริมให้ชุมชนให้ความเข้มแข็งทางวิชาการ	0.93
	รวม	0.89
2. ด้านบริหารงบประมาณ	1. การจัดทำแผนงบประมาณ	0.81
	2. การจัดสรรงบประมาณ	0.93
	3. การจัดหาพัสดุ	0.92
	4. การจัดการการเงิน-บัญชี	0.85
	5. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	0.85
	6. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	0.77
	รวม	0.85
3. ด้านบริหารงานบุคคล	1. การวางแผนอัตรากำลัง	0.90
	2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	0.89
	3. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	0.93
	4. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	0.93
	5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.90
	6. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	0.95
	7. การออกจากราชการ	0.80
	รวม	0.89
4. ด้านบริหารทั่วไป	1. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา	0.91
	2. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษา	0.89
	3. การประสานงานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	0.87
	4. การจัดระบบทำสำมะโนนักเรียน	0.86
	5. การรับนักเรียน	0.90
	6. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	0.88
	7. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	0.81
	รวม	0.89

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

มาตรฐานประมาณค่า	องค์ประกอบ	สัมประสิทธิ์ความ เที่ยง
	รวมทั้งหมด	0.91

## 6. นำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบรายชื่อกลุ่มตัวอย่างจากสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งสถานที่ติดต่อเพื่อการส่ง  
แบบสอบถามทางไปรษณีย์

2. นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูล

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 ฉบับ  
ทางไปรษณีย์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแนบซองเปล่าติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับคืนมายังผู้วิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์มาลงรหัส เพื่อใช้  
สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการตอบข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน  
มาส่วนหนึ่ง และได้ติดตามแบบสอบถามโดยการโทรศัพท์ประสานงานและเดินทางไปติดตามด้วย  
ตนเอง โดยเริ่มเก็บข้อมูลในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2551 ถึงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2551 ทำให้  
ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 286 ฉบับ คิดเป็น  
ร้อยละ 93.77 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำของกลุ่มตัวอย่างที่  
คำนวณได้ โดยมีรายละเอียดของร้อยละของอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม แสดงตามตาราง  
ที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ร้อยละของอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม

ภูมิภาค	จำนวนกลุ่ม (โรงเรียน)	จำนวนได้รับกลับคืน (โรงเรียน)	อัตราการตอบกลับ ร้อยละ
ภาคเหนือ	63	58	92.06
ภาคกลาง	62	59	95.16
ภาคตะวันออก	37	34	91.89
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	86	82	95.35
ภาคใต้	57	53	92.98
รวม	305	286	93.77

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา จำนวนนักเรียน ในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละ

2. การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ค่ามัธยิมเลขคณิต (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) หลังจากนั้นนำค่ามัธยิมเลขคณิต (M) ที่ได้มากำหนดเกณฑ์การตัดสิน และแปลความหมายระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	มีระดับความสำเร็จดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	มีระดับความสำเร็จดี
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	มีระดับความสำเร็จปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	มีระดับความสำเร็จน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	มีระดับความสำเร็จน้อยมาก



## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา (case study) เพื่อ (1) วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) ในการบริหารการศึกษา โดยดูผลจากการศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาภาคสนาม โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานรายละเอียดดังนี้

### การเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) โดยพิจารณาจากข้อมูลการดำเนินการบริหารการศึกษาที่เก็บรวบรวมได้ในการศึกษาเชิงปริมาณอยู่ในระดับประสบความสำเร็จ โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1. เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณ
2. มีระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเชิงปริมาณทั้ง 4 ด้าน (บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป) อยู่ในระดับดีหรือดีมาก
3. เป็นโรงเรียนที่มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยใช้หลักการบริหารการศึกษาที่ดี
4. เป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยสามารถเดินทางไปเก็บข้อมูลได้สะดวกและยินดีให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล

จากเกณฑ์ขั้นต้นผู้วิจัยคัดเลือกกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย และโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

### การเตรียมตัวทำงานภาคสนาม

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากแบบสอบถามของกรณีตัวอย่าง
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของกรณีตัวอย่าง รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขต่อการดำเนินการดังกล่าว
3. กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล วางแผนการศึกษาภาคสนาม และเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมในภาคสนาม ได้แก่ แบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสาร แนวทางการสังเกตประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ รวมทั้งการจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการบันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก และเทปบันทึกเสียง

### แผนการศึกษาภาคสนาม

ผู้วิจัยได้วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนลงภาคสนามโดยกำหนดช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล กิจกรรมที่ต้องดำเนินการและแหล่งข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แผนการศึกษาภาคสนาม

ระยะเวลา	กิจกรรม	แหล่งข้อมูล
โรงเรียนพินุล วิทยาลัย 3 – 14 มี.ค. 2551	1. พบท่านผู้อำนวยการ โรงเรียนเพื่อชี้แจง วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขออนุญาตเก็บ รวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 15 วัน 2. สร้างความสัมพันธ์และเก็บรวบรวม ข้อมูลสภาพทั่วไปของโรงเรียน 3. เก็บรวบรวมข้อมูลในด้านการดำเนินการ กระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ตามบริบทของโรงเรียน 4. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการ ดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย - หัวหน้าแผนงานและ งบประมาณ - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ผู้ประสานงานโครงการ - คณะครู - ผู้ปกครอง - เอกสารของโรงเรียน เช่น แผนปฏิบัติงานประจำปี แผนกลยุทธ์ สารสนเทศ พรรณนางานโรงเรียน รายงานการประชุม และ เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการ ดำเนินการกระจายอำนาจ ของโรงเรียน

โรงเรียน รัตนราษฎร์บำรุง 17 - 31 มี.ค. 2551	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พบท่านผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 15 วัน</li> <li>2. สร้างความสัมพันธ์และเก็บรวบรวม ข้อมูลสภาพทั่วไปของโรงเรียน</li> <li>3. เก็บรวบรวมข้อมูลในด้านการดำเนินการ กระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ตามบริบทของโรงเรียน</li> <li>4. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ</li> <li>- รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย</li> <li>- หัวหน้าแผนงานและงบประมาณ</li> <li>- หัวหน้ากลุ่มสาระฯ</li> <li>- ผู้ประสานงานโครงการ</li> <li>- คณะครู</li> <li>- ผู้ปกครอง</li> <li>- เอกสารของโรงเรียนเช่น แผนปฏิบัติงานประจำปี แผนกลยุทธ์ สารสนเทศ พรรณนางานโรงเรียน รายงานการประชุม และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการกระจายอำนาจของโรงเรียน</li> </ul>
---	---	--

### การสร้างความสัมพันธ์ (rapport)

เนื่องจากระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีเวลาจำกัดและการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่ราชการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้วิจัยต้องเปิดเผยสถานภาพที่แท้จริง การสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนกรณีตัวอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ ผู้วิจัยใช้ความจริงใจและความเป็นครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเหมือนกันในการผูกสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยเข้าสู่โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาครั้งแรกด้วยการเข้าพบท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อม พுகุญเพื่อขออนุญาตศึกษาข้อมูลเพื่อการวิจัย ท่านผู้อำนวยการยินดีให้เข้ามาศึกษาและพุกุญกับผู้วิจัยอย่างเป็นกันเอง ส่วนคณะครูในโรงเรียนผู้วิจัยยกมือไหว้ทักทายเมื่อพบ พุกุญด้วยเมื่อมีโอกาส เช่น ในห้องสมุด โต๊ะนั่งเล่น ห้องบริหาร งบประมาณ ห้องงานทะเบียน เป็นต้น

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ชัดเจนในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีอุปกรณ์ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก เทปบันทึกเสียง รายละเอียดของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ มีดังนี้

### การสังเกต

ในการสังเกตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้วิจัยใช้การสังเกตสภาพทั่วไป และพฤติกรรมที่แสดงออกของระหว่างผู้บริหารและครู โดยผู้วิจัยใช้กรอบการสังเกตของ Lofland (1971 อ้างถึงใน นิสิต ชูโต, 2540) ดังนี้

1. การกระทำ (acts) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่แสดงออกเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น การประชุมปรึกษาหารือ ปฏิสัมพันธ์ในการพูดคุย

2. กิจกรรม (activities) คือ พฤติกรรมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาครูและนักเรียน ตามจุดเน้นของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

3. ความหมาย (meaning) คือ ความเกี่ยวข้องระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับหัวหน้างาน/กลุ่มสาระฯ ผู้บริหารสถานศึกษากับครู ครูกับครู ในการทำงานร่วมกันที่ส่งผลสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (participation) คือ การพิจารณาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. ความสัมพันธ์ (relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการสั่งการและทำงานต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน/กลุ่มหรือครูด้วยกันเอง ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้บริหารสถานศึกษา

6. สถานที่ (setting) สถานการณ์และสภาพที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล วัฒนธรรมขององค์กร เจตคติ ความเชื่อ

### การสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ (informal interview) ให้ผู้ให้ข้อมูลตอบอย่างอิสระ

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indept interview) เพื่อค้นหาข้อมูลที่ผู้วิจัยสนใจเป็นพิเศษ

3. การสัมภาษณ์แบบตะล่อมกล่อมเกล่า (probe) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยต้องใช้ความระมัดระวังในการใช้คำถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเผยข้อมูลให้ได้มากที่สุด

4. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งในประเด็นที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### การวิเคราะห์เอกสาร

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารสำคัญของโรงเรียน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี สารสนเทศโรงเรียน รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกของโรงเรียน รายงานการประชุมของคณะครูและของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พรรณนางานของโรงเรียน (job description) เอกสารคำสั่งโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษา วารสารโรงเรียน เอกสารเหล่านี้ผู้วิจัยนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อใช้ประกอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต

การเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม ปรากฏดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม

กรณีศึกษา/วัน เดือน ปี	กิจกรรมการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย 3 มี.ค. 51	สร้างความสัมพันธ์ แนะนำตัว และขออนุญาต เข้าศึกษาในสนาม	ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ
4 มี.ค. 51	สร้างความสัมพันธ์ ขอเอกสารต่าง ๆ ของ โรงเรียน วิเคราะห์เอกสาร	หัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ - แผนกลยุทธ์ - แผนปฏิบัติการประจำปี - สารสนเทศโรงเรียน - รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก - รายงานการ ประชุมของคณะครูและของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน - พรรณนางานของโรงเรียน - เอกสารคำสั่งโรงเรียน - หลักสูตรสถานศึกษา - วารสารโรงเรียน



ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

กรณีศึกษา/วัน เดือน ปี	กิจกรรมการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
5 มี.ค. 51	สังเกตบรรยากาศทั่วไป สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ห้องเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล และครูฝ่ายบริหารงานบุคคล - รายงานการประชุม - เอกสารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
6 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ และ หัวหน้ากลุ่มสาระ - โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย - รายงานการประชุมฝ่าย - หลักสูตรสถานศึกษา - แผนการจัดการเรียนรู้ - วิจัยในชั้นเรียน - แหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน
7 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ และหัวหน้างานต่าง ๆ - โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย - รายงานการประชุมฝ่าย - เอกสารเกี่ยวกับบัญชีและพัสดุ - แผนปฏิบัติการประจำปี - การประกันคุณภาพการศึกษา
10 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปและ หัวหน้างานต่าง ๆ - โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย - รายงานการประชุมฝ่าย - สารสนเทศของโรงเรียน - การจัดผังโรงเรียนและอาคารสถานที่
11 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	ครูผู้สอน จำนวน 10 คน - การนิเทศภายใน - แผนการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

กรณีศึกษา/วัน เดือน ปี	กิจกรรมการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
12 มี.ค. 51	สัมภาษณ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ ครูผู้สอน จำนวน 5 คน เจ้าหน้าที่/ครูการเงินและพัสดุ
13 มี.ค. 51	สัมภาษณ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล ครูผู้สอน จำนวน 3 คน ผู้ปกครอง และหัวหน้างานบุคคล
14 มี.ค. 51	สัมภาษณ์  วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ ครูผู้สอน จำนวน 4 คน หัวหน้างานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เจ้าหน้าที่วัดผลและประเมินผล ผู้ประสานงาน โครงการขับเคลื่อนการ ปฏิรูปการศึกษา - สรุปโครงการขับเคลื่อนการปฏิรูป การศึกษา
โรงเรียนรัตนราษฎร์- บำรุง 17 มี.ค. 51	สร้างความสัมพันธ์แนะนำ ตัวและขออนุญาตเข้าศึกษา ในสนาม	ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ
18 มี.ค. 51	สัมภาษณ์  วิเคราะห์เอกสาร	หัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ หัวหน้างานและครู - แผนกลยุทธ์ - แผนปฏิบัติการประจำปี - สารสนเทศโรงเรียน - รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก - รายงานการประชุมของคณะครูและ ของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน - พรรณนางานของโรงเรียน - เอกสารคำสั่งโรงเรียน

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

กรณีศึกษา/วัน เดือน ปี	กิจกรรมการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>- วารสารโรงเรียน</li> </ul>
19 มี.ค. 51	สังเกตบรรยากาศทั่วไป การสัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานการประชุม</li> <li>- เอกสารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> <li>- โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย</li> </ul>
20 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ และ หัวหน้ากลุ่มสาระ <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย</li> <li>- รายงานการประชุมฝ่าย</li> <li>- หลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>- แผนการจัดการเรียนรู้</li> <li>- วิจัยในชั้นเรียน</li> <li>- แหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน</li> </ul>
21 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ และหัวหน้างานต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย</li> <li>- รายงานการประชุมฝ่าย</li> <li>- เอกสารเกี่ยวกับบัญชีและพัสดุ</li> <li>- แผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>- การประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>
24 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป และ หัวหน้างานต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการต่าง ๆ ของฝ่าย</li> <li>- รายงานการประชุมฝ่าย</li> <li>- สารสนเทศของโรงเรียน</li> <li>- การจัดผังโรงเรียนและอาคารสถานที่</li> </ul>

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

กรณีศึกษา/วัน เดือน ปี	กิจกรรมการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
25 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	ครูผู้สอน จำนวน 5 คน - การนิเทศภายใน - แผนการจัดการเรียนรู้
26 มี.ค. 51	สัมภาษณ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ ครูผู้สอน จำนวน 4 คน เจ้าหน้าที่/ครูการเงินและพัสดุ
27 มี.ค. 51	สัมภาษณ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล ครูผู้สอน จำนวน 3 คน ผู้ปกครอง และหัวหน้างานบุคคล
28 มี.ค. 51	สัมภาษณ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ ครูผู้สอน จำนวน 4 คน หัวหน้างานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เจ้าหน้าที่วัดผลและประเมินผล
31 มี.ค. 51	สัมภาษณ์ วิเคราะห์เอกสาร	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ ผู้ประสานงานโครงการขับเคลื่อนการ ปฏิรูปการศึกษา - สรุปโครงการขับเคลื่อนการเปลี่ยน แปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

#### การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดกระทำข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มาลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการนี้จะทำควบคู่ไปกับกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนรายงานการวิจัย

1. การลดทอนข้อมูล (data reduction) ผู้วิจัยนำข้อมูลบันทึกภาคสนาม (field note) มาวิเคราะห์ลงหัวข้อที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา เช่น การบริหารงาน การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

2. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความพอเพียง และความน่าเชื่อถือ (valid and reliable) โดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ด้านวิธีการ โดยใช้วิธีการหลายวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเรื่อง

เดียวกัน ด้านบุคคล โดยตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากหลายฝ่าย โดยการสอบถามข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนในประเด็นเดียวกัน พร้อมกับสังเกต พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนในโรงเรียนกรณีศึกษา และด้านเวลา โดยตรวจสอบข้อมูลใน ประเด็นเดียวกันที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ ต่างเวลากัน จนกระทั่งได้รับความคิดเห็นในเรื่องนั้น ๆ ออกมา (shared subjectivity)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลหลายลักษณะ และต้อง ศึกษาอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องทำควบคู่กันไป ในการ วิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป แบ่งออกเป็น 2 วิธี

3.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytical induction) โดยการตีความสร้าง ข้อสรุปจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมมาได้

3.2 การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) คือการจำแนกข้อมูลออกเป็นชนิด ทั้งโดยวิธีที่ใช้แนวคิดทฤษฎีและไม่ใช้ทฤษฎี

3.2.1 แบบใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลออกเป็นชนิดต่าง ๆ ใน เหตุการณ์หนึ่ง แยกออกเป็นการกระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ใน กิจกรรมและสภาพสังคมนั้น หรือสถานการณ์ เป็นแนวทางในการจำแนกในการวิเคราะห์

3.2.2 แบบไม่ใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความ เหมาะสมของข้อมูล โดยใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้วิจัย

ในการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาผู้วิจัยใช้เกณฑ์รูปรีด ดังนี้ ระดับความสำเร็จมาก หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบ อำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างาน ตามลำดับ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการ ดำเนินการ เป็นรูปธรรม และมีหลักฐานแสดงผลของการดำเนินการปรากฏให้เห็นชัดเจน ระดับความสำเร็จปานกลาง หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหาร ระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการ เป็น รูปธรรม และผลของการดำเนินการปรากฏให้เห็นชัดเจน แต่ไม่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ ผู้บริหารระดับต้น และระดับความสำเร็จน้อย หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการ ตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ แต่ไม่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ ผู้บริหารระดับต้น และไม่มีหลักฐานแสดงถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจ

เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสร้างข้อสรุปแล้ว ได้เรียบเรียงนำเสนอข้อมูล การวิจัยแบบพรรณนา (description) และการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยในส่วนนี้เป็นผลการวิจัยเชิงสำรวจซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา ความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่ สถานศึกษา และ (2) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้มาจากการเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร สถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 46 - 55 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 62.24 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 56 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 23.43 ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วง 26 - 35 ปี เป็น จำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.99 เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษา ผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 77.97 รองลงมาคือวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.98 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอกน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.05 ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้มีผู้ตอบ แบบสอบถามเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการมากที่สุด จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 42.31 รองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 35.66 รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.24 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ จำนวน 9 คน ร้อยละ 3.15 ตามลำดับ ในด้านการบริหารการศึกษาผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหาร การศึกษามากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 42.31 รองลงมาคือ ประสบการณ์ด้านการบริหารอยู่ในช่วง 16 - 20 ปี เป็นจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และ ผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาน้อยที่สุดในช่วง 6 - 10 ปี จำนวน 23 คน คิด เป็นร้อยละ 8.04 ส่วนจำนวนนักเรียนในโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนนักเรียนมากกว่า

2,001 คนขึ้นไปมากที่สุด มีจำนวน 134 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 46.85 รองลงมา มีจำนวนนักเรียน 1,501 - 2,000 คน มีจำนวน 84 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.37 และมีจำนวนนักเรียน 500 – 700 คนน้อยที่สุด โดยมีจำนวน 3 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	195	68.18
หญิง	91	31.82
รวม	286	100
2. อายุ		
26 - 35 ปี	20	6.99
36 - 45 ปี	21	7.34
46 - 55 ปี	178	62.24
56 ปีขึ้นไป	67	23.43
รวม	286	100
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	60	20.98
ปริญญาโท	223	77.97
ปริญญาเอก	3	1.05
รวม	286	100
4. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	102	35.66
รอง ผอ.ฝ่ายบริหารวิชาการ	121	42.31
รอง ผอ.ฝ่ายบริหารงบประมาณ	9	3.15
รอง ผอ.ฝ่ายบริหารงานบุคคล	12	4.20
รอง ผอ.ฝ่ายบริหารทั่วไป	15	5.24
อื่น ๆ (หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา)	27	9.44
รวม	286	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา		
1 - 5 ปี	38	13.29
6 - 10 ปี	23	8.04
11 - 15 ปี	39	13.64
16 - 20 ปี	65	22.73
มากกว่า 20 ปี	121	42.31
รวม	286	100
6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน		
น้อยกว่า 500 คน	5	1.75
500 - 700 คน	3	1.05
701 - 1000 คน	27	9.44
1,001 - 1,500 คน	33	11.54
1,501 - 2,000 คน	84	29.37
มากกว่า 2,001 คนขึ้นไป	134	46.85
รวม	286	100

## ตอนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean: M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย(CV) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ของตัวแปรการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

จากตารางที่ 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้ง 4 ด้าน โรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับดี ( $M = 4.48$ ,  $SD = 0.42$ ) โดยตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย แสดงว่า คะแนนของข้อมูลส่วนใหญ่สูงกว่าคะแนนของค่าเฉลี่ย และมีค่าความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบ

ระดับความสำเร็จในการบริหารการศึกษาระหว่างองค์ประกอบ 4 ด้าน พบว่า การบริหารการศึกษาในด้านบริหารวิชาการกับด้านบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี ( $M = 4.38, SD = 0.39$ ) และ  $M = 4.45, SD = 0.48$  ตามลำดับ) และการบริหารการศึกษาในด้านบริหารงบประมาณกับด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับดีมาก ( $M = 4.53, SD = 0.39$  และ  $M = 4.54, SD = 0.41$  ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาการบริหารการศึกษาในด้านบริหารวิชาการ พบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารวิชาการอยู่ในระดับดี ( $M = 4.38, SD = 0.39$ ) เมื่อพิจารณาข้อรายการย่อยพบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพและการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนในระดับดีมาก ( $M = 4.65, SD = 0.35$  และ  $M = 4.55, SD = 0.43$  ตามลำดับ) ส่วนในการดำเนินงานในรายการอื่น ๆ มีความสำเร็จอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มรายการที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับดีนั้น โรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินงานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามากที่สุด ( $M = 4.44, SD = 0.45$ ) รองลงมาได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $M = 4.42, SD = 0.41$ ) และการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $M = 4.389, SD = 0.49$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการบริหารการศึกษาในด้านบริหารงบประมาณ พบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณอยู่ในระดับดีมาก ( $M = 4.53, SD = 0.39$ ) เมื่อพิจารณาข้อรายการย่อยพบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการจัดสรรงบประมาณและการจัดการการเงิน-บัญชีในระดับดีมาก ( $M = 4.80, SD = 0.45$  และ  $M = 4.69, SD = 0.40$  ตามลำดับ) ส่วนในการดำเนินการบริหารการศึกษารายการอื่น ๆ มีความสำเร็จอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มรายการที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับดีนั้น โรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินงานในการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อศึกษามากที่สุด ( $M = 4.47, SD = 0.53$ ) รองลงมาได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณ ( $M = 4.46, SD = 0.53$ ) และการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา ( $M = 4.38, SD = 0.52$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการบริหารการศึกษาในด้านบริหารงานบุคคล พบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี ( $M = 4.45, SD = 0.48$ ) เมื่อพิจารณาข้อรายการย่อยพบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การวางแผนอัตรากำลัง และการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ( $M = 4.75, SD = 0.40, M = 4.67, SD = 0.46$  และ  $M = 4.58, SD = 0.50$  ตามลำดับ) ส่วนในการดำเนินงานในรายการอื่น ๆ มีความสำเร็จอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มรายการที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับดีนั้น โรงเรียนมีความสำเร็จ

ในการดำเนินงานในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามากที่สุด ( $M = 4.49$ ,  $SD = 0.51$ ) รองลงมาได้แก่ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ( $M = 4.41$ ,  $SD = 0.74$ ) และการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ ( $M = 4.19$ ,  $SD = 1.00$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการบริหารการศึกษาในด้านบริหารทั่วไป พบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารศึกษาด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับดีมาก ( $M = 4.54$ ,  $SD = 0.41$ ) เมื่อพิจารณาข้อรายการย่อยพบว่า โรงเรียนมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการรับนักเรียน การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษาในระดับดีมาก ( $M = 4.69$ ,  $SD = 0.60$ ,  $M = 4.67$ ,  $SD = 0.53$ ,  $M = 4.61$ ,  $SD = 0.47$ ,  $M = 4.60$ ,  $SD = 0.54$  และ  $M = 4.50$ ,  $SD = 0.58$  ตามลำดับ) ส่วนในการดำเนินงานในรายการอื่น ๆ มีความสำเร็จอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มรายการที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับดีนั้น โรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินงานในการประสานงานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษามากที่สุด ( $M = 4.44$ ,  $SD = 0.52$ ) รองลงมาได้แก่ การจัดระบบทำสำมะโนนักเรียน ( $M = 4.23$ ,  $SD = 0.84$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ในการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	M	SD	CV	Sk	Ku	การแปลผล
<b>1. ด้านบริหารวิชาการ (N = 286)</b>						
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.44	0.45	10.14	-0.71	-0.12	ดี
1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4.42	0.41	9.28	-0.38	-0.67	ดี
1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน การเรียนรู้	4.55	0.43	9.45	-0.93	0.23	ดีมาก
1.4 การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา	4.26	0.56	13.15	-0.50	0.07	ดี
1.5 การนิเทศภายในสถานศึกษา	4.27	0.54	12.65	-0.49	-0.23	ดี
1.6 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	4.65	0.35	7.53	-1.03	0.41	ดีมาก
1.7 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา	4.39	0.49	11.16	-0.46	-0.44	ดี
1.8 การส่งเสริมให้ชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง วิชาการ	4.07	0.73	17.94	-0.79	1.30	ดี
รวม	4.38	0.39	8.90	-0.28	-0.50	ดี



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปร	M	SD	CV	Sk	Ku	การแปลผล
<b>2. ด้านบริหารงบประมาณ (N = 286)</b>						
2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ	4.46	0.53	11.88	-0.66	-0.21	ดี
2.2 การจัดสรรงบประมาณ	4.80	0.45	9.38	-2.83	9.29	ดีมาก
2.3 การจัดหาพัสดุ	4.37	0.52	11.90	-1.23	4.18	ดี
2.4 การจัดการการเงิน-บัญชี	4.69	0.40	8.53	-1.17	0.38	ดีมาก
2.5 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	4.38	0.52	11.87	-0.34	-0.30	ดี
2.6 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	4.47	0.53	11.86	-0.79	0.52	ดี
รวม	4.53	0.39	8.61	-0.94	1.23	ดีมาก
<b>3. ด้านบริหารงานบุคคล (N = 286)</b>						
3.1 การวางแผนอัตรากำลัง	4.67	0.46	9.85	-1.32	1.47	ดีมาก
3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.41	0.74	16.78	-1.56	2.00	ดี
3.3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.49	0.51	11.36	-0.60	-0.49	ดี
3.4 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.75	0.40	8.42	-1.63	2.14	ดีมาก
3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.58	0.50	10.92	-0.84	-0.05	ดีมาก
3.6 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	4.19	1.00	23.87	-1.59	2.30	ดี
3.7 การออกจากราชการ	4.09	1.05	25.67	-1.42	1.59	ดี
รวม	4.45	0.48	10.79	-1.02	0.71	ดี
<b>4. ด้านบริหารทั่วไป (N = 286)</b>						
4.1 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา	4.67	0.53	11.35	-2.34	7.58	ดีมาก
4.2 การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษา	4.50	0.58	12.89	-0.76	-0.39	ดีมาก
4.3 การประสานงานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	4.44	0.52	11.71	-0.33	-1.02	ดี
4.4 การจัดระบบทำสำมะโนนักเรียน	4.23	0.84	19.86	-1.19	1.19	ดี
4.5 การรับนักเรียน	4.69	0.60	12.79	-3.24	14.07	ดีมาก
4.6 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	4.60	0.54	11.74	-1.18	0.61	ดีมาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปร	M	SD	CV	Sk	Ku	การแปลผล
4.7 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	4.61	0.47	10.20	-0.80	-0.81	ดีมาก
รวม	4.54	0.41	9.03	-0.96	0.71	ดีมาก
รวมทั้งหมด	4.48	0.42	9.33	-0.80	0.54	ดี

### ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา

จากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนมา พบว่า มีแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ระบุปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน จำนวน 109 ฉบับ และระบุปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา จำนวน 177 ฉบับ เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้แนวทางแก้ไขตามประเด็นของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้านแล้ว โดยผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับรายด้านและความถี่ ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.3

#### 3.1 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา ด้านบริหารวิชาการ

จากตารางที่ 4.3 จากแบบสอบถามพบปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการบริหารศึกษาด้านบริหารวิชาการ พบว่า โรงเรียนมีปัญหามากที่สุดปัญหาจำนวนนักเรียนต่อห้องมากเกินไป จำนวน 17 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) ใช้เทคนิคการสอน เช่น ทีม teaching ,กิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น (2) ลดจำนวนนักเรียนต่อห้องลง (3) เพิ่มจำนวนห้องเรียน (4) จัดสรรอาคารเรียนเพิ่มเพื่อขยายห้องเรียน ปัญหารองลงมาเป็นปัญหานักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม เช่น ตีคน ฆ่าสัตว์ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจิตสาธารณะ ขาดคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น จำนวน 10 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) ดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความเข้มแข็ง (2) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (3) จัดโครงการอบรมคุณธรรมนำชีวิต (4) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดแทรกคุณธรรมให้กับนักเรียน และปัญหาครูยังขาดการนำนวัตกรรมการศึกษา เทคนิควิธีสอนที่ทันสมัย มาใช้ในการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังขาดการใช้สื่อ ICT จำนวน 9 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) พัฒนาคู่มือในการอบรม เชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาพัฒนา (2) จัดซื้อสื่อเทคโนโลยีเสริมหรือยืม

จากหน่วยงานอื่น ๆ (3) ระดมทรัพยากรในการจัดซื้อสื่อ ICT (4) เร่งพัฒนาและส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างจริงจัง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา ด้านบริหารวิชาการ

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
<b>1) ด้านบริหารวิชาการ</b>		
1. จำนวนนักเรียนต่อห้องมากเกินไป	- ใช้เทคนิคการสอน เช่น ทีม teaching ,กิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น - ลดจำนวนนักเรียนต่อห้องลง - เพิ่มจำนวนห้องเรียน - จัดสรรอาคารเรียนเพิ่มเพื่อขยายห้องเรียน	17
2. นักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม เช่น ดุด่า ทุบตี ขาดความรับผิดชอบ ขาดจิตสาธารณะ ขาดคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น	- ดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความเข้มแข็ง - จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ - จัดโครงการอบรมคุณธรรมนำชีวิต - จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดแทรกคุณธรรมให้กับนักเรียน	10
3. ครูยังขาดการนำนวัตกรรมการศึกษา เทคนิควิธีสอนที่ทันสมัย มาใช้ในการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังขาดการใช้สื่อ ICT	- พัฒนาคู่มือในการอบรม เชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาพัฒนา - จัดซื้อสื่อเทคโนโลยีเสริมหรือยืมจากหน่วยงานอื่น ๆ - ระดมทรัพยากรในการจัดซื้อสื่อ ICT - เร่งพัฒนาและส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างจริงจัง	9
4. ครูยังไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนและยังขาดความรู้ในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการสร้างทักษะกระบวนการคิด	- จัดอบรมเรื่องรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การพัฒนากระบวนการคิด - ติดตาม นิเทศการสอน ครูอย่างต่อเนื่อง - จัดงบประมาณให้ครูในการพัฒนาตนเอง	7
5. นักเรียนมีปัญหาทางครอบครัว แยกแยก ขาดความอบอุ่น มีพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อการเรียน	- จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่าง เข้มแข็ง - พัฒนาระบบแนะแนว - ประชุมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน และสร้างการร่วมมือระหว่าง ผู้ปกครองและ โรงเรียน - พัฒนาคู่มือให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของเด็กและเป็นที่น่าสนใจ - จัดกลุ่มนักเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนตามสภาพปัญหา	7

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
6. โรงเรียนยังไม่ชัดเจนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำหลักสูตรแกนกลาง ให้มีมาตรฐานเดียวกันชัดเจนเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละช่วงชั้นส่วนโรงเรียนจะได้นำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดคุณภาพตามหลักสูตร</li> <li>- เทียบเคียงหลักสูตรกับโรงเรียนอื่น</li> <li>- จัดอบรม นิเทศให้กับโรงเรียนในการบริหารจัดการหลักสูตร</li> </ul>	7
7. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ยังไม่ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ของ สมศ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดนโยบายของโรงเรียนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น</li> <li>- พัฒนาคู่มือในการเรื่องการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและบูรณาการ</li> <li>- จัดระบบสอนเสริมและซ่อมเสริม</li> <li>- สร้างความตระหนักให้ครูในเรื่องการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน</li> <li>- ร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	5
8. โรงเรียนขาดแคลนสื่อประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อเพิ่มเติม</li> <li>- ระดมทรัพยากรในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน</li> <li>- อบรมและพัฒนาครูในด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน</li> </ul>	5
9. โรงเรียนขาดระบบการนิเทศภายในในเรื่องการกำกับติดตามที่ชัดเจนไม่ต่อเนื่อง การดำเนินการนิเทศไม่เป็นตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากโรงเรียนมีกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกจำนวนมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดรูปแบบ วิธีการนิเทศภายในที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม</li> <li>- สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการนิเทศ</li> <li>- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศ เช่น นิเทศแบบคลินิก เพื่อนิเทศเพื่อน เป็นต้น</li> <li>- จัดระบบการบริหารและการกระจายอำนาจมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเพิ่มเติม และสรุปรายงานการดำเนินการนิเทศอย่างจริงจัง</li> </ul>	5
10. นักเรียนอ่านหนังสือไม่ออกขาดทักษะการคิดวิเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูควรหาเทคนิคและวิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนพัฒนาการอ่านที่ดีขึ้น</li> <li>- ครูควรสอนซ่อมเสริม</li> <li>- ครูควรทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการอ่านของนักเรียน</li> <li>- ครูสร้างนวัตกรรมพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์</li> </ul>	4

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
11. โรงเรียนขาดเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพในการวัดผลนักเรียน	- จัดทำข้อสอบมาตรฐาน - อบรมครูด้านการจัดทำเครื่องมือวัดผลในรูปแบบต่างๆ	2
12. ครูมีคาบการสอนมาก (เนื่องจากครูน้อย)	- จัดจ้างครูอัตราจ้าง - หน่วยงานต้นสังกัด จัดสรรอัตรากำลังในให้โรงเรียน	2
13. นักเรียนต้องใช้เวลาในการเดินทาง มาเรียนมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม	- ครูต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น - ครูต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อหาแนวทางพัฒนานักเรียนได้	2
14. ครูยังมีการวัดผลและประเมินผล ไม่หลากหลาย ไม่ใช่การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	- พัฒนาการในเรื่องการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย - ใช้วิธีการติดตามและนิเทศภายในสถานศึกษา - อบรมให้ความรู้ในเรื่องการวัดผลและประเมินผล	2
15. การเทียบโอนผลการเรียนมีปัญหา เพราะแต่ละโรงเรียนมีหลักสูตรของตนเองไม่ตรงกันเทียบโอนได้ยาก	- ปรับหลักสูตรของโรงเรียนให้มีมาตรฐานเดียวกัน	1
16. การใช้เกณฑ์การเรียนชำระรายวิชา และเรียนซ้ำชั้น	- ประชุมชี้แจงผู้ปกครองและนักเรียน	1
17. โรงเรียนขาดการนิเทศจากเขตพื้นที่การศึกษา	- เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์มาให้ความรู้กับบุคลากรในโรงเรียนในเรื่องต่างๆ	1
18. นักเรียนออกกลางคัน	- จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน - จัดหาทุนการศึกษาให้กับนักเรียน - ประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนในการติดตามและดูแลเด็กและจัดให้มีระบบการติดตามเพื่อนำเด็กเข้าเรียน - สถานศึกษาปรับหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน  - ปรับปรุงรูปแบบและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เหมาะสม นำเรียน	1
	รวม	88



### 3.2 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา ด้านบริหารงบประมาณ

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณ พบว่า โรงเรียนมีปัญหามากที่สุดปัญหางบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน จำนวน 55 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) ระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนและสมาคมต่างๆ (2) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น (3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มเติม (4) จัดกิจกรรมรณรงค์ค่าใช้จ่ายทรัพยากรโดยใช้กิจกรรม 5 ส (5) หากภาคีเครือข่ายในการช่วยเหลือโรงเรียน โดยจัดทำโครงการเสนอเพื่อของบประมาณ (6) ควรให้อำนาจโรงเรียนในการระดมทรัพยากร โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (7) การจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ควรมีการกำกับดูแลเรื่องการลดค่าใช้จ่าย 8) ทอดผ้าป่าการศึกษา ปัญหารองลงมาเป็นปัญหาขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่ธุรการ งานอื่น ๆ ต้องให้ครูทำหน้าที่แทน จำนวน 26 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) หน่วยงานต้นสังกัด จัดสรรอัตรากำลังในตำแหน่งดังกล่าวให้โรงเรียน (2) หน่วยงานต้นสังกัดให้งบประมาณในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ดังกล่าว (3) ควรกำหนดกรอบการประเมินวิทยฐานะให้ครูที่ทำหน้าที่นอกเหนือจากงานสอนเพิ่มเติมเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และปัญหางบประมาณอนุมัติล่าช้าไม่ทันตามกำหนดและส่วนใหญ่จะอนุมัติใกล้สิ้นงบประมาณ ทำให้การจัดซื้อ จัดจ้างต้องทำอย่างเร่งด่วน จำนวน 7 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณช่วงต้นปีงบประมาณเพื่อสะดวกในการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณ

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
2) ด้านบริหารงบประมาณ		
1. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน	- ระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนและสมาคมต่างๆ - ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น - สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มเติม - จัดกิจกรรมรณรงค์ค่าใช้จ่ายทรัพยากรโดยใช้กิจกรรม 5 ส - หากภาคีเครือข่ายในการช่วยเหลือโรงเรียน โดยจัดทำโครงการเสนอเพื่อของบประมาณ	55

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
	- ควรให้อำนาจโรงเรียนในการระดมทรัพยากรโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
	- การจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ควรมีการกำกับดูแลเรื่องการลดค่าใช้จ่าย - ทอดผ้าป่าการศึกษา	
2. ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่ธุรการ งานอื่น ๆ ต้อง ใช้ครูทำหน้าที่แทน	- หน่วยงานต้นสังกัด จัดสรรอัตรากำลังในตำแหน่งดังกล่าวให้โรงเรียน  - หน่วยงานต้นสังกัดให้งบประมาณในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ดังกล่าว  - ควรกำหนดกรอบการประเมินวิทยฐานะให้ครูที่ทำหน้าที่นอกเหนือจากงานสอนเพิ่มเติมเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	26
3. งบประมาณอนุมัติล่าช้า ไม่ทัน ตามกำหนด และส่วนใหญ่จะ อนุมัติใกล้สิ้นงบประมาณ ทำให้ การจัดซื้อ จัดจ้างต้องทำอย่างเร่งด่วน	- หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณช่วงต้นปีงบประมาณ เพื่อสะดวกในการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ	7
4. การจัดสรรงบประมาณควรพิจารณา ถึงระดับโรงเรียนประถมหรือ มัธยมศึกษา	- ในการจัดสรรงบประมาณควรแยกการบริหารจัดการเฉพาะมัธยมและประถม	6
5. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ไม่คล่องตัว มีข้อกำหนดมาก	- ให้โรงเรียนดำเนินการเบิกจ่ายตามความจำเป็น  - จัดระบบการเงินให้ดี  - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรดำเนินการจัดสรรงบประมาณเอง โรงเรียนมีหน้าที่เบิก	6
6. การระดมทรัพยากรเพื่อลงทุนการ ศึกษาทำได้ยากเพราะมีระเบียบมาก	- ควรให้อิสระกับโรงเรียนในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	5
7. การยกเลิกการเก็บเงินบำรุง การศึกษาส่งผลต่อการจัด การศึกษา	- หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม  - อนุญาตให้โรงเรียนใช้เงินเหลือจ่ายจากปีการศึกษาที่ผ่านมา	2
8. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและ การการคำนวณต้นทุนผลผลิต	- ประสานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการให้ความรู้กับโรงเรียนและครู	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
9. ปัญหาบุคลากรในโรงเรียน ไม่ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุและ ไม่ประหยัดในการใช้พัสดุ	- กำหนดขั้นตอนในการเบิกจ่ายพัสดุโดยให้เจ้าหน้าที่ ส่วนกลางเป็นผู้จัดซื้อเองผู้เกี่ยวข้องชี้แจงกฎระเบียบ การใช้พัสดุกำหนดระเบียบและขั้นตอนการเบิกจ่าย พัสดุอย่างชัดเจน	2
10. การดำเนินโครงการและกิจกรรม ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน	- ต้องชี้แจงระเบียบการเงินให้ครูทราบ - โรงเรียนควรทำแผนงาน 6 เดือน	2
11. โรงเรียนไม่สามารถกำหนด ค่าใช้จ่ายได้เองตามสภาพความ เป็นจริง เพราะคิดในกฎระเบียบ	- ควรเปลี่ยนโรงเรียนให้มาอยู่ในการกำกับของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1
	รวม	114

### 3.3 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา ด้าน บริหารงานบุคคล

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารงานบุคคล พบว่า โรงเรียนมีปัญหามากที่สุดปัญหาครูไม่เพียงพอและการจัดสรรครูไม่ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ จำนวน 77 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) ครูเกษียณอายุควรคืนอัตรา 100 % (2) หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรอัตราตามความขาดแคลน และตรงกับความต้องการของโรงเรียน (3) ระดมทรัพยากรในการจัดจ้างครูอัตราจ้าง (4) จัดการเรียนการสอนระบบทางไกลผ่านดาวเทียมระบบ VDO conference (5) ใช้การบูรณาการตามสภาพที่ได้รับ การจัดสรร (6) ควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือบรรจุแต่งตั้ง ปัญหา รongลงมาเป็นปัญหาขาดแคลนครูในบางสาขาวิชาที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะเช่น ฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ ดนตรี คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น นาฏศิลป์ เป็นต้น จำนวน 18 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) จัดอบรมครูผู้สอนในวิชาที่ขาดแคลน (2) จ้างครูอัตราจ้างในสาขาที่ขาดแคลน (3) ระดมทรัพยากรจ้างครูเพิ่ม (4) ขอจัดสรรอัตรากำลังในสาขาที่ขาดแคลนต่อหน่วยงานต้นสังกัด และปัญหาครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอกหรือสาขาที่จบ การศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ 1) จัดสรรอัตรากำลังเพิ่มในสาขาที่ขาดแคลน 2) ส่งครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน และพัฒนาตนเองในรายวิชาที่สอน 3) ใช้วิทยากรภายนอกหรือวิทยากรท้องถิ่น ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา ด้านบริหารงานบุคคล

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
<b>3) ด้านบริหารงานบุคคล</b>		
1. ครูไม่เพียงพอและการจัดสรรครูไม่ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูเกษียณอายุควรคืนอัตรา 100 %</li> <li>- หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรอัตราตามความขาดแคลน และตรงกับความต้องการของโรงเรียน</li> <li>- ระดมทรัพยากรในการจัดจ้างครูอัตราจ้าง</li> <li>- จัดการเรียนการสอนระบบทางไกลผ่านดาวเทียม ระบบ VDO conference</li> <li>- ใช้การบูรณาการตามสภาพที่ได้รับการจัดสรร</li> <li>- ควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณารับย้ายหรือบรรจุแต่งตั้ง</li> </ul>	77
2. ขาดแคลนครูในบางสาขาวิชาที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะ เช่น ฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ ดนตรี คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น นาฏศิลป์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดอบรมครูผู้สอนในวิชาที่ขาดแคลน</li> <li>- จ้างครูอัตราจ้างในสาขาที่ขาดแคลน</li> <li>- ระดมทรัพยากรจ้างครูเพิ่ม</li> <li>- ขอจัดสรรอัตรากำลังในสาขาที่ขาดแคลนต่อหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ul>	18
3. ครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอกหรือสาขาที่จบการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสรรอัตรากำลังเพิ่มในสาขาที่ขาดแคลน</li> <li>- ส่งครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน และพัฒนาตนเองในรายวิชาที่สอน</li> <li>- ใช้วิทยากรภายนอกหรือวิทยากรท้องถิ่น</li> </ul>	15
4. ครูมีภาระงานมาก (งานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนืองานสอน) ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรบุคลากรในการทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่พัสดุให้กับโรงเรียน</li> <li>- ระดมทรัพยากรในการจ้างพนักงานมาทำหน้าที่ต่าง ๆ แทนครู</li> <li>- บูรณาการงานเข้าด้วยกัน</li> <li>- เสนอแผนจัดอัตรากำลังไปยังหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ul>	13
5. ครูขาดจรรยาบรรณ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ขาดระเบียบวินัยและขาดคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดให้ผู้ขาดคุณสมบัติตามจรรยาบรรณครู</li> <li>- ผู้บริหารควรกระตุ้นครูด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การนิเทศ ติดตามการทำงาน</li> <li>- พัฒนาคุณภาพของครู เพิ่มขวัญกำลังใจ กำกับติดตาม นิเทศอย่างจริงจัง</li> </ul>	9

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
	- ให้ลาออก	
6. การประเมินวิทยฐานะครูไม่ ประเมินผลผลิต ประเมินแต่เอกสาร ทำให้ครูห่วงแต่ทำเอกสารทาง วิชาการไม่ทำการสอนอย่างจริงจัง	- ควรเปลี่ยนรูปแบบการประเมินใหม่ โดยดูที่คุณภาพ ผู้เรียนเป็นหลัก	4
7. ครูขาดขวัญและกำลังใจในการ พิจารณาความดีความชอบ	- ควรเพิ่มจำนวนเงินให้กับโรงเรียน	3
8. ครูที่เคยสอนในโรงเรียนประถม และย้ายมาทำการสอนในโรงเรียน มัธยม แล้วสอนไม่ได้ และไม่รู้อะไร ระบบการทำงาน	- โรงเรียนควรติดตามและนิเทศ - ในการรับย้ายควรพิจารณาคุณสมบัติของครูให้ดี - ให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาการรับย้าย	3
9. ขาดงบประมาณในการพัฒนา บุคลากร	- ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง - จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน เครือข่าย	2
10. ครูขาดการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	- จัดงบประมาณในการพัฒนาครู - ประชุมชี้แจงครูให้ตระหนักถึงความสำคัญในการ พัฒนาตนเองในทันต่อการเปลี่ยนแปลง	2
11. การมอบอำนาจให้โรงเรียนสรร หาและบรรจุแต่งตั้ง โรงเรียน ยังไม่พร้อม	- ให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเหมือนเดิม	1
12. บุคลากรทำผิดวินัย(อย่างไม่ร้ายแรง) บ่อยครั้ง	- ว่ากล่าวตักเตือน	1
13. ครูย้ายบ่อยเพราะกลัวภาระงาน ที่มาก	- หน่วยงานต้นสังกัดควรวางมาตรการหรือมอบอำนาจ ให้กับโรงเรียนในการสรรหาครู เพื่อให้ได้ครู ตามความต้องการของโรงเรียน	1
14. ครูไม่ทุ่มเทในการสอน เพราะ รอการย้าย	- ในการรับย้ายควรพิจารณาครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ใน พื้นที่ - ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและความเข้าใจและ สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่	1
15. ผู้ปกครองไม่ให้ความสำคัญใน การจัดกิจกรรมของนักเรียน	- ชี้แจงและประชาสัมพันธ์ในการประชุมผู้ปกครอง	1
	รวม	151



### 3.4 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษา ด้านบริหารทั่วไป

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารทั่วไป พบว่า โรงเรียนมีปัญหามากที่สุดปัญหาห้องเรียนไม่พอ อาคารเรียนอยู่ในสภาพทรุดโทรม จำนวน 21 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) จัดสรรงบประมาณในการจัดสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติม (2) จัดสรรงบประมาณซ่อมแซมอาคารเรียน (3) จัดสรรงบประมาณสร้างอาคารเรียนชั่วคราว (4) ลดจำนวนนักเรียนลง (5) จัดกิจกรรมตามห้องเรียนธรรมชาติ (6) จัดรวมห้อง ปัญหารองลงมาเป็นปัญหาบุคลากรไม่ยอมทำงานบริหารทั่วไปเพราะไม่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และต้องมึรับผิตชอบสูง จำนวน 18 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และปัญหาสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมและไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนการสอนและให้บริการ จำนวน 7 โรงเรียน และได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา คือ (1) จัดทำแผนปรับภูมิทัศน์ของโรงเรียน (2) ระดมทรัพยากรในการปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการดำเนินการบริหารการศึกษาด้านบริหารทั่วไป

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
<b>4) ด้านบริหารทั่วไป</b>		
1. ห้องเรียนไม่พอ อาคารเรียนอยู่ในสภาพทรุดโทรม	- จัดสรรงบประมาณในการจัดสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติม - จัดสรรงบประมาณซ่อมแซมอาคารเรียน - จัดสรรงบประมาณสร้างอาคารเรียนชั่วคราว - ลดจำนวนนักเรียนลง - จัดกิจกรรมตามห้องเรียนธรรมชาติ - จัดรวมห้อง	21
2. บุคลากรไม่ยอมทำงานบริหารทั่วไปเพราะไม่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และต้องมึรับผิตชอบสูง	- ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร	18
3. สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมและไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนการสอนและให้บริการ	- จัดทำแผนปรับภูมิทัศน์ของโรงเรียน - ระดมทรัพยากรในการปรับสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน	7

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
4. ภาระงานในฝ่ายบริหารทั่วไป มากเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรที่ จะรับผิดชอบงาน	- จัดระบบงาน เช่นกลุ่มงานที่ใกล้เคียงให้เหลืองาน เดียว จะทำให้งานลดลง - หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม - จัดครูปฏิบัติหน้าที่แทน	6
5. การกระจายอำนาจยังไม่เห็น คุณค่าที่แท้จริง ยังอยู่ภายใต้ กรอบกติกา และข้อจำกัดอีก จำนวนมาก ดูเหมือนสำเร็จแต่ข้อ แต่การปฏิบัติจริงยังมีอุปสรรค และไม่บรรลุผลบางด้าน	- ควรจัดประชุมเสวนาในเรื่องนี้เพื่อรับฟังความคิดเห็น ของผู้รับนโยบาย และชี้แจงข้อปฏิบัติที่ชัดเจน - ควรใช้หลักการประสานงานหน่วยเหนือใน การดำเนินงาน - ควรมอบอำนาจในการดำเนินงานให้โรงเรียน อย่างแท้จริง เพื่อการบริหารสถานศึกษาจะได้เกิด ความคล่องตัว	6
6. การกระจายอำนาจด้านบริหาร งบประมาณและด้านบริหารงาน บุคคลยังไม่มอบอำนาจอย่างแท้จริง	- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควร ดำเนินการกระจายอำนาจ ทั้ง 2 ด้านอย่างแท้จริง	4
7. การรวมการบริหารทั้งระดับ ประถมและมัธยมเข้าด้วยกัน ก่อ ปัญหาด้านวัฒนธรรม องค์กร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	- จัดหน่วยงานดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาอย่าง ชัดเจนและเป็นไปตามรัฐธรรมนูญฉบับปี 2550	3
8. คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานไม่มีเวลาในการเข้ามา มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตาม กระบวนการ PDCA เนื่องจาก ติดการประกอบอาชีพ	- ควรมีค่าตอบแทนให้คณะกรรมการสถานศึกษา - ประสานงานขอความร่วมมือกับคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	2
9. โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการจัด กิจกรรมต่าง ๆ กับเขตพื้นที่ การศึกษา อำเภอ ชุมชนและ	- ควรหมุนเวียนการจัดกิจกรรมไปในสถานที่ต่าง ๆ นอกเหนือจากโรงเรียน - การจัดกิจกรรมควรบูรณาการเพื่อจะได้ไม่ต้องจัด กิจกรรมบ่อย	2
10. ผู้ปกครองไม่ให้ความสำคัญใน การจัดกิจกรรมของนักเรียน	- ชี้แจงและประชาสัมพันธ์ในการประชุม ผู้ปกครอง	1
11. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทำได้น้อยเพราะนักเรียน ส่วนใหญ่ อยู่นอกเขตพื้นที่บริการ	- จัดโครงการเยี่ยมบ้าน - จัดโครงการหรือวางแผนการดำเนินการ มอบ ผู้รับผิดชอบในการประสานกับชุมชนในการร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
12. โรงเรียนขาดแคลนแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ	- แสวงหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน - สร้างศูนย์รวมแหล่งเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ	1
13. คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศเสียบ่อยทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าในบางครั้ง	- จัดซื้อคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ - จัดเจ้าหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศ	1
14. ระบบสารสนเทศของโรงเรียนไม่เป็นปัจจุบันและมีการจัดเก็บข้อมูลไม่ครบทุกด้าน	- ผู้เกี่ยวข้องควรพัฒนาระบบสารสนเทศและจัดทำสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน	1
15. พื้นที่โรงเรียนคับแคบ ไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน	- ระดมทรัพยากรในการขยายพื้นที่ของโรงเรียน - ใช้สถานที่ใกล้เคียงเป็นแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน	1
16. พื้นที่ของโรงเรียนกว้างขวางมากเกินไป (109 ไร่) ทำให้มีปัญหาในด้านการดูแลความสะอาดความสวยงาม ความปลอดภัยและประโยชน์ใช้สอย	- ให้หลักการมีส่วนร่วมในการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบให้การ ไร่ ครู นักเรียน ช่วยกันดูแล	1
17. ที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ใจกลางเมือง จึงมีชุมชนเข้ามาใช้สถานที่จำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาที่ต้องปรับปรุงพัฒนาซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก	- วางแนวปฏิบัติในการใช้สถานที่ ให้มีการเก็บค่าบำรุงสาธารณูปโภค และค่าทำความสะอาดให้คนงานตามสมควร	1
18. ขาดการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	- ผู้บริหารควรมีการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน	1
19. โรงเรียนมีห้องเรียนพิเศษไม่พอกับความต้องการของผู้เรียนหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเกิดผลกระทบต่อการเรียนการสอน	- ระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุนทางการศึกษา	1
20. โรงเรียนขาดความพร้อมหลายๆด้านยังไม่สามารถเป็นโรงเรียนนิติบุคคลได้	- ควรมีหน่วยงานช่วยเหลือ กำกับดูแลเพื่อสร้างความพร้อมให้กับโรงเรียน	1
21. นโยบายการทำงานไม่แน่นอน เปลี่ยนตามรัฐบาล	- โรงเรียนทำเท่าที่ทำได้ยึดความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก	1

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	ความถี่
22. การบริหารจัดการขาดความยืดหยุ่น ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารลดลง	- จัดหมุนเวียนฝ่ายบริหารและทีมงาน	1
23. การบูรณาการการบริหารงาน ทั้ง 4 ฝ่าย ยังไม่ชัดเจน	- ใช้การประชุมฝ่ายบริหารให้มีการรับรู้การทำงานและ ยอมรับซึ่งกันและกันจัดหมุนเวียนฝ่ายบริหารและ ทีมงาน	1
24. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีไม่มาก เท่าที่ควร	- ชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนเห็น ความสำคัญของการจัดการศึกษาว่าจะเกิดผลดีต่อ ชุมชนอย่างไร	1
	รวม	83

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) ในการบริหารการศึกษา โดยดูผลจากการศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ทำให้ได้กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย และโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาภาคสนาม โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) จากบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาโดยใช้เกณฑ์รูปรีด ดังนี้ ระดับความสำเร็จมาก หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้ากลุ่มสาระฯ/ หัวหน้างานตามลำดับ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการ เป็นรูปธรรม และมีหลักฐานแสดงผลของการดำเนินการปรากฏให้เห็นชัดเจน ระดับความสำเร็จปานกลาง หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการ เป็นรูปธรรม และผลของการดำเนินการปรากฏให้เห็นชัดเจน แต่ไม่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับความสำเร็จน้อย หมายถึง การที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการ แต่ไม่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับต้น และไม่มีหลักฐานแสดงถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ไว้ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน

1.1 สภาพของชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน

1.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน



## ตอนที่ 2 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 2.1 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน และปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน

### 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของ

โรงเรียน

#### กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน

1.1 สภาพของชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน

1.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

##### ตอนที่ 2 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 2.1 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน และปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ละด้าน

### 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของ

โรงเรียน

#### กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน

โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จัดตั้งเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2442 หมู่ที่ 5 ตำบลทะเลชุบศร อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี รหัสไปรษณีย์ 15000 โทรศัพท์ 0-3641-1051 โทรสาร 0-3642-2612 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 เปิดสอนตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 4 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเนื้อที่ 108 ไร่ 2 งาน 27 ตารางวา

## 1.1 สภาพของชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน มีลักษณะเป็นชุมชนเมือง มีประชากรประมาณ 30,335 คน สถานที่/หน่วยงาน/องค์กรใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี สถาบันเทคนิคลพบุรี โรงเรียนอนุบาลลพบุรี หน่วยบัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ วัดตองปุ วัดป่าธรรมโสภณ พระปรารักษ์สามยอด ศาลพระกาฬ ฯลฯ อาชีพหลักของชุมชน คือ ธุรกิจ/ค้าขาย รองลงมาได้แก่ รับจ้าง และประกอบอาชีพอื่น ๆ และรับราชการ เนื่องจากโรงเรียนอยู่ในเมือง จึงมีแหล่งเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน การคมนาคมสะดวก ระบบบริการโครงสร้างพื้นฐานของรัฐค่อนข้างดี ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธประเพณี/ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จัก โดยทั่วไป คือ ประเพณีลอยกระทงย้อนยุค งานแผ่นดินสมเด็จพระนารายณ์ฯ งานโตะเงินลิง

## 1.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

### ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรและนักเรียน

#### บุคลากร

โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย มีผู้บริหาร 5 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน มีครู 177 คน และลูกจ้าง 24 คน จำนวนทั้งสิ้น 206 คน แบ่งเป็นหญิง 122 คน ชาย 71 คน ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน เพศหญิง 2 คน ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน เพศชาย จำนวน 63 คน และครูส่วนใหญ่มีตำแหน่ง ครู คศ.2 จำนวน 137 คน รองลงมาตำแหน่งครู คศ.3 จำนวน 29 คน และตำแหน่งครู คศ.1 ตามลำดับ สามารถแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามตำแหน่ง และเพศ ปรากฏดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 จำนวนบุคลากรโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จำแนกตามตำแหน่งและเพศ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)		รวม
	ชาย	หญิง	
ผอ.เชี่ยวชาญ	1	-	1
รอง.ผอ.ชำนาญการพิเศษ	2	2	4
คศ.4	-	-	-
คศ.3	7	22	29
คศ.2	46	91	137
คศ.1	-	2	2
ครูผู้ช่วย	1	-	1
พนักงานราชการ	-	2	2
ครูอัตราจ้าง	6	-	6
<b>รวม</b>	<b>63</b>	<b>119</b>	<b>182</b>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)		รวม
	ชาย	หญิง	
นักการภารโรง	8	2	10
ลูกจ้างประจำ	13	-	13
ลูกจ้างชั่วคราว	-	1	1
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>24</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>71</b>	<b>122</b>	<b>206</b>

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัยประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน จำนวนทั้งสิ้น 182 คน จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา แบ่งเป็นเพศชาย 63 คน เพศหญิง 119 คน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูประจำฝ่ายกลุ่มสาระการเรียนรู้ และงาน จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 จำนวนครูโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา

ฝ่าย/กลุ่ม/งาน	จำนวนคน		รวม	วุฒิการศึกษา		
	ชาย	หญิง		ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก
บริหาร	3	2	5	-	5	-
ภาษาไทย	2	14	16	13	3	-
สังคมศึกษาฯ	3	18	21	15	6	-
วิทยาศาสตร์	13	20	33	13	20	-
คณิตศาสตร์	11	11	22	18	4	-
ศิลปะ	5	4	9	7	2	-
สุขศึกษาและพลศึกษา	7	1	8	7	1	-
การงานอาชีพฯ	15	19	34	27	7	-
ภาษาต่างประเทศ	2	19	21	15	6	-
งานสนับสนุนการสอน	2	11	13	10	3	-
<b>รวม</b>	<b>63</b>	<b>119</b>	<b>182</b>	<b>125</b>	<b>57</b>	<b>-</b>

### นักเรียน

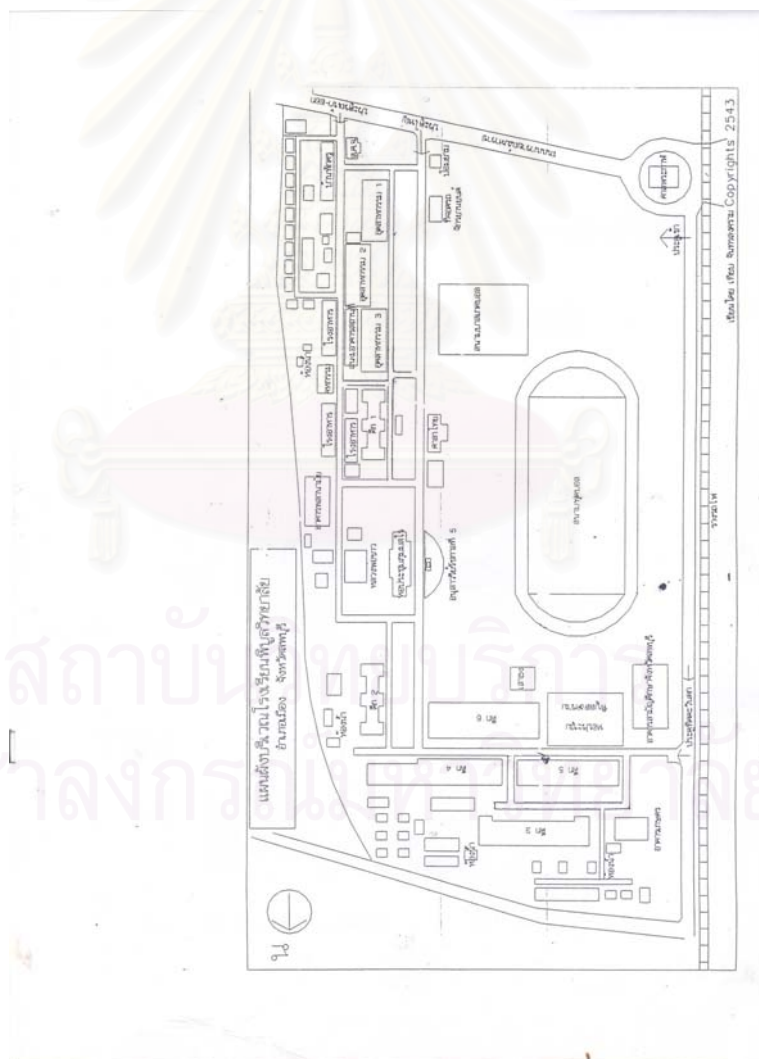
การที่โรงเรียนพิบูลวิทยาลัยเป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษ และเป็นโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและนักเรียนทำให้โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนเป็นจำนวนมากถึง 3,280 คน ในปีการศึกษา 2550 โดยแบ่ง

นักเรียนเป็นระดับชั้นตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 ระดับชั้นละ 26 ห้องเรียน รวมเป็น 78 ห้องเรียน จำนวนนักเรียนจำแนกตามเพศและระดับชั้น ปรากฏดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 จำนวนนักเรียนโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ปีการศึกษา 2550 จำแนกตามระดับชั้น และเพศ

ชั้น	จำนวน ห้องเรียน	จำนวนนักเรียน		จำนวนรวม
		ชาย	หญิง	
มัธยมศึกษาปีที่ 4	26	414	700	1,114
มัธยมศึกษาปีที่ 5	26	401	692	1,093
มัธยมศึกษาปีที่ 6	26	313	760	1,073
รวม	<b>78</b>	<b>1,128</b>	<b>2,152</b>	<b>3,280</b>

ข้อมูลอาคารสถานที่



แผนภาพที่ 5.1 แผนผังภายในโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

โรงเรียนมีอาคารเรียน 6 หลัง อาคารประกอบ 16 หลัง มีจำนวนห้องเรียนทั้งหมด 148 ห้อง มีห้องปฏิบัติการ 20 ห้อง ห้องปฏิบัติการพิเศษต่าง ๆ 2 ห้อง ได้แก่ ห้องกิจกรรม และห้องพยาบาล

### วิสัยทัศน์

“โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพระดับสากล มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง มีคุณธรรมนำความรู้ คงไว้ซึ่งความเป็นไทย โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน”

### พันธกิจ

- 1.1 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณภาพและคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา
- 1.2 ส่งเสริมผู้เรียนให้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ ด้วยวิธีการหลากหลาย รักการอ่าน รักการคิด สามารถใช้ภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีเชื่อมโยงกับนานาชาติ
- 1.3 ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เรียนรู้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี และพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้เพิ่มวิทยฐานะ
- 1.4 นำเทคโนโลยีมาเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการเรียนรู้
- 1.5 ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน
- 1.6 ส่งเสริมการประเมินศักยภาพบุคลากรและการประกันคุณภาพภายใน

### เป้าประสงค์

“นักเรียนโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย เป็นคนเก่ง ดี มีสุข เป็นพลเมืองโลกที่สมบูรณ์”

### กลยุทธ์

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

- ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน และการวัดผลประเมินผล
- สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รักการอ่าน อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- อบรมดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ความรัก ความอบอุ่น ปรารถนาดี
- ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเก่ง ความดี และมีความสุข
- ส่งเสริมสนับสนุนผู้มีความสามารถพิเศษ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพครู บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

- ส่งเสริมพัฒนาภาษาอังกฤษสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ส่งเสริมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา
- พัฒนาวิชาเอกและวิชาโทสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

- พัฒนาสื่อเทคโนโลยีประจำห้องเรียน



- พัฒนาโปรแกรมจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครู
- สร้างเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

- สร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา อาชีวศึกษา และการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- พัฒนาเครือข่ายกับสถาบันการศึกษานานาชาติ
- พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และการใช้วิทยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- พัฒนาการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ e-learning by Moodle

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนพินุลวิทย์าลัย

- ส่งเสริมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ส่งเสริมการศึกษาคุณงานและการนิเทศงาน
- พัฒนางานประชาสัมพันธ์สู่ความเป็นสากล
- ยกระดับการประกันคุณภาพภายใน

#### ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม

- สร้างความสัมพันธ์กับองค์กร สมาคม ชมรม สมาพันธ์ ที่ส่งเสริมการจัดการศึกษา
- ยกระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
- ร่วมกิจกรรมกับนักเรียนพิการและการมีส่วนแก้ปัญหาสังคม
- ระดมทรัพยากรเพื่อสังคม (น้ำท่วม วันเด็ก ฯลฯ)

#### เกียรติประวัติดีเด่นของโรงเรียน

1. สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
2. รางวัลห้องสมุดโรงเรียนดีเด่นขนาดใหญ่พิเศษ ของกรมสามัญศึกษา

#### กระทรวงศึกษาธิการ

3. ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาที่จัดจรรยาบรรณดีเด่น
4. ได้รับเกียรติบัตรคณะกรรมการจัดทำข้อมูลผลการเรียนเฉลี่ย และระดับผลการเรียน

เฉลี่ย และลำดับที่ผลการเรียนเฉลี่ย (GPA และ PR) และจัดทำฐานข้อมูลผลการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เกียรติบัตรโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาดำเนิน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

6. รางวัลชนะเลิศโรงเรียนที่จัดเทคโนโลยีการศึกษาดำเนิน งานแสดงผลงานผลิตภัณฑ์ และสืบค้นภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคลากรสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

7. รางวัลชนะเลิศโรงเรียนที่จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมดีเด่น งานแสดงผลงาน ผลิตภัณฑ์ และสืบค้นภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคลากรสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

8. ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนที่มีกิจกรรมสิ่งแวดล้อมดีเด่น จากการเผยแพร่กิจกรรมผ่านรายการโทรทัศน์ “คิดแล้วทำ”

9. ได้รับพระราชทานรางวัลยอดเยี่ยม การจัดกิจกรรมของสถานศึกษา “รักการอ่าน สานสู่ฝัน” ในปีแห่งการส่งเสริมการอ่าน และการเรียนรู้ 2546 โดยได้รับพระราชทานโล่เกียรติยศจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี เกียรติบัตรพร้อมเงินรางวัล 3 รางวัล คือ 1) สาขา กิจกรรมส่งเสริมยอดนักอ่านสู่การเรียนรู้ ด้านส่งเสริมนักคิดคำนวณ ระดับมัธยมศึกษา 2) สาขา กิจกรรมส่งเสริมยอดนักอ่านสู่การเรียนรู้ ด้านส่งเสริมนักประดิษฐ์ ระดับมัธยมศึกษา 3) สาขา กิจกรรมส่งเสริมยอดนักอ่านสู่การเรียนรู้ ด้านส่งเสริมนักสร้างสรรค์สังคม ระดับมัธยมศึกษา

10. โรงเรียนผ่านการตรวจสอบด้านการเงินบัญชี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ในระดับดีมาก

## ตอนที่ 2 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 2.1 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย เป็นสถานศึกษาแห่งหนึ่งในจำนวน 5 แห่ง ในเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ได้รับมอบหมายให้ขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 ได้มีการดำเนินงานตามแผนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างเข้มแข็งและเป็นระบบ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

#### การสร้างความตระหนักและความเข้าใจ

##### 1) ส่งตัวแทนโรงเรียนเข้ารับการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โรงเรียนได้ส่งผู้บริหาร คณะครู จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ท่าน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งหมด 10 ท่าน เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ที่จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เข้ารับการอบรม ในการขยายผลและสร้างผู้นำในโรงเรียน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

“ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามจำนวนที่ สพฐ. กำหนด ก็มีรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และหัวหน้าแผนงาน ผู้ที่เข้ารับการอบรมต้องกลับมาวางแผนในการพัฒนาผู้นำภายในโรงเรียนต่อไป”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 3 มี.ค. 2551)

“เป็นคนหนึ่งที่เข้าร่วมการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการอบรมจะมีการให้ความรู้ และแบ่งกลุ่มกันทำกิจกรรม เป็นหลักสูตรแบบเข้ม”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระฯ1, 6 มี.ค. 2551)

## 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อเป็นการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับครู ให้มีเจตคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา และครูได้รับการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยเน้นความสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้แก่ การประกันคุณภาพ การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยและการพัฒนาการเรียนการสอน

“ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ในฐานะเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 (โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 1 ในจำนวน 610 โรงเรียน) จึงได้จัดโครงการพัฒนาการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนไปสู่โรงเรียนนิติบุคคล เพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนได้ร่วมมือกันขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนดคือ เป็นโรงเรียนผู้นำเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ”

(วิเคราะห์เอกสาร โครงการ, 4 มี.ค. 2551)

“มีการประชุมเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในวันที่ 19 – 20 พฤษภาคม 2550 เรื่องประชุมเชิงปฏิบัติการการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษา”

(สัมภาษณ์ครู, 6 มี.ค. 2551)

## การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน

### 1) การวางแผน

โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย มีการวางแผนใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 คือ แผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมระยะเวลา 5 ปี และลักษณะที่ 2 แผนปฏิบัติการประจำปี ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการกระจายอำนาจตามหน้าที่ ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนดำเนินการตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางให้ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สถานศึกษา การกำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการและคณะครูทุกคนเป็นผู้ดำเนินการ จัดทำโครงการสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาให้บรรลุ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นผู้อนุมัติการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ วิธีการมอบหมายงานนั้น โรงเรียนได้มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในรูป

คณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีตัวแทนหลาย ๆ ฝ่ายตามที่กำหนด การจัดทำแผนของสถานศึกษาเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงที่จะตัดสินใจให้เกิดภาระงานอะไรขึ้น และเป็นการจัดบุคคลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามภารกิจที่กำหนดขึ้นจากการวางแผนทุกระดับในสถานศึกษา ส่วนการกระจายอำนาจการตัดสินใจในกระบวนการวางแผน พบว่า ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยร่วมคิดกำหนดแนวทางในการสร้างงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีบทบาทสำคัญที่จะต้องควบคุมกระบวนการวางแผนให้ประสบความสำเร็จ

“มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาว 5 ปี ผู้บริหารทุกฝ่ายและหัวหน้างานบางคน จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน แต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกฝ่ายทุกงานเข้ามามีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการดำเนินงานเมื่อจัดทำเสร็จแล้ว จึงขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ, 1 มี.ค.2551)

“การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย โดยคุณโยบายของ สพฐ. และสพท. และคุณภาพของโรงเรียน โดยวิเคราะห์โดยใช้ SWOT แล้วจึงตั้งเป้าหมายในการพัฒนา”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 1 มี.ค.2551)

“การมอบหมายงาน มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปคณะกรรมการ และกำหนดบุคคลปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดคนตามความรู้ความสามารถ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 1 มี.ค.2551)

## 2) การจัดองค์กร

การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาเป็นรูปแบบทางการ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนพิบูลวิทยาลัยเป็นรูปแบบสายงานที่ปรึกษา และแบ่งสายงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยกำหนดภารกิจของสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป โดยแต่ละด้านจะมีรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้รับมอบอำนาจในการบริหารงาน และในแต่ละด้านจะมีโครงสร้างงานสนับสนุน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำเอกสารพรรณงานดังกล่าวแนบท้ายคำสั่ง นอกจากนี้ได้สำเนาเอกสารดังกล่าวแจกจ่ายให้ครูทุกคนรับทราบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการรับผิดชอบภารกิจร่วมกัน จาก

โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาได้กระจายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน สามารถวินิจฉัยตัดสินใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายและในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บริหารสถานศึกษา ยกเว้นเรื่องสำคัญที่จะต้องขอความเห็นชอบก่อน กรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนก็สามารถสั่งการได้และแจ้งให้ทราบภายหลัง

“โรงเรียนปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป โดยมีการมอบอำนาจการบริหารงานให้รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 5 มี.ค.2551)

“มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่และกำหนดภารกิจของแต่ละงานชัดเจน ทำให้ผู้ที่รับมอบหมายรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายเป็นผู้ประสานงาน”

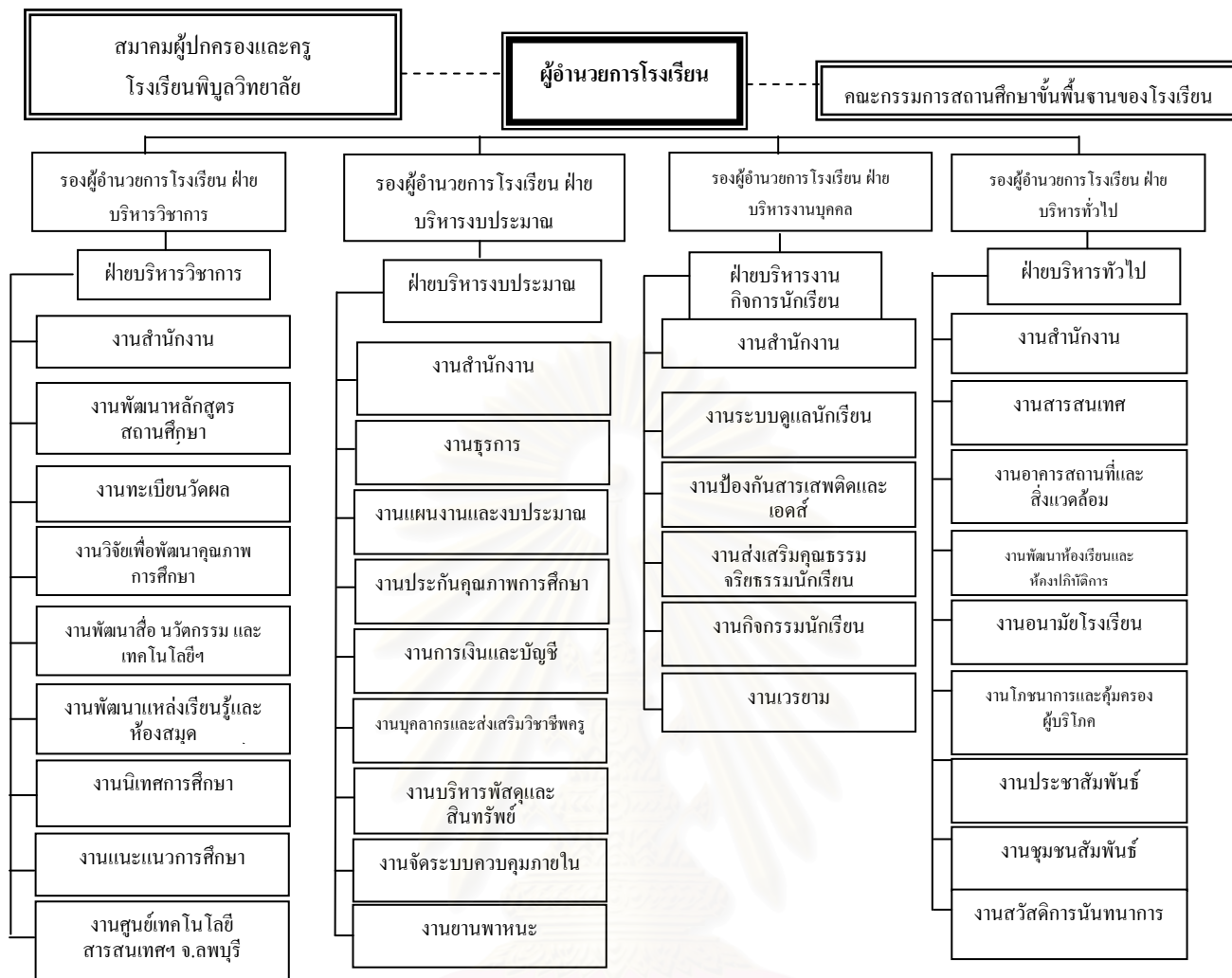
(สัมภาษณ์หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา, 1 มี.ค.2551)

“ส่วนการบริหารแต่ละฝ่าย ผอ. มอบให้รองผู้อำนวยการแต่ละคนมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ยกเว้นเรื่องสำคัญต้องขอความเห็นชอบก่อน กรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนก็สามารถสั่งการได้และแจ้งให้ทราบภายหลัง”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป, 10 มี.ค.2551)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 5.2 การแบ่งสายงานบริหารโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

3) การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านบริหารวิชาการ

ด้านบริหารวิชาการของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ประกอบไปด้วย งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา งานทะเบียนวัดผล งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีฯ งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้และห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานแนะแนวการศึกษา งานศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ จ.ลพบุรี โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ ครูผู้ นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินการแนะแนวทางการพัฒนาครูและปรับการเรียน เปลี่ยนการสอนครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในเรื่อง การนิเทศภายใน การพัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสมรรถนะครู การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิค Backward Design การสร้างสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดย

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินและพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปพัฒนางานและการเรียนการสอน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าโรงเรียนได้มีโครงการ/กิจกรรมมากมายที่จะพัฒนานักเรียนและครู โดยใช้การมอบหมายหน้าที่ให้ครูผู้สอนเปลี่ยนแปลงเป็นผู้พัฒนาครูทุกคนภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้

“การปฏิรูปการเรียนรู้เน้นให้ครูผู้สอนเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระทุกกลุ่มพัฒนาครูในกลุ่มสาระของตัวเองใน 10 กิจกรรมที่รับมอบหมาย โดยมีการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วม”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ, 6 มี.ค. 2551)

“การพัฒนาครูจะสอดแทรกในการทำงานตามปกติของครู ในการประชุมกลุ่มสาระจะมีการนิเทศภายใน ให้ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติดตาม นิเทศ”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 6 มี.ค. 2551)

การบริหารวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ และหัวหน้างานดำเนินงานตามลำดับ เป็นสายลักษณะอักษร การกิจของของกลุ่มงานดังกล่าว ครอบคลุมงานวิชาการทุกเรื่อง โดยเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลัก การตัดสินใจภาระงานที่สำคัญของงานวิชาการในการนำไปสู่การปฏิบัติ จะมีคณะกรรมการฝ่ายวิชาการเป็นผู้ตัดสินใจเป็นหลัก แต่ถ้าเป็นภาระงานทั่วไป ทางกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับมาแล้วจะกระจายอำนาจไปยังสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีการจัดสรรภาระงานอย่างเป็นระบบสมาชิกทุกคนมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ในการตัดสินใจนั้นจะขึ้นอยู่กับภาระงานที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับมอบหมายมา ยกเว้นเรื่องกระบวนการเรียนการสอน มีการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ครูผู้สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหน้าที่และรับผิดชอบพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด อย่างไรก็ตาม ถ้ามีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีรองผู้อำนวยการนำเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณา

“ในฝ่ายวิชาการจะมีรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน ทุกคนเป็นคณะกรรมการในฝ่าย จะมีการประชุมกันตามลำดับสายงาน ทุกคนจะรับผิดชอบงานของตนเอง มีการทำงานเป็นทีมงานและมีอิสระในการทำงานภายใต้การดูแลของรองผู้อำนวยการ”

(สัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ, 6 มี.ค. 2551)

“หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะรับนโยบายและงานมาดำเนินงาน และแบ่งงานตามประเภทของภาระงานให้สมาชิกในกลุ่มสาระฯ ก็ตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมฯ, 6 มี.ค. 2551)

“การมอบหมายงานจะมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรและมีเอกสารพรรณนางานผู้ที่ได้รับมอบหมายจะทราบว่าตนเอง มีขอบข่ายหน้าที่แค่ไหน”

(สัมภาษณ์ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, 11 มี.ค. 2551)

“เรื่องกระบวนการเรียนรู้ผู้บริหารจะกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ครู และกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้ครูมีอิสระในการสอน และพัฒนานักเรียนได้อย่างเต็มที่”

(สัมภาษณ์ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์, 11 มี.ค. 2551)

ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร พบว่า ครูส่วนใหญ่ได้มีการฝึกเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม มีพัฒนาตนเอง กล้าคิดกล้าทำมากขึ้น มีพัฒนาการเรียนการสอนที่แสดงถึงการปฏิรูปการเรียนรู้ นักเรียนมีพฤติกรรมกล้าคิด กล้าแสดงออกมากยิ่งขึ้น จากการสังเกตผลงานนักเรียนแสดงได้ว่าการสร้างองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี เช่น การจัดทำโครงการในวิชาต่างๆ การใช้แหล่งเรียนรู้ของชุมชน ตลอดจนการใช้วิทยากรท้องถิ่นในการช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน นอกจากนี้ยัง มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยเป็นหลักสูตร ที่สถานศึกษาสร้างขึ้นเอง โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ และคณะกรรมการระดับกลุ่มวิชา ให้มีความเป็นสากลและทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการบูรณาการหลักสูตรให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้

“พี่ว่าคีนะ มีอิสระในการสอน จะเลือกใช้วิธีการสอน สื่อ การวัดและประเมินผล ได้ อย่างเต็มที่ โรงเรียนให้การสนับสนุน ทำให้ครูกล้าคิดนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น”

(สัมภาษณ์ครู, 11 มี.ค. 2551)

“นักเรียนมีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดเจน อย่างเช่นการทำโครงการ นักเรียนสามารถคิดนอกกรอบ มีกระบวนการทำงาน และผลงานที่ออกมามีคุณภาพดี”

(สัมภาษณ์ครู, 11 มี.ค. 2551)

“การที่ให้อำนาจครูเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร และเป็นการฝึกครูให้เป็นที่พึ่งได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ, 6 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหาร วิชาการ คือ ครูมีภาระงานมาก ปกติครูมีหน้าที่สอนและมีงานที่รับผิดชอบอยู่แล้ว เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหาร จึงมีการมอบหมายภาระงานให้ครูมากขึ้น ทำให้เป็นการเพิ่มภาระงานให้ครู ซึ่งมีภาระงานมากอยู่แล้ว ถ้าครูบริหารจัดการงานต่าง ๆ ไม่ดี จะส่งผลทำให้จัดการเรียน การสอนได้ไม่เต็มที่

“ภาระงานมาก ไม่มีเวลาเตรียมการสอนเท่าที่ควร ถ้าบริหารจัดการไม่ดี ก็จะส่งผลต่อ การสอนเหมือนกัน”

(สัมภาษณ์ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, 11 มี.ค. 2551)

“ครูทุกคนมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน อย่างในกลุ่มสาระฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น บางคนเป็นแผนงาน บางคนเป็นเจ้าของหน้าที่พัสดุ เป็นวิชาการกลุ่ม ทำกันหลายหน้าที่ แต่ครูที่นี้มีศักยภาพสูง ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการสอน”

(สัมภาษณ์ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, 14 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหาร วิชาการ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้อำนวยการมีการกระจายอำนาจการบริหารแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ รองผู้อำนวยการ กลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นต้น โดยมีการ มอบอำนาจตามลำดับสายงาน ซึ่งในการดำเนินการจะมีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร แต่งตั้ง คณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ คณะอนุกรรมการระดับกลุ่ม วิชา เป็นต้น โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และผลของการดำเนินการ ทำให้โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความเป็นท้องถิ่น และตรงความต้องการของผู้เรียนและ ชุมชน นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้ผลการสอบ O-net ของนักเรียนสูงขึ้น

## 2. ด้านบริหารงบประมาณ

ด้านบริหารงบประมาณของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ประกอบไปด้วย งาน ชุรکار งานแผนงานและงบประมาณ งานประกันคุณภาพการศึกษา งานการเงินและบัญชี งาน บุคลากรและส่งเสริมวิชาชีพครู งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ งานจัดระบบควบคุมภายใน และ งานยานพาหนะ ในการบริหารงบประมาณ โรงเรียนต้องดำเนินการตามระเบียบกฎหมายของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารการเงิน คณะกรรมการบริหารพัสดุ เป็นต้น ซึ่งในการบริหารงบประมาณจะพิจารณาประมาณตามความ จำเป็น และเน้นการพัฒนาที่นักเรียนเป็นหลัก

“ฝ่ายบริหารงบประมาณเป็นงานเกี่ยวกับมาตรฐานและคุณภาพ การทำงานก็เป็นไปตามกฎระเบียบ จุดเน้นก็เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 14 มี.ค. 2551)

การบริหารงานส่วนใหญ่ดำเนินการตามปกติ แต่จะมีการพัฒนาในส่วนระบบการเงินและงานพัสดุโดยใช้โปรแกรม โดยการส่งครูไปอบรมปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานการเงินการคลังของรัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ผ่าน Excel Loader ตามโครงการอบรมครูในโรงเรียนประเภทที่ 1 ที่จะเปิดหน่วยเบิกตรงกับคลัง เพื่อให้ครูมีความรู้และความเข้าใจและมีความมั่นใจในการดำเนินงาน และเมื่อมีการกระจายอำนาจโรงเรียนสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้ด้วยตนเอง ในส่วนการพัฒนาบุคลากรภายในฝ่ายจะมีการขยายผลโดยการจัดอบรมปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานการเงินการคลังของรัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ผ่าน Excel Loader ให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ในฝ่ายบริหารงบประมาณต่อไป

“เขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อมในการดำเนินการด้านการเงินและพัสดุไปอบรมอบรมปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานการเงินการคลังของรัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ผ่าน Excel Loader โรงเรียนเราได้รับการคัดเลือก ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 12 มี.ค. 2551)

“ช่วงปิดเทอมนี้จะให้ผู้ที่ไปอบรมเรื่องการเบิกตรงกับคลัง จะขยายผลให้กับคนอื่น ๆ ในฝ่าย เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจในระบบนี้ ”

(สัมภาษณ์เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, 12 มี.ค. 2551)

การกระจายอำนาจฝ่ายบริหารงบประมาณผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานดำเนินงานตามลำดับ วิธีการมอบอำนาจขึ้นอยู่กับงาน เช่น งานบัญชี เป็นการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงหลักการบัญชี ความถูกต้อง และสามารถตรวจสอบได้ ผู้อำนวยการสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่ กลุ่มงานบัญชี ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี เจ้าหน้าที่บัญชี และคณะกรรมการเก็บรักษาเงินจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน การมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านบริหารงบประมาณ พบว่า การตัดสินใจขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจของแต่ละงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ (1) การตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการ ภารกิจที่จะต้องตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการเป็นไปโดยกฎหมาย เช่น การจัดการด้านการเงินและบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ที่สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบและในรูปคณะกรรมการ (2) การอนุมัติโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย เช่น การอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า



ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ตัดสินใจเองทั้งหมด โดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย คือ ครูที่ต้องทำหน้าที่ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเสนอเรื่องขออนุมัติตามลำดับ

“ในฝ่ายจะมีการมอบหมายงานในเรื่อง การจัดและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน การระดมทรัพยากรและการลงทุน ในการตัดสินใจอยู่ในรูปคณะกรรมการ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 12 มี.ค. 2551)

“พี่ก็ทำงานตามระเบียบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่ เวลาขออนุมัติเป็นไปตามลำดับ ผู้มีอำนาจอนุมัติเป็นผู้บริหารทั้งหมด”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน, 12 มี.ค. 2551)

“ผู้อำนวยการมีการมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ ในการบริหารทำงานเราต้องคำนึงถึงหลักการ ความถูกต้อง และต้องยอมรับการตรวจสอบด้วย”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บัญชี, 12 มี.ค. 2551)

ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร พบว่า เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงาน รับผิดชอบของอำนาจในการตัดสินใจทำให้การทำงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น การกำกับติดตามในการทำงานน้อยลง เพราะมีการทำงานตามระเบียบและเป็นระบบ

“มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน มีขั้นตอนในการทำงาน มีหัวหน้างานแต่ละงานคอยกำกับดูแล ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ในการทำงานก็คล่องตัวขึ้น เราเป็นผู้ชี้แนะ และช่วยเหลือในบางเรื่อง ไม่ต้องกำกับติดตามเหมือนเมื่อก่อน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 12 มี.ค. 2551)

“แต่ก่อนทั้งผู้อำนวยการ และรอง ผอ.ฯ จะกำกับตลอดในการทำงาน ตั้งแต่มีการกระจายอำนาจ การกำกับติดตามน้อยลง คงเพราะงานเป็นระบบมากกว่าเดิม ”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่พัสดุ, 12 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณ คือ (1) ครูต้องทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ และงานธุรการต่าง ๆ ที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง และใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก ทำให้ครูปฏิบัติภาระการสอนไม่เต็มที่ (2) งบประมาณที่ใช้พัฒนาคุณภาพนักเรียนมีจำกัด เนื่องจากงบประมาณเงินอุดหนุนที่โรงเรียนได้รับตามรายหัวนักเรียน สถานศึกษาต้องนำไปใช้บริหารจัดการทุกเรื่องทั้งในการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ดังนั้นอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพถ้าสถานศึกษาจัดทำแผนใช้งบประมาณไปใช้จ่ายด้านอื่นมากเกินไป (3) โรงเรียนมีข้อจำกัดในการ

บริหารงบประมาณ ได้แก่ กฎระเบียบการเบิกจ่ายและการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องดำเนินการตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ บางครั้งไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ (4) การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณเป็นลักษณะการมอบอำนาจมากกว่า แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร

“มีปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ โรงเรียนได้จัดสรรงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนตามรายหัวนักเรียน และต้องบริหารจัดการทุกอย่าง ทุกฝ่ายในโรงเรียน ทำให้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอาจไม่เต็มที่”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน, 12 มี.ค. 2551)

“ให้ครูทำหน้าที่ เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี และพัสดุ ทำให้ครูปฏิบัติกรเรียนการสอนไม่เต็มที่ เป็นปัญหาเหมือนกัน ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 7 มี.ค. 2551)

“โรงเรียนจ้างเจ้าหน้าที่สำนักงานทั้ง 4 ฝ่าย มาทำงานธุรการของแต่ละฝ่าย เพราะครูทำไม่ไหว ไหนจะสอนไหนจะงานพิเศษ โรงเรียนใหญ่งานเยอะ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 7 มี.ค.2551)

“มีปัญหาการจัดซื้อจัดจ้าง มีข้อจำกัดด้านระเบียบ”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่พัสดุ, 12 มี.ค. 2551)

“การกระจายอำนาจในฝ่าย มีลักษณะเป็นการมอบหมายงานมากกว่า แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะมีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งกำหนดบทบาทการดำเนินงานอย่างชัดเจน ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 7 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีการกระจายอำนาจของทุกงานในฝ่าย โดยเป็นการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ คือ ผู้อำนวยการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ตามลำดับ และมีการตั้งกลุ่มงานตามภารกิจ เพื่อดูแลภาระงานตามธรรมชาติของงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละงาน มีการจัดทำระบบต่าง ๆ เช่น งานพัสดุ มีการเจ้าหน้าที่หลายคน เช่น หัวหน้างานพัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งทำหน้าที่ต่างกัน โดยมีการจัดทำระบบต่าง ๆ ของตนเอง มีการกำหนดรูปแบบรายการ หรือ คุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุง และจำหน่ายพัสดุเป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานมีความเป็นรูปธรรม เป็นปัจจุบันและมีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้

### 3. ด้านบริหารงานบุคคล

ด้านบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ประกอบไปด้วย งานระบบดูแลนักเรียน งานป้องกันสารเสพติดและเอดส์ งานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน งานกิจกรรมนักเรียน และงานเวรยาม ส่วนงานบุคลากรและส่งเสริมวิชาชีพครู ปรับไปอยู่ฝ่ายบริหารงบประมาณเมื่อต้นปี 2551 จึงขอกว่าในบริบทของฝ่ายบริหารงานบุคคล

ภารกิจที่เป็นจุดเน้นในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาในส่วนของการบริหารงานบุคคล คือ (1) พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (2) จัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมคู่กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ (3) จัดอบรมครูให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น ผลการดำเนินงานตามภารกิจ พบว่า ในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีคณะกรรมการหลาย ๆ ฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลนักเรียน เช่น คณะกรรมการเครือข่าย ผู้ปกครอง ครูที่ปรึกษา หัวหน้าคณะสี หัวหน้างานแนะแนว และที่สำคัญคือผู้ปกครอง ทำให้ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนได้ ส่วนการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม มีการประสานงานกับงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมคู่กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ จากผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด และดูจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกในมาตรฐานด้านผู้เรียนมีผลการประเมินระดับดี และการพัฒนาครู พบว่า ครูทุกคนมีการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ของคุรุสภา กำหนด และมีครูได้เลื่อนวิทยฐานะเพิ่มมากขึ้น

“ปีนี้ถือว่าครูสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะกันเยอะมาก ถ้าเทียบกับเมื่อก่อนที่ไม่ค่อยส่งผลงาน เป็นเพราะผู้บริหารส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูทำผลงาน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร, 13 มี.ค. 2551)

“พฤติกรรมนักเรียนดีขึ้น ปัญหาน้อยลง เรามีการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยให้ทุกส่วนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเน้นการประสานงานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานระบบดูแลนักเรียน, 13 มี.ค. 2551)

การบริหารงานบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานดำเนินงานตามลำดับ วิธีการมอบหมายงาน ใช้วิธีการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เรื่องที่มอบหมายงาน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง เพื่อที่จะได้ทราบว่า สถานศึกษามีความต้องการอัตรากำลังครูและบุคลากร สาขาวิชาใดบ้าง และเสนอขอครูจากหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนั้นสถานศึกษาได้จัดส่งครูไปพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ การพัฒนา

ตนเองตามที่สนใจ หรือให้ครูต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานต่าง ๆ ในฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย แนวทางการตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติการบริหารงานบุคคล จะเป็นลักษณะของการตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่ เป็นการเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคลเสนอขอครูตามสาขาวิชาที่ขาดแคลนต่อหน่วยงานต้นสังกัด หัวหน้างานบุคคลเสนอการลงโทษครูที่ประพฤติผิดวินัย ส่วนเรื่องการเงินเดือน สถานศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองและเสนอผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปีละ 2 ครั้ง ตามแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด

“การบริหารงานส่วนใหญ่เป็นไปตามสายงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแต่ละงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม ส่วนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเรื่องนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมนักเรียน จะระเบียบรองรับ ดำเนินการได้เลย แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการผิดวินัยของครูต้องรายงานผู้บริหารและแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยต่อไป”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 13 มี.ค. 2551)

“ที่ทำงานด้านบุคคล เป็นงานบริการครูในเรื่องการเลื่อนวิทยฐานะ การศึกษาต่อ การไปอบรมหรือประชุม ก็ทำงาน และให้ข้อมูลสารสนเทศกับผู้บริหารในเรื่องครูและบุคลากรในโรงเรียน อำนาจในการตัดสินใจไม่มี เพราะปฏิบัติตามระเบียบ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร, 13 มี.ค. 2551)

ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร พบว่า หัวหน้างานมีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานและแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนมากขึ้นกว่าอดีต โดยมีรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นที่ปรึกษา ในงานต่างๆ ภายในฝ่ายมีการทำงานที่คล่องตัวขึ้น เพราะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และในการตัดสินใจบางอย่างหัวหน้างานสามารถตัดสินใจได้เลยไม่ต้องรอขออนุมัติ เช่น การประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน เป็นต้น ซึ่งทำให้ครูมีความมั่นใจในการทำงานและพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับครูอีกด้วย

“รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล ให้อำนาจการตัดสินใจเต็มที่ในการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน มีปัญหาอะไรหรืออยากพัฒนาอะไร สามารถเสนอได้ทำให้การทำงานคล่องตัวมากกว่าแต่ก่อน แต่ถ้าเป็นเรื่องร้ายแรงก็จะปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานระบบดูแลนักเรียน, 13 มี.ค. 2551)



“รู้สึกว่าการทำงานไวขึ้น เพราะมีการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนลง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบต่าง ๆ ที่ครูควรจะต้องรู้ก็แจกให้ครูทุกคน เช่น นักเรียนมาสายทำอย่างไร ขาดเรียนเกิน 3 วัน ทำอย่างไร”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานฝ่ายบริหารงานบุคคล, 13 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารงานบุคคล คือ โรงเรียนไม่สามารถเลือกครูที่จะบรรจุหรือย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนได้ ทำให้ได้ครูไม่ตรงกับความต้องการ โรงเรียนต้องจ้างครูมาสอนในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ซึ่งเป็นปัญหาในการบริหารจัดการศึกษา

“เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้พิจารณาบรรจุแต่งตั้งและพิจารณาโยกย้ายครู โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณา ทำให้บางครั้งได้ครูไม่ตรงกับสาขาวิชาที่ขาดแคลน และครูบางคนก็สอนไม่ได้เพราะไม่เคยสอนระดับชั้น ม.ปลาย ก็ต้องแก้ปัญหาโดยการจ้างครู”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 13 มี.ค. 2551)

“โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาหรือบรรจุแต่งตั้ง อ.ก.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้พิจารณา แต่ได้ครูตรงตามสาขาวิชาที่โรงเรียนแจ้งไป”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร, 13 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก มีการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ให้กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ในฝ่าย มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องขึ้นอยู่กับภารกิจ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ โดยมีกรรมการมาจากหลายฝ่าย และมีการคัดเลือกตัวแทนครูโดยใช้ระบบประชาธิปไตย เป็นต้น ทำให้การดำเนินงานให้ฝ่ายเป็นไปตามระบบและระเบียบของทางราชการ หัวหน้างาน หรือเจ้าหน้าที่มีอำนาจในการบริหารงานของตนเอง มีผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรม มีหลักฐานปรากฏ เช่น ระเบียบการเลื่อนขั้นเงินเดือนเงินเดือนข้าราชการโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย เป็นต้น ผลของการดำเนินการกระจายอำนาจบริหารทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน มีการพัฒนาระบบงานของตนเองให้เอื้อต่อการบริหารและบริการแก่ครูและนักเรียน

#### 4. ด้านบริหารทั่วไป

ด้านบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ประกอบไปด้วย งานสารสนเทศ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานพัฒนาห้องเรียนและห้องปฏิบัติงาน งาน



อนามัยโรงเรียน งานโภชนาการและคุ้มครองผู้บริโภค งานประชาสัมพันธ์ และงานสวัสดิการ และนันทนาการ

การบริหารทั่วไปผู้อำนวยการสถานศึกษามอบอำนาจให้ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานต่าง ๆ ในฝ่าย แต่ละกลุ่มงานจะบริหารจัดการงานของตนเอง เช่น งานธุรการและสารบรรณ มีการออกแบบระบบงานของตนเอง ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า เป็นต้น งานอื่น ๆ ผู้ได้รับการมอบหมายงานมีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ตามรูปแบบของวิธีการและแนวปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดหรือในรูปแบบของตนเองตามลักษณะของงาน

“โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การทำงานต้องเป็นระบบอยู่แล้ว การบริหารงานเป็นตามลำดับชั้น มีรองผู้อำนวยการฝ่าย มีหัวหน้าฝ่าย มีหัวหน้างาน งานส่วนใหญ่เป็นงานบริการ การมอบหมายงานจะเลือกครูที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น ประชาสัมพันธ์ มอบหมายให้ครูที่มีทักษะในการพูดและการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี เป็นต้น”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป, 10 มี.ค. 2551)

“การทำงานมีแนวปฏิบัติงาน ก็ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น แต่บางเรื่องที่ต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ก็ต้องใช้ความสามารถส่วนบุคคล การที่มอบอำนาจให้ครู ทำให้ครูสามารถตัดสินใจโดยไม่ต้องรอดถามผู้บริหาร การปฏิบัติงานก็เร็วขึ้น”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานประชาสัมพันธ์, 10 มี.ค. 2551)

“ความจริงงานสารบรรณมีระเบียบการปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่เราสามารถออกแบบระบบอย่างของเราให้บริการฝ่ายต่าง ๆ สะดวก รวดเร็วเน้นการประหยัดและคุ้มค่า ”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่งานธุรการ, 11 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารทั่วไป คือ โรงเรียนมีขนาดใหญ่มาก มีปัญหาขาดการประสานงาน ดังนั้นของผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ทำให้มีปัญหาเรื่องการสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่ร่วมทีมงานด้วย โดยเฉพาะงานสารสนเทศ ซึ่งต้องประสานงานกับทุกฝ่ายของโรงเรียน ในการจัดทำข้อมูลถ้าขาดการประสานงานจะทำให้เกิดการซ้ำซ้อนของงาน

“ปัญหาที่พบ ได้แก่ งานสารสนเทศ ต้องประสานงานกับทุกฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหารงานวิชาการต้องใช้โปรแกรมร่วมกัน ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องขอข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร เป็นต้น และที่ผ่านมามีปัญหาการใช้โปรแกรมร่วมกัน เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยน

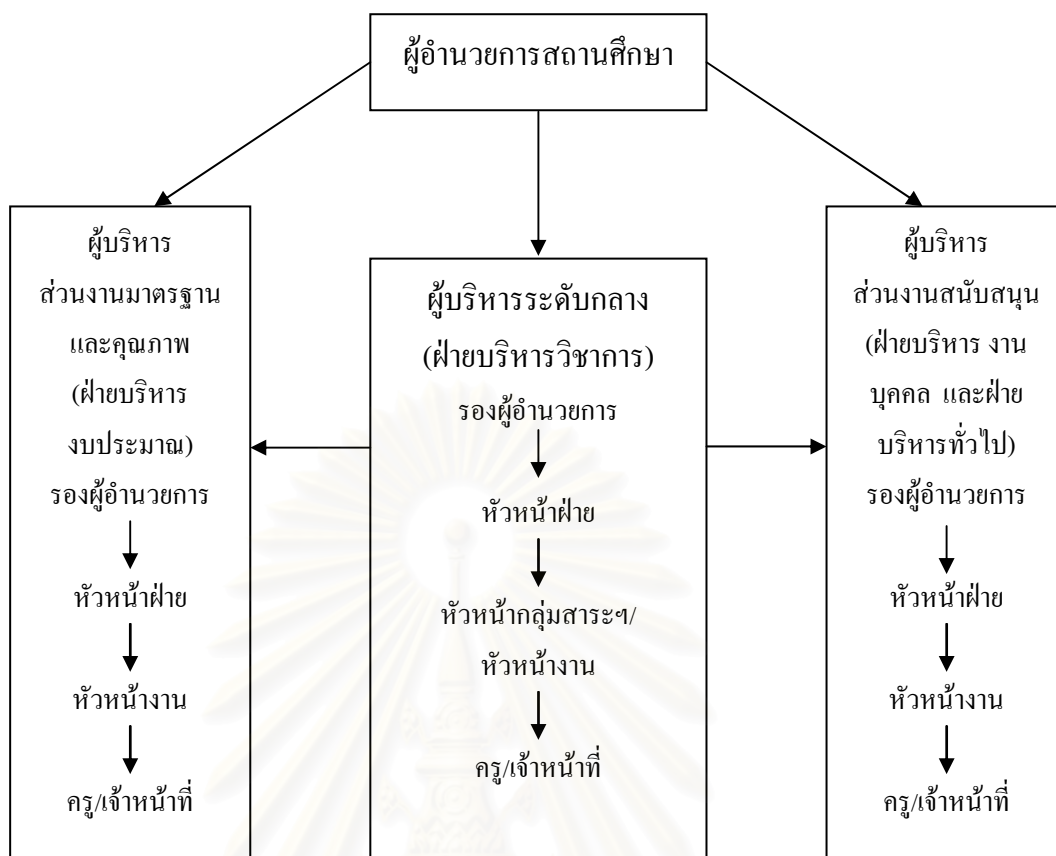
โปรแกรมใหม่ ต้องสร้างความเข้าใจและสร้างทีมงานที่จะจัดทำข้อมูล และการขอข้อมูล บางครั้งมีความซ้ำซ้อน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานสารสนเทศ, 10 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีการมอบอำนาจตัดสินใจจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ไปยังรองผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ตามลำดับ ซึ่งในการมอบอำนาจตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับภารกิจของงาน เช่น งานอาคารสถานที่ มีการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ฝ่ายบริหารทั่วไปหรืองานอาคารสถานที่ ซึ่ง มีอำนาจในการกำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม บำรุง ดูแล ติดตามและตรวจสอบและรายงานทุกสิ้นปีหรือตามที่หน่วยงานกำหนด เป็นต้น การดำเนินงานมีหลักการดำเนินงานชัดเจน เช่น มีการออกคำสั่ง เช่น แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่และอาคารเรียน เป็นต้น ผลของการดำเนินการเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และทำให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจในการพัฒนางาน และมีระบบงานที่คล่องตัว สามารถให้บริการแก่ครู นักเรียน และชุมชนที่เข้ามาติดต่อได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าใจง่าย

#### รูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัยในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผู้บริหารส่วนงานมาตรฐานและคุณภาพ (ฝ่ายบริหารงบประมาณ) ผู้บริหารส่วนงานสนับสนุน (ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายบริหารทั่วไป)และ ผู้บริหารระดับกลาง (ฝ่ายบริหารวิชาการ) โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งจะกระจายอำนาจการบริหารสู่ผู้บริหารส่วนงานทั้ง 3 ส่วน ตามแนวคิดที่มีความหลากหลายตามความชำนาญเฉพาะของฝ่ายงาน โดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจถูกมอบหมายสู่กลุ่มงานหลายส่วนตามลำดับ แบ่งเป็น 4 ระดับชั้น ส่วนงานทุกส่วนจะมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดของส่วนงาน ส่วนการกระจายอำนาจตามแนวราบจะมีการกระจายอำนาจตัดสินใจออกนอกสายงานหลักแก่ส่วนงานมาตรฐานและคุณภาพ ส่วนงานสนับสนุนตามความจำเป็น จากการบริหารโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ส่วนมากกระจายอำนาจในแนวคิดโดยมอบหมายงานตามฝ่าย 4 ฝ่ายตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งกระจายอำนาจลงสู่ส่วนงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายวิชาการมากที่สุด แสดงตามแผนภาพที่ 5.3



แผนภาพที่ 5.3 รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย พบว่า มีการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำคือผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนโดยคำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจ การมอบความไว้วางใจ การส่งเสริมจูงใจ การนำเทคโนโลยีมาใช้และส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน เน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้แนวใหม่ ปรับปรุงบุคลากร เห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างแท้จริง การสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยใช้การบริหารจัดการที่ดีเป็นระบบ ตลอดจนผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อสถานการณ์

“การเป็นผู้นำของ ผอ. เห็นได้ชัดมาก เช่น มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการวางแผนโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ มีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากขึ้น มีการนำใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

สมัยใหม่มาใช้ มีการส่งเสริมและจูงใจในการทำงานให้กับครู มีการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป, 14 มี.ค. 2551)

“ผู้อำนวยการมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสูง ท่านมีเทคนิคในการบริหารงาน มีการจูงใจให้ครูทำงาน มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ ซึ่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ ”

(สัมภาษณ์ครู, 11 มี.ค. 2551)

“คิดว่าจุดเริ่มต้นของการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เหมือนสำนวนไทยที่ว่า หัวไม่ส่าย หางก็ไม่กระดิก ถ้าผู้บริหารตื่นตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน บริหารแบบเดิม ๆ บริหารแบบเผด็จการ การกระจายอำนาจบริหารในโรงเรียนก็คงไม่เกิด”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 12 มี.ค. 2551)

## 2. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

การกระจายอำนาจการบริหารงานทุกฝ่ายในโรงเรียนที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น แสดงว่า โรงเรียนให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทุกคนในการทำงาน โดยเน้นการมอบหมายหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และเพื่อร่วมงานตามภาระงานที่ได้รับ ซึ่งการมีส่วนร่วม จะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ช่วยให้นักลากรมีกระบวนการคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษามากที่สุด และช่วยสร้างบรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตย อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จ เพราะความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ นอกจากนั้น การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย สมาคมนักเรียนเก่าโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

“มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาว 5 ปี ผู้บริหารทุกฝ่ายและหัวหน้างานบางคน จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียน แต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกฝ่ายทุกงานเข้ามามีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการดำเนินงานเมื่อจัดทำเสร็จแล้ว จึงขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ, 1 มี.ค.2551)

“การปฏิรูปการเรียนรู้เน้นให้ครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระทุกกลุ่มพัฒนาครูในกลุ่มสาระของตัวเองใน 10 กิจกรรมที่รับมอบหมาย โดยมีการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วม”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ, 6 มี.ค. 2551)

“โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจากสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนพิบูลวิทยาลัยเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ การร่วมกิจกรรมของโรงเรียนการสนับสนุนด้านบุคลากร”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 14 มี.ค. 2551)

### 3. เจตคติที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนต่อการเปลี่ยนแปลง

การที่โรงเรียนมีการสร้างความตระหนักและความเข้าใจ ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาปฏิบัติและปรับใช้ในการดำเนินการ ทำให้ครูมีความเข้าใจ มีความเห็นด้วยในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาว่าเป็นสิ่งที่ดี และสามารถทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้ เป็นการเปลี่ยนเจตคติของบุคลากรในโรงเรียนต่อการกระจายอำนาจ การที่ทำให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดการต่อต้านจากบุคคลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการเปลี่ยนเจตคติ จากการศึกษาพบว่า ครูส่วนใหญ่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น และการกระจายอำนาจการบริหารทำให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถทำงานได้อย่างอิสระและคล่องตัวขึ้น ครูส่วนน้อยที่คิดว่าการกระจายอำนาจเป็นการเพิ่มภาระให้กับครู

“การประชุมชี้แจงให้ครูทราบถึงสภาพที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และสิ่งที่โรงเรียนต้องดำเนินการ ทำให้ครูรู้บทบาทของตนเองและปฏิบัติได้ถูกต้อง”

(สัมภาษณ์ครู, 11 มี.ค. 2551)

“ไม่ได้ต่อต้านอะไร เพราะผู้บริหารชี้แจงให้ทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ถ้าทำแล้วโรงเรียนจะพัฒนาขึ้น นักเรียนจะมีคุณภาพดี ก็ควรมีการเปลี่ยนแปลง”

(สัมภาษณ์ครู, 11 มี.ค. 2551)

“การกระจายอำนาจโรงเรียนทำอยู่แล้วตามระบบโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งมีการมอบหมายอำนาจให้รองผู้อำนวยการ 4 ฝ่ายรับผิดชอบ แต่ละฝ่ายก็มอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ตามลำดับ โดยให้อำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อทางราชการ มีการต่อต้านบ้างเพราะคิดว่าจะเพิ่มภาระงาน แต่เรามีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยในการสร้างความเข้าใจให้กับครู”



(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 5 มี.ค. 2551)

#### 4. ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการทำให้การกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการกระจายอำนาจ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา โดยให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และการยอมรับในนโยบาย ซึ่งทั้งหมดมีส่วนทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผลจากการศึกษา พบว่าโรงเรียนพิบูลวิทยาลัยได้เตรียมความพร้อมในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา โดยการดำเนินงานต่อไปนี้ (1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานการให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา แต่การจัดสรรงานและบุคลากรในการบริหารจัดการศึกษาภายในให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนไม่ให้เกิดภาวะการบริหารจัดการที่หนักฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนเกินไป (2) สร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับคณะครูทุกคน ในเรื่องการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาปฏิบัติและปรับใช้ในการดำเนินการ (3) การเตรียมความพร้อมโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่ครูควรรู้ เช่น การกระจายอำนาจ การปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาสอดแทรกในหลักสูตรสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีมาประกอบการสอน เป็นต้น โรงเรียนดำเนินการหลายรูปแบบ โดยการประชุม จัดอบรม ศึกษาดูงาน แจกเอกสารความรู้เพื่อเผยแพร่และให้ความรู้แก่บุคลากรเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะได้มีการปฏิบัติงานจริงและเป็นการเพิ่มความมั่นใจ ดังนั้นความสามารถในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานก็จะตามมา

“โรงเรียนปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป โดยมีการมอบอำนาจการบริหารงานให้รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 5 มี.ค.2551)

“ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ก็มีรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และหัวหน้าแผนงาน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 5 มี.ค. 2551)

“การที่โรงเรียนได้รับคัดเลือกเข้าโครงการนี้ เพราะโรงเรียนมีความพร้อม แต่ในการดำเนินการจริง ๆ ต้องมีบุคลากรในโรงเรียนต้องมีความพร้อมด้วย การทำงานถึงจะเป็นไปด้วยดี ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ, 3 มี.ค. 2551)

“มีการเตรียมความพร้อม ดังนี้ (1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานการให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา แต่การจัดสรรงานและบุคลากรในการบริหารการจัดการศึกษาภายในให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนไม่ให้เกิดภาวะการบริหารจัดการที่หนักฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนเกินไป (2) สร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับคณะครูทุกคน ในเรื่องการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาปฏิบัติและปรับใช้ในการดำเนินการ (3) การเตรียมความพร้อมโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่ครูควรรู้ เช่น การกระจายอำนาจ การปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาสอดคล้องในหลักสูตรสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีมาประกอบการสอน เป็นต้น ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 5 มี.ค. 2551)

##### 5. การติดตามผลของผู้บริหาร

การบริหารงานตามโครงสร้างการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบอำนาจในการบริหารงานแต่ละฝ่ายให้รองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำกับติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เพื่อให้การช่วยเหลือ ส่งเสริม หรือสนับสนุน ให้แต่ละงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการติดตามผลเป็นระบบ ตามลำดับสายงาน มีการรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในที่ประชุม ให้ทุกคนรับรู้ในความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ หรือแม้กระทั่งร่วมแก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยวิธีการประชุม โรงเรียนมีการจัดปฏิทินในการประชุมภายในโรงเรียนดังนี้ วันจันทร์แรกของเดือนเป็นการประชุมฝ่ายบริหาร วันจันทร์ที่สองของเดือนเป็นการประชุมประจำเดือน วันจันทร์สัปดาห์ที่สามเป็นการประชุมคณะกรรมการบริหารฝ่าย วันจันทร์สัปดาห์ที่สี่เป็นการประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนั้นการชี้แจง การรับข่าวสารใหม่ การติดตามผล รายงานผลการดำเนินงาน และการระดมความคิดเห็นหรือระดมสมองในการวางแผนการดำเนินงาน หรือมอบหมายการปฏิบัติงาน จะเป็นไปตามระบบและสายงานตามโครงสร้างการบริหารงานในแนวดิ่ง และแนวราบบางภารกิจ ดังนั้น จากการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาที่ผ่านมาโรงเรียนใช้การติดตามผล เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

“ ผู้บริหารติดตามผลการทำงานเป็นระยะ ๆ ทำให้กระตุ้นให้เราทำงาน ก็ดี ถ้า

“ไม่มีการกำกับ ติดตามบางครั้งเราอาจจะทำงานเรื่อย ๆ”

(สัมภาษณ์ครู, 6 มี.ค. 2551)

“มีการจัดตารางประชุมทำให้ครูรู้ภารกิจการทำงานและวางแผนของตนเอง  
ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตามปฏิทินปฏิบัติงาน ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ, 10 มี.ค. 2551)

“ทุกฝ่ายทำงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน การติดตามผลเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหาร  
ได้รับทราบปัญหาในการดำเนินงาน หรือให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะใน  
การทำงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนอีกต่างหาก ถือว่าส่วนหนึ่งของการบริหาร”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ, 5 มี.ค. 2551)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

### ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน

โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ก่อตั้งมาตั้งแต่วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2460 ตั้งอยู่เลขที่ 75 ถนน ราษฎร์ร่วมใจ ตำบลบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี รหัสไปรษณีย์ 70110 โทรศัพท์ 0-3221-1400 โทรสาร 0-3221-0226 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4

#### 1.1 สภาพของชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน

สภาพชุมชนโดยรวมประชากรส่วนใหญ่ มีเชื้อสายจีนซึ่งอาศัยอยู่ในเขตเมือง เชื้อสายมอญยวน(โยนก) และลาว อาศัยอยู่ตามลุ่มแม่น้ำแม่กลอง ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประกอบอาชีพรับจ้างทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม เช่น โรงงานน้ำตาล โรงงานอุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ ตู้ต่อรถ โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาและอุตสาหกรรมอื่นๆ ประมาณร้อยละ 50 รองลงมาคือค้าขายประมาณร้อยละ 20 การเกษตรประมาณร้อยละ 20 และอื่นๆประมาณร้อยละ 10 สภาพนักเรียนยากจน มีประมาณร้อยละ 7 ของจำนวนประชากรนักเรียน ประชากรในบริเวณใกล้เคียงเห็นคุณค่าและความสำคัญทางการศึกษาพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี

#### 1.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

##### ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรและนักเรียน

##### บุคลากร

โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง มีผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน ครู 112 คน และมีลูกจ้างประจำ 14 คน รวมมีบุคลากรทั้งหมด 131 คน แบ่งเป็นหญิง 81 คน ชาย 50 คน ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 79 คน เพศชาย จำนวน 38 คน และครูส่วนใหญ่มีตำแหน่งครู คศ.2 จำนวน 101 คน รองลงมาตำแหน่งครู คศ.3 จำนวน 6 คน และตำแหน่งครู คศ.1 ตามลำดับ สามารถแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามตำแหน่ง เพศ และวุฒิการศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 จำนวนบุคลากรโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง จำแนกตามตำแหน่งและเพศ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)		รวม
	ชาย	หญิง	
ผู้อำนวยการ	1	-	1
รองผู้อำนวยการ	4	-	4
คศ.4	-	1	1

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)		รวม
	ชาย	หญิง	
คศ.3	2	4	6
คศ.2	31	70	101
คศ.1	-	2	2
ครูผู้ช่วย	-	2	2
<b>รวม</b>	<b>38</b>	<b>79</b>	<b>117</b>
นักการภารโรง	8	2	4
ยาม	2	-	2
พนักงานขับรถ	2	-	2
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>50</b>	<b>81</b>	<b>131</b>

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนพิบูลวิทยาลัยประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน จำนวนทั้งสิ้น 117 คน จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา แบ่งเป็นเพศชาย 40 คน เพศหญิง 77 คน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 96 คน และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 21 คน จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้ และงาน จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 จำนวนครูโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ประจำฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา

ฝ่าย/กลุ่ม/งาน	จำนวนคน		รวม	วุฒิการศึกษา		
	ชาย	หญิง		ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก
บริหาร	5	-	5	1	4	-
ภาษาไทย	-	10	10	9	1	-
สังคมศึกษาฯ	4	14	18	14	4	-
วิทยาศาสตร์	3	10	13	10	3	-
บริหาร	5	-	5	1	4	-
คณิตศาสตร์	8	9	17	11	6	-
ศิลปะ	4	2	6	6	-	-
สุขศึกษาและพลศึกษา	7	1	8	7	1	-



ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ฝ่าย/กลุ่ม/งาน	จำนวนคน		รวม	วุฒิการศึกษา		
	ชาย	หญิง		ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก
การงานอาชีพฯ	8	9	17	17	-	-
ภาษาต่างประเทศ	-	16	16	14	2	-
งานสนับสนุนการสอน	1	6	7	7	-	-
รวม	40	77	117	96	21	-

### นักเรียน

ความมีชื่อเสียงด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและนักเรียน ทำให้โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมากถึง 2,617 คน ในปีการศึกษา 2550 โดยแบ่งนักเรียนเป็นระดับชั้นตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 จำนวนนักเรียนจำแนกตามเพศและระดับชั้น ปรากฏดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 จำนวนนักเรียนโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ปีการศึกษา 2550 จำแนกตามระดับชั้นและเพศ

ชั้น	จำนวน ห้องเรียน	จำนวนนักเรียน		จำนวนรวม
		ชาย	หญิง	
มัธยมศึกษาปีที่ 1	11	275	245	520
มัธยมศึกษาปีที่ 2	11	239	268	507
มัธยมศึกษาปีที่ 3	11	198	278	476
มัธยมศึกษาปีที่ 4	9	106	272	378
มัธยมศึกษาปีที่ 5	9	120	244	364
มัธยมศึกษาปีที่ 6	9	122	250	372
รวม	<b>60</b>	<b>1,060</b>	<b>1,557</b>	<b>2,617</b>

นักเรียนส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 ของโรงเรียน เป็นเด็กมาจากชุมชนรอบ ๆ โรงเรียนส่วนหนึ่ง แบ่งเป็นระดับช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3) ระดับชั้นละ 11 ห้องเรียน และระดับช่วงชั้นที่ 4 (ม.4 – ม.6) ระดับชั้นละ 9 ห้องเรียน รวมเป็น 60 ห้องเรียน

## ข้อมูลอาคารสถานที่



แผนผังภายใน โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี		
1. อาคารเรียน (อาคาร1)	11. ศาลพระภูมิฯ	21. ห้องสุขา
2. อาคารหอประชุม (อาคาร2)	12. ประชาสัมพันธ์	22. โรงปฏิบัติงาน
3. อาคารเรียน (อาคาร3)	13. สำนักงานฝ่าย การบริหารกิจการ	23. สนามฟุตบอล
4. อาคารเรียน (อาคาร4)	นักเรียน	24. สนามตะกร้อ
5. อาคารเรียน (อาคาร5)	นักเรียน	25. สนามเปตอง
6. อาคารเรียน (อาคาร6)	14. อาคารโภชนาการ	26. สนามวอลเลย์บอล
7. พระพุทธรูป	15. ที่จอดรถนักเรียน	27. ถังเก็บน้ำ
8. ศาลา headings	16. เรือนเกษตร	28. โรงกรองน้ำและโรงเก็บขวดน้ำ
9. อาคารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	17. อาคารประกอบ	29. ศาลาพักนักเรียน
10. บ้านพักครู	ห้องสมุด	30. ที่เก็บขยะ
	18. อาคารเรียนศิลป์	
	19. เสาธงชาติ	
	20. สระน้ำ	

แผนภาพที่ 5.4 แผนผังภายในบริเวณโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

อาคารเรียนและอาคารประกอบ 6 หลัง ได้แก่ อาคารเรียน 5 หลัง จำนวน  
ห้องเรียนทั้งหมด 60 ห้องเรียน อาคารเอนกประสงค์ อาคารหอประชุม 1 หลัง

## วิสัยทัศน์

“โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง มุ่งจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชน และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ทันต่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ภายในปี 2554”

## พันธกิจ

1. จัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. พัฒนาและส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ปรับภูมิทัศน์ จัดระบบสาธารณูปโภคให้เพียงพอ เหมาะสมและปลอดภัย
4. พัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีลักษณะที่พึงประสงค์ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

## วัตถุประสงค์

ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความเป็นเลิศทางวิชาการ

## กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบบริหารองค์กรร่วมกับชุมชน เพื่อจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. จัดการเรียนรู้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
4. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ปรับภูมิทัศน์ จัดระบบสาธารณูปโภคให้เพียงพอ เหมาะสมและปลอดภัยโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

## เกียรติประวัติดีเด่นของโรงเรียน

1. โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. โดยมีมาตรฐานคุณภาพที่มีคุณภาพระดับดีมาก 13 มาตรฐาน และคุณภาพระดับดี 1 มาตรฐาน

2. โรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระบบกิจกรรมนักเรียน ตามโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ ของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
3. โรงเรียนได้รับรางวัลยอดเยี่ยม “ห้องสมุดมีชีวิต” จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
4. โรงเรียนได้รับรางวัลยอดเยี่ยม ระดับเขตการศึกษา (สพท.รบ.2) โครงการเล่มโปรดนิวส์คลับ “เด็กไทยรวมใจอ่านถวายเป็นหลวง 60 ล้านเล่ม” ของกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับบริษัท นานามีนิวส์ จำกัด
5. โรงเรียนได้รับรางวัล หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม “การจัดการเรียนรู้ควบคู่การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” ระดับ ดีเยี่ยม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

## ตอนที่ 2 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 2.1 การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง เป็นสถานศึกษาแห่งหนึ่งในจำนวน 4 แห่ง ในเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้รับมอบหมายให้ขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 ได้มีการดำเนินงานตามแผนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างเข้มแข็งและเป็นระบบ โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

#### การสร้างความตระหนักและความเข้าใจ

##### 1) ส่งตัวแทนโรงเรียนเข้ารับการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โรงเรียนได้ส่งผู้บริหาร คณะครู จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ท่าน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 10 ท่านเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดขึ้นที่จังหวัดนครปฐม

“ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหนังสือราชการให้ส่งผู้บริหาร และครูเข้ารับการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยระบุตำแหน่งและจำนวนผู้ที่จะเข้าอบรมชัดเจน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป, 17 มี.ค. 2551)

“เข้าร่วมผู้นำการเปลี่ยนแปลงคนหนึ่ง อบรมช่วงเดือนเมษายน ที่จังหวัดนครปฐม”

(สัมภาษณ์ครู, 20 มี.ค. 2551)

## 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจเป็นการทบทวนบทบาทและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกฝ่าย อีกทั้งวางแผนจัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

“จากการที่โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมเป็นโรงเรียนนำร่องโครงการโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีจุดหมายเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการใน 4 ด้านได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป เพื่อให้การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน มีประสิทธิภาพจึงสมควรได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคณะครูและจัดทำแผนการดำเนินการตามให้สอดคล้องกับนโยบายในปี 2550”

(วิเคราะห์เอกสารโครงการ, 18 มี.ค. 2551)

“ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคนต้องเป็นวิทยากรให้ความรู้กับครูทุกคนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ”

(สัมภาษณ์ครู, 20 มี.ค. 2551)

“จัดประชุมหลายครั้งเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครั้งแรกเป็นการให้ความรู้ ในวันที่ 15 – 16 พฤษภาคม 2550 เรื่อง การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ”

(สัมภาษณ์ครู, 20 มี.ค. 2551)

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน

### 1) การวางแผน

โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ได้มีการทบทวน ประเมิน และปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ มีการวางแผนใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 คือ แผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี และลักษณะที่ 2 แผนปฏิบัติการประจำปี ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการกระจายอำนาจตามหน้าที่ ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายของจังหวัด และแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางให้ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สถานศึกษา การกำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการและคณะครูทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาให้บรรลุ โดย



คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้อนุมัติการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ วิธีการมอบหมายงานนั้น โรงเรียนได้มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปคณะกรรมการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

“มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผน 3 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี”

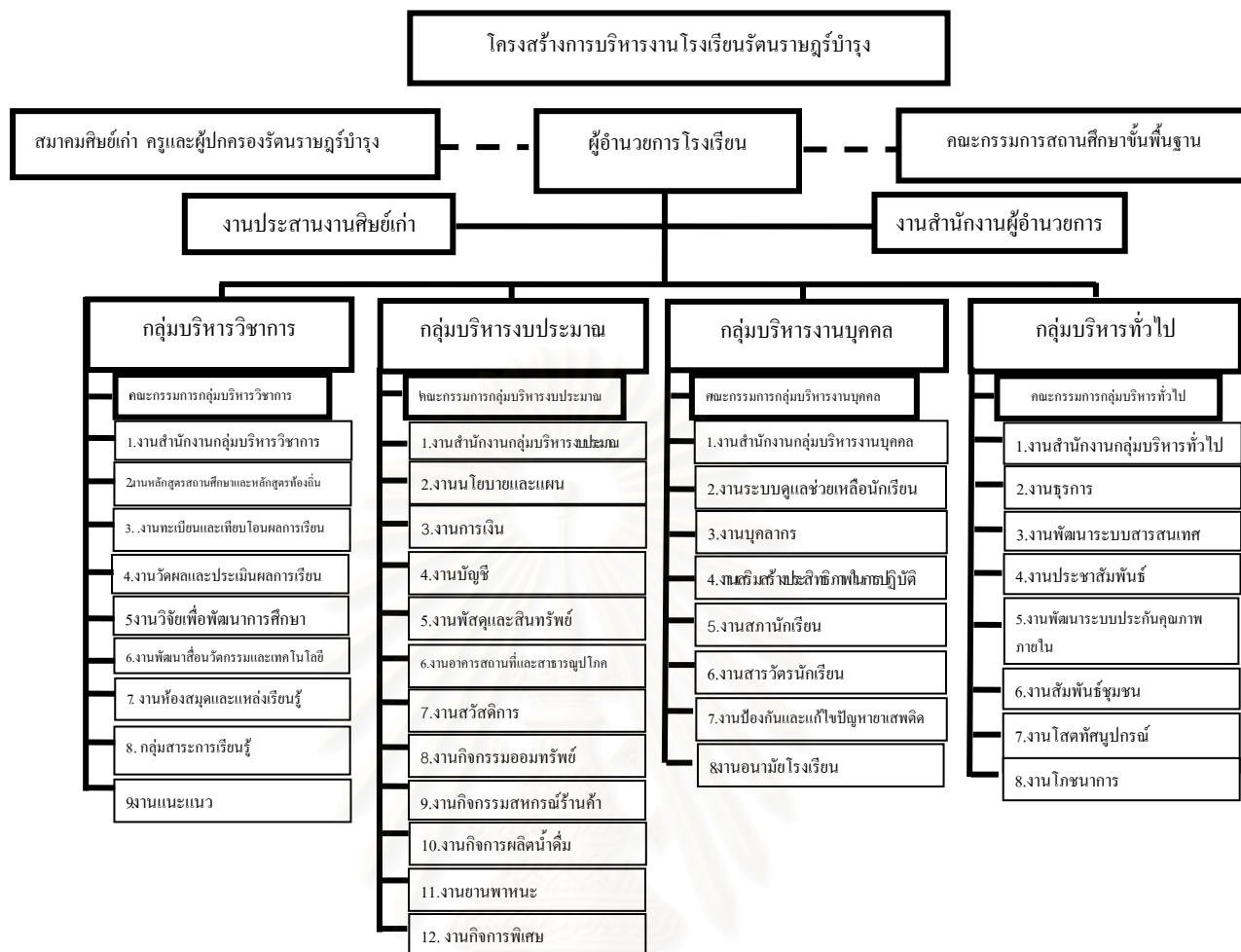
(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 17 มี.ค.2551)

“มีการประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และจัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนตามเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานมีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปคณะกรรมการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานแผนงานและงบประมาณ, 18 มี.ค.2551)

## 2) การจัดองค์กร

โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุงได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 กลุ่มงาน ดังนี้ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป โดยยึดหลักกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แต่เนื่องจากกลุ่มงานบริหารทั่วไปมีภาระงานจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อเป็นไปตามบริบทของโรงเรียนโดยการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร และคณะครู และเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับระบบงานเดิม 10 ระบบ ได้แก่ 3 ระบบหลัก ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบกิจกรรมนักเรียน และ 7 ระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบนำองค์กร ระบบบริหารงาน ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบคุณธรรมและจริยธรรม ระบบสารสนเทศ ระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบยุทธศาสตร์การพัฒนา ทางโรงเรียนจึงมีการปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ และเพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานกำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ตามโครงสร้างการบริหารงานตามแผนภาพที่ 5.6



แผนภาพที่ 5.5 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

“การปรับโครงสร้างเพื่อความคล่องตัว และการมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ , 17 มี.ค. 2551)

“เดิมโรงเรียนมีการบริหารงานแบ่งเป็น 10 ระบบ เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหาร ก็มีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกฎกระทรวง และเชื่อมโยงกับ 10 ระบบ เดิม โดยการแบ่งงานแต่ละกลุ่มงานดูตามความเหมาะสมและตามบริบทของโรงเรียน ”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน, 18 มี.ค. 2551)

“มีการมอบหมายงานเป็นทางการ มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ, 20 มี.ค. 2551)

### 3) การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านบริหารวิชาการ

ด้านบริหารวิชาการของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ประกอบไปด้วย งานสำนักงานกลุ่มบริหารวิชาการ งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น งานทะเบียนและเทียบโอนผลการเรียน งานวัดผลและประเมินผลการเรียน งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา งานห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ งานแนะแนว กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ในการปฏิรูปการเรียนรู้กลุ่มบริหารวิชาการได้ภารกิจที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ คือ (1) โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา (2) โครงการพัฒนาศักยภาพครูให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ (3) โครงการนิเทศภายในโรงเรียน ในการดำเนินการใช้วิธีการร่วมคิด ร่วมทำ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ พร้อมดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดแผนการจัดการเรียนรู้โดยสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ และใช้วิธีการนิเทศภายในเป็นการให้ความรู้และช่วยเหลือครูในการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน

“การพัฒนาหลักสูตรทำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสนองนโยบายของสพฐ. เขตพื้นที่การศึกษา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาหลักสูตรฯ, 20 มี.ค. 2551)

“มีการประชุมการจัดทำแผนการเรียนรู้โดยสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการบูรณาการข้ามกลุ่มสาระฯ”

(สัมภาษณ์ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ, 25 มี.ค. 2551)

“ตัวอย่าง แผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 ชื่อ เศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริ เรื่องพระพุทธศาสนากับเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาแบบยั่งยืน มีดังนี้ ระดับชั้น ม.3 วิชาการงานอาชีพคิดอาชีพในท้องถิ่น วิชาสุขศึกษา หาข้อมูลด้านสุขภาพจากสาธารณสุขวิชาคณิตศาสตร์ หาข้อมูลรายรับรายจ่ายของอาชีพที่ทำ วิชาสังคมศึกษาการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวิชาวิทยาศาสตร์ ข้อมูลการใช้วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือ”

(วิเคราะห์เอกสารหลักสูตร, 20 มี.ค. 2551)

การบริหารวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ และหัวหน้างานดำเนินงานตามลำดับ เป็นลายลักษณ์อักษร ภารกิจของของกลุ่มงานดังกล่าว ครอบคลุมงานวิชาการทุกเรื่อง โดยเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลัก การตัดสินใจภาระงานที่สำคัญของงาน

วิชาการในการนำไปสู่การปฏิบัติ จะมีคณะกรรมการฝ่ายวิชาการเป็นผู้ให้การสนับสนุนในทุกเรื่อง การบริหารกลุ่มสาระการเรียนรู้เมื่อได้รับการรายงานมาแล้วจะกระจายอำนาจไปยังสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีการจัดสรรภาระงานอย่างเป็นระบบสมาชิกทุกคนมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ในการตัดสินใจนั้นจะขึ้นอยู่กับภาระงานที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับมอบหมายมา ยกเว้นเรื่องการสอน ครูมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน ภายใต้การสนับสนุนและช่วยเหลือจากรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

“การบริหารงานเป็นไปตามสายงาน ก็คือ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ มอบหมายภาระงานไปยัง หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้างานตามลำดับ”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ, 20 มี.ค. 2551)

“มีคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการกำหนดภารกิจชัดเจน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ, 20 มี.ค. 2551)

“การทำงานก็ทำเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้ประสานงาน มอบหมายงานตามหน้าที่ ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์, 28 มี.ค. 2551)

ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร พบว่า ครูทุกคนร่วมมือ ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ครูมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใช้กระบวนการคิด และสอดแทรกคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ครูมีการนำการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และโรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดแทรกคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยดูจากสรุปผลการประเมินการพัฒนาการสอนของครู ครูมีศักยภาพในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ฯ และครูมีการใช้วิจัยพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ ครูปรับพฤติกรรมการสอน ซึ่งส่งผลทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

“ตัวอย่าง รายงานการประเมินผลการพัฒนาการสอนของครู (การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ) มีดังนี้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นเป็นสำคัญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นเป็นสำคัญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการ

เรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และ  
กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา”

(วิเคราะห์เอกสารรายงานการประเมิน, 19 มี.ค. 2551)

“การอบรมทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้นในการจัดการเรียนการสอนที่เน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ”

(สัมภาษณ์ครู, 25 มี.ค. 2551)

“ในเรื่องทำวิจัยหัวหน้างานวิจัยเก่ง กระตุ้นให้ครูที่นี้ทำวิจัยในชั้นเรียนกันทุกคนบางคนก็  
ทำแบบหน้าเดียว บางคนก็ทำแบบ 5 บท ที่อบรมให้เป็นแบบการเขียนรายงานการวิจัย  
แบบ 5 บท แล้วก็ฝึกคลินิกวิจัยช่วยเหลือเพื่อนครูที่มีปัญหา”

(สัมภาษณ์ครู, 28 มี.ค. 2551)

“การที่ครูมีการพัฒนาคุณภาพการสอนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นนักเรียนที่จบ  
ชั้น ม.6 ก็สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น”

(สัมภาษณ์ครู, 28 มี.ค. 2551)

“เหมือนไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก เพราะ โรงเรียนมีการบริหารเป็นระบบอยู่แล้ว  
และการมอบอำนาจตัดสินใจ ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่แล้ว ครูทุกคนก็ให้ความร่วมมือ  
ในการทำงานดี”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ, 28 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหาร  
วิชาการ คือ (1) ความเคยชินของการใช้ระบบอำนาจเดิมของบุคลากร ชี้ดติดกับระบบเดิมไม่ยอม  
เปลี่ยนแปลง เพราะเห็นว่าระบบเดิมคืออยู่แล้ว ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างความเข้าใจกับ  
ผู้รับมอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ (2) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษายังมีไม่มากเท่าที่ควร ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเรื่องการระดม  
ทรัพยากรทางการศึกษา

“หัวหน้างานบางคนไม่กระจายอำนาจไปยังสมาชิกคนอื่น ยังเคยชินกับการใช้ระบบเดิม  
ยังไม่ค่อยมีความเป็นผู้นำ”

(สัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ, 27 มี.ค. 2551)

“ผู้ปกครองไม่ค่อยเข้าร่วมในการจัดการศึกษาเท่าที่ควร เพราะต้องประกอบอาชีพ ส่วน  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็มีการให้สนับสนุนด้านงบประมาณเป็นส่วนใหญ่”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ, 23 มี.ค. 2551)



ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาด้านบริหาร วิชาการ อยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการมอบอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารสูงสุด มายังผู้บริหาร ระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการกลุ่ม และมีการมอบอำนาจไปยังผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน ตามลำดับ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่าง ชัดเจน เป็นรูปธรรม และผลของการดำเนินการกระจายอำนาจบริหารทำให้ผู้รับมอบอำนาจ สามารถตัดสินใจในการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้งผู้รับมอบอำนาจยังมี โอกาสพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ในการบริหารงาน และมอบหมายภาระงานไปยังสมาชิกภายในกลุ่ม อีกด้วย จากการตรวจสอบหลักฐาน พบการดำเนินงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของครูในการ พัฒนาผู้เรียน เช่น โครงการความรู้คู่ปฏิบัติ โครงการสัปดาห์ DNA โครงการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ เป็นต้น

## 2. ด้านบริหารงบประมาณ

กลุ่มบริหารงบประมาณของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ประกอบไปด้วย งานสำนักงานกลุ่มบริหารงบประมาณ งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและสินทรัพย์ งาน นโยบายและแผน งานสวัสดิการ งานยานพาหนะ งานกิจการพิเศษ งานกิจกรรมผลิตน้ำดื่ม งาน อาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุขปโภค งานกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า และงานกิจกรรมออม ทรัพย์ ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณโรงเรียนให้ความสำคัญในเรื่องการบริหาร งบประมาณเพราะเป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องบริหารเองในอนาคต จึงจัดโครงการพัฒนาความรู้เรื่องการ จัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณและการเบิกจ่ายและการพัสดุ โดยส่งครูที่ทำหน้าที่การเงินและ บัญชี และงานพัสดุ จำนวน 2 คนไปอบรมปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานการเงินการคลังของ รัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ผ่าน Excel Loader ตามโครงการอบรมครูในโรงเรียน ประเภทที่ 1 ที่จะป็นหน่วยเบิกตรงกับคลัง และมีการขยายผลกันภายในกลุ่มงานและเตรียมความ พร้อมในการดำเนินงานตามระบบใหม่ และโรงเรียนในฐานะโรงเรียนต้นแบบการกระจายอำนาจ ของเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ได้จัดทำโครงการพัฒนาความรู้เรื่องการจัดทำแผนและคำขอ ตั้งงบประมาณและการเบิกจ่ายและการพัสดุ เพื่อให้ความรู้กับครูในโรงเรียนและครูในโรงเรียน เครือข่าย โดยเชิญทีมวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูที่เข้ารับ การอบรมแล้วเป็นที่เลี้ยง เป็นการเตรียมพร้อมให้กับบุคลากร โดยมีผู้อำนวยการเป็นเจ้าของ โครงการนี้ โดยได้รับงบประมาณของจังหวัด ส่วนในโรงเรียนได้มอบหมายให้รอง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโครงการ

“ทางคลังจังหวัดแจ้งว่ามีการจัดสรรงบประมาณมาให้ดำเนินการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ทางโรงเรียนในฐานะโรงเรียนต้นแบบการกระจายอำนาจของเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 ได้จัดทำโครงการพัฒนาความรู้เรื่องการจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณ และการเบิกจ่ายและการพัสดุ เพื่อให้ความรู้กับครูในโรงเรียนและครูในโรงเรียนเครือข่าย”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 26 มี.ค. 2551)

“งานอื่นในกลุ่มดำเนินการตามระเบียบและมีแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน แต่การเบิกตรงจากคลัง ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) เป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียนที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 26 มี.ค. 2551)

การบริหารงบประมาณผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ หัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างานดำเนินงานตามลำดับ วิธีการมอบหมายงาน ใช้วิธีการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร งานที่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ ได้แก่ งานกิจการพิเศษ งานกิจกรรมผลิตน้ำดื่ม งานกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า งานสวัสดิการ งานยานพาหนะ งานอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุขโลก งานกิจกรรมออมทรัพย์ เป็นต้น แต่งานที่ต้องยึดกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เช่น งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและสินทรัพย์ และงานนโยบายและแผน ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ ส่วนการตัดสินใจอยู่ในรูปของคณะกรรมการและการอนุมัติโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน เช่น งานการเงิน นั้น เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีอำนาจการตัดสินใจอนุมัติงบประมาณ แต่ต้องดำเนินการโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้ง

“งานที่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ ได้แก่ งานกิจการพิเศษ งานกิจกรรมผลิตน้ำดื่ม งานกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า งานสวัสดิการ งานยานพาหนะ งานอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุขโลก และงานกิจกรรมออมทรัพย์ ส่วนงานที่เหลือต้องดำเนินการตามระเบียบ อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับประเภทงาน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 26 มี.ค. 2551)

“มีมอบหมายหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีเอกสารพรรณนางานระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน ในการปฏิบัติงานจะยึดระเบียบ”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การพัสดุและสินทรัพย์, 26 มี.ค. 2551)

ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร พบว่า เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงานดีขึ้น รู้กฎระเบียบเป็นอย่างดี และสามารถตัดสินใจในขอบข่ายงานของตนเองได้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาตนเองในการบริหารงานการเงินการคลังของรัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ผ่าน Excel Loader ซึ่งส่งผลให้การทำงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้เอง ถ้ามีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนเต็มรูปแบบ

“เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองและรู้กฎระเบียบเป็นอย่างดี การทำงานไม่มีปัญหา ตัดสินใจได้ตามขอบข่ายของตนเอง มีการทำงานเป็นระบบ การทำงานคล่องตัวขึ้น”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 21 มี.ค. 2551)

“ได้ไปอบรมเรื่องการบริหารการเงินโดยใช้ระบบ GFMS เป็นการพัฒนางานการเงิน คิดว่าถ้าใช้ระบบนี้การบริหารการเงินคงจะสะดวก คล่องตัวมากขึ้น”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน, 21 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณ คือ (1) ครูต้องทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ และงานธุรการต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ความรู้ ความรอบคอบในการปฏิบัติงาน บางครั้งต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก ซึ่งกระทบต่อการสอน เนื่องจากมีเวลาเตรียมการสอนน้อย (2) กฎระเบียบที่มีความเคร่งครัดและไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้าน (3) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรล่าช้า ทำให้การบริหารจัดการงบประมาณที่ได้มาไม่ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา (4) การกระจายอำนาจบริหารงบประมาณเป็นลักษณะการมอบหมายหน้าที่มากกว่า แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร (5) การระดมทรัพยากรปัจจุบันทำได้ยาก เพราะมีหนังสือสั่งการเกี่ยวกับระเบียบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งมีข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น ทางโรงเรียนขอความร่วมมือจากสมาคมศิษย์เก่า ครูและผู้ปกครองแทน

“อยากให้เขตพื้นที่จัดสรรตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี และพัสดุมาให้โรงเรียน ปัจจุบันครูทำหน้าที่แทน ส่งผลกระทบนักเรียน ”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน, 21 มี.ค. 2551)

“ระบบราชการในเรื่องงบประมาณช้าที่สุด กว่าจะอนุมัติให้โรงเรียน บางครั้งใกล้สิ้นปีโรงเรียนก็ต้องรีบดำเนินการและทำเรื่องเบิกจ่ายเร่งด่วน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 24 มี.ค. 2551)

“ การบริหารงบประมาณเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการตามระเบียบ ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจนต้องทำตาม และการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร ครูทำหน้าที่ตามระเบียบกำหนด”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน, 26 มี.ค. 2551)

“มีปัญหาการจัดซื้อจัดจ้าง มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ”

(สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่พัสดุ, 26 มี.ค. 2551)

“เมื่อก่อนจะทำอะไรก็ระดมทรัพยากรแต่เดี๋ยวนี้ต้องระวังให้ดี เพราะมีระเบียบข้อปฏิบัติบังคับโรงเรียน จึงต้องศึกษาระเบียบดี ๆ และเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณ, 26 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาด้านบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีการมอบอำนาจการตัดสินใจจากผู้อำนวยการสถานศึกษาไปยังผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน ตามลำดับจากการดำเนินงานผู้อำนวยการสถานศึกษามีทักษะในการมอบหมายงานที่ดี มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูและบุคลากรให้ชัดเจนและเหมาะสม และตรงกับความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาผู้บุคลากรให้มีทักษะจำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เช่น การอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการระเบียบ เป็นต้น ผลของการดำเนินการกระจายอำนาจบริหารทำให้การบุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการแนวใหม่ มีทักษะการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ การทำงานอย่างโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

### 3. ด้านบริหารงานบุคคล

กลุ่มบริหารงานบุคคลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ประกอบไปด้วยงานสำนักงานกลุ่มบริหารงานบุคคล งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานสารวัตรนักเรียน งานสถานักเรียน งานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด งานอนามัยโรงเรียน งานบุคลากร และงานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ภารกิจที่เป็นจุดเน้นในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในส่วนของบริหารงานบุคคล คือ โครงการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ผลการดำเนินงานตามภารกิจ พบว่า ครูมีการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพ มีการทำผลงานเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น เป็นผลจากการที่โรงเรียนได้ให้ความรู้กับครู ส่งเสริมให้ครูได้



พัฒนาตนเองตามความต้องการ และจากการที่โรงเรียนได้ให้อิสระกับครูทางด้านการสอน ทำให้ครูได้คิดนวัตกรรมใหม่มาใช้พัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

“เราเน้นพัฒนาครู มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ผมคิดว่าถ้าครูได้รับการพัฒนาแล้วผลที่เกิดขึ้นน่านักเรียนจะรับการพัฒนาไปด้วย”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานบุคลากร, 27 มี.ค. 2551)

การบริหารงานกลุ่มบริหารงานบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานดำเนินงานตามลำดับ วิธีการมอบหมายงาน ใช้วิธีการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ภาระงานที่โรงเรียนบริหารจัดการได้มากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาครู จะเห็นได้จากโครงการพัฒนาครูในเรื่องการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใช้กระบวนการคิด และสอดแทรกคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาเรื่องการเขียนรายงานการวิจัยทางการศึกษา การจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาสื่อนวัตกรรมด้วยโปรแกรม Power Point และ Macromedia Captivate และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สู่การวิจัย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใช้กระบวนการคิด และสอดแทรกคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น นอกจากนั้น สถานศึกษาได้จัดส่งครูไปพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองตามที่สนใจ หรือการเลื่อนวิทยฐานะ ส่วนการพัฒนาผู้เรียน ได้มีการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาสถานักเรียน การพัฒนาสารวัตรนักเรียน โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ดำเนินการดังกล่าว เป็นการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน โดยมีครูเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา และช่วยตัดสินใจในบางเรื่อง

“พอมีการกระจายอำนาจรู้สึกเหมือนผู้บริหารให้อิสระในการทำงานกับครูมากขึ้น ไม่ต้องควบคุมเหมือนเดิมการบริหารงานเป็นไปตามระบบงาน ผู้บริหารคอยชี้แนะบ้างในบางเรื่อง ส่วนใหญ่เราจะดำเนินการเองได้”

(สัมภาษณ์ครู, 19 มี.ค. 2551)

“ในฝ่ายเราภาระงานที่ทำมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาครู มีโครงการพัฒนาครูในเรื่องการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใช้กระบวนการคิด และสอดแทรกคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาเรื่องการเขียนรายงานการวิจัยทางการศึกษา การจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาสื่อนวัตกรรมด้วยโปรแกรม Power Point และ Macromedia Captivate และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สู่การวิจัย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”



(สัมภาษณ์หัวหน้างานบุคลากร, 27 มี.ค. 2551)

“เราจะพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ นำ โดยใช้กิจกรรมและการมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบ เด็กกลุ่มนี้ จะมีความรับผิดชอบ มีความเป็นผู้ นำ ในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน นักเรียน จะดำเนินการเอง ครูเป็นที่ปรึกษาและตัดสินใจให้ในบางเรื่อง”

(สัมภาษณ์หัวหน้างานสถานักเรียน, 27 มี.ค. 2551)

ผลการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร พบว่า ในด้านครู บุคลากร มีความเป็นผู้ นำมากขึ้นขณะเดียวกันก็เป็นผู้ ตามที่ดี ครูสามารถคิดนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการเรียน การสอน ครูมีการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียนมากขึ้น ส่วนโรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สนอง ความต้องการของท้องถิ่น ในด้านผู้เรียน นักเรียนมีความเป็นผู้ นำ มีผลการเรียนดีขึ้น และมีความสุขในการเรียน

“การที่ให้อำนาจตัดสินใจในการทำงาน ทำให้ครูกล้าที่ เป็นผู้ นำในงานที่ได้รับ และ เป็นผู้ ตามในอีกงานหนึ่ง”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล, 19 มี.ค. 2551)

“การพัฒนาครูในแต่ละเรื่อง เราจะติดตามและประเมินผลว่าครู ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร ผลการประเมินที่ผ่านมาก็เป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน ครูทำ 100 %”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, 27 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา ด้าน บริหารงานบุคคล คือ (1) ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจบางคน ไม่สามารถนำนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติได้ ยังไม่กล้าตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้รับอำนาจหน้าที่ยังไม่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาบุคลากรต้องได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ และกลุ่มบริหารงานบุคคล ถ้าขาดการประสานงานทำให้การบริหารงานเกิดความซ้ำซ้อน

“มีบางคนไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน ไม่มีความเป็นผู้นำ ต้องพัฒนาความเป็นผู้นำ กลุ่มนี้ก่อน ซึ่ง เป็นส่วนน้อย”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล, 19 มี.ค. 2551)

“ขาดการประสานงานในส่วนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ 2 กลุ่มงาน คือ บริหารงานบุคคลและบริหารวิชาการ ทำให้การดำเนินงานเกิดความสับสนและงานก็จะ ซ้ำซ้อน”

(สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล, 19 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาด้านบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างาน และยังมีมอบอำนาจบางส่วนให้กับนักเรียนตามลำดับ ซึ่งในการมอบอำนาจการตัดสินใจนั้นมีการดำเนินการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม งานที่มีการกระจายอำนาจมากที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากรและพิจารณาบุคลากรเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน ส่วนงานอื่น ๆ ยังมีกฎหมายที่จะต้องดำเนินการตามลำดับบังคับบัญชาถึงหน่วยงานต้นสังกัด และผลของการดำเนินการกระจายอำนาจบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรในโรงเรียนคือได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมินโดยมีเป้าหมาย มากยิ่งขึ้น และยังมีเปลี่ยนแปลงนักเรียนให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น จากที่กล่าวข้างต้น ปรากฏหลักฐานชัดเจน เช่น สรุปงานสถานักเรียน สรุปการดำเนินงานระบบกิจกรรมนักเรียน เป็นต้น

#### 4. ด้านบริหารทั่วไป

ด้านบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ประกอบไปด้วยงานสำนักงานกลุ่มบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ งานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา งานโภชนาการ งานประชาสัมพันธ์ งานสัมพันธ์ชุมชน งานโสตทัศนูปกรณ์ โดยมีภารกิจหลักในการพัฒนาองค์กรและระบบการบริหาร ผลการดำเนินงานพบว่า มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎกระทรวง และมีการจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ ในส่วนของงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะจะมีการส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ในส่วนงานต่าง ๆ ก็จะมีการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

“ภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน คือ โครงการพัฒนาองค์กรและระบบการบริหาร เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา โรงเรียนต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เป็นไปตามกฎกระทรวง และปรับองค์กรใหม่โดยดูโครงสร้างประกอบ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป, 24 มี.ค. 2551)

การบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้างานต่าง ๆ ในการรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ตามระบบและตามรายละเอียดเอกสารพรรณนางาน วิธีการมอบหมายงาน ใช้วิธีการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร อำนาจในการตัดสินใจ ผู้ได้รับการมอบหมายงานจะสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ตามรูปแบบของวิธีการและแนว

ปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ในการประสานงานมีรองผู้อำนวยการกลุ่มเป็นผู้ประสานงานไปยังหัวหน้างานแต่ละงานต่อไป ส่วนการประสานงานภายนอก จะมอบหมายให้ครูและบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น ครูที่มีความสามารถและมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับชุมชน

“ในโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน จะมีการบริหารเหมือนกัน การกระจายอำนาจจะเป็นไปตามสายงาน รองผู้อำนวยการเป็นผู้ประสานภายในกลุ่มงาน ถ้าประสานงานภายนอกมอบหมายผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีทักษะการพูดเป็นผู้ประสานงาน”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป, 24 มี.ค. 2551)

ปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ ระดับการประสานงาน ในแต่ละระดับของการบริหารการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดและชัดเจนในทางปฏิบัติมากที่สุด

“การทำงานของฝ่ายเราต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มงานอื่นอยู่แล้วเพราะเป็นงานบริการ บางครั้งก็มีปัญหาเรื่องการประสานงานภายนอก ทำให้งานที่ทำอาจจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ”

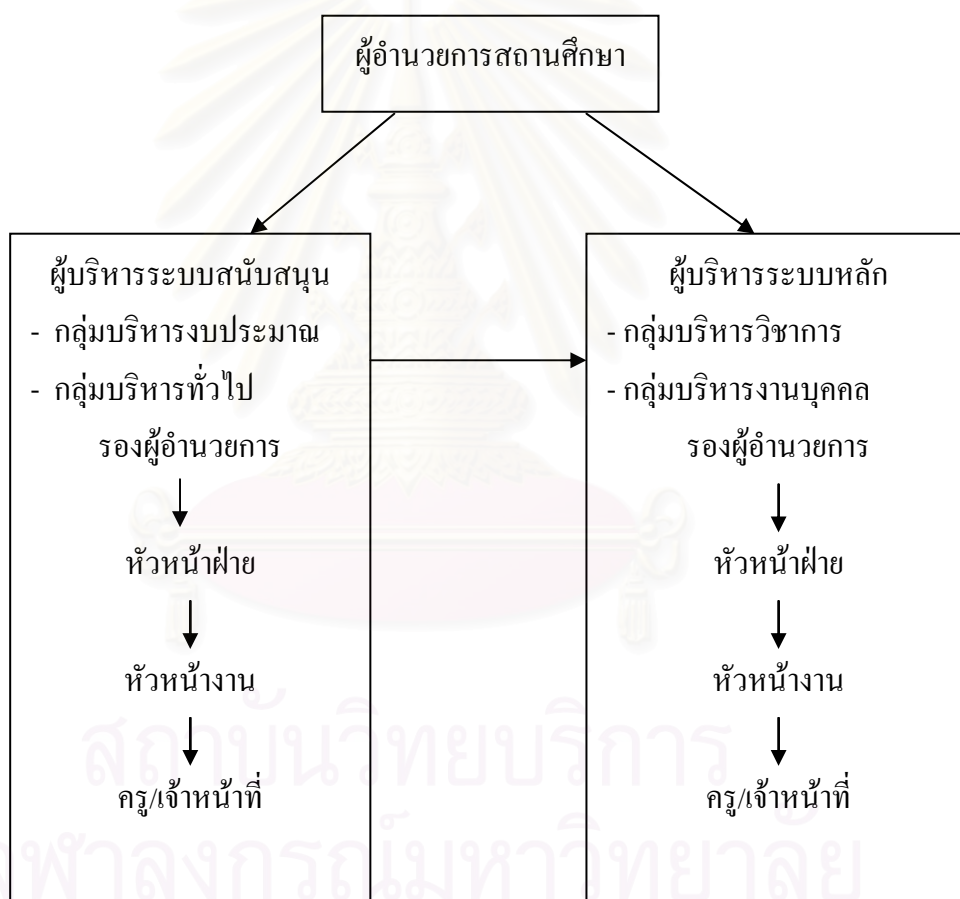
(สัมภาษณ์หัวหน้างานประชาสัมพันธ์, 24 มี.ค. 2551)

ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก ผู้อำนวยการมีการมอบอำนาจไปยังมีรองผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้ากลุ่มและหัวหน้างาน ตามลำดับ ซึ่งในการมอบหมายงานจะใช้วิธีการประชุมร่วมกันก่อน แล้วจึงออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ตามที่ตกลงกันได้ ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คอยควบคุม ดูแล แนะนำสอนงานให้แก่คณะครูในสายงานไปด้วย และผลของการดำเนินการกระจายอำนาจบริหาร ทำให้ครูพัฒนาความคิดริเริ่ม เรียนรู้ถึงวิธีการตัดสินใจ วิธีการจัดการ ปรากฏหลักฐานชัดเจน เช่น การวางระบบงานในโรงเรียน เป็น 10 ระบบ ซึ่งแต่ละระบบมีการแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เช่นระบบสัมพันธ์ชุมชน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโดยมีบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเป็นกรรมการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี

### รูปแบบของการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาศึกษาของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

การกระจายอำนาจบริหารการศึกษาศึกษาของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุงในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป มีรูปแบบของการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาศึกษาของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง โดยแบ่งเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ผู้บริหารระบบสนับสนุน (กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่ม

บริหารทั่วไป) และ ผู้บริหารระบบหลัก (กลุ่มบริหารวิชาการและกลุ่มบริหารงานบุคคล ) โดยมี ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งจะกระจายอำนาจการบริหารสู่ผู้บริหารระบบทั้ง 2 ส่วน ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะระดับชั้นของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแนวดิ่งแบ่งได้ 4 ชั้น โดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจถูกมอบหมายสู่กลุ่มงานหลายส่วนตามลำดับ ส่วนงานทุกส่วนจะมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละระบบ ส่วนการกระจายอำนาจตามแนวราบจะมีการกระจายอำนาจตัดสินใจออกนอกระบบสนับสนุนไปยังระบบหลักตามความจำเป็น จากการบริหารโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ส่วนมากกระจายอำนาจในแนวดิ่งโดยมอบหมายงานตามกลุ่มงาน 4 กลุ่มตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งกระจายอำนาจลงสู่ระบบหลัก คือ กลุ่มวิชาการมากที่สุด แสดงตามแผนภาพที่ 5.7



แผนภาพที่ 5.6 รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ และปฏิบัติงานแบบตรงไปตรงมาโดยยึดกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนและนโยบายของหน่วยงานและราชการ นอกจากนี้ยังเป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำสูงในการบริหารสถานศึกษา ยึดหลักการกระจายอำนาจ โดยให้ความสำคัญด้านการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้ครู โดยทั่วถึง ทั้งนี้ทั้งนั้นพิจารณาจากความเหมาะสมในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงาน คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ในการบริหารสถานศึกษามีการทบทวน ประเมินและปรับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา และมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งมีการกำหนดให้บุคลากรรับผิดชอบงานในหน่วยงานที่ชัดเจน และงานแต่ละงานได้กำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน ในการกำหนดทิศทางในการบริหารองค์กรและการพยายามแก้ปัญหาด้านองค์กร โดยใช้กฎเกณฑ์ใหม่ๆ หรือจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

“ผลจากการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ทำให้โรงเรียนตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาปฏิบัติและปรับใช้เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องโปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โรงเรียนจึงนำหลักการบริหารจัดกาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาใช้บริหารควบคู่กับการบริหารเชิงระบบและเทคนิคการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนจึงมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 2 ประการคือ การพัฒนาคนและพัฒนางาน”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 26 มี.ค. 2551)

“ท่านผู้อำนวยการท่านเก่ง ICT ท่านจัดหาห้องคอมพิวเตอร์สำหรับนักเรียนได้ 5 ห้อง และมีคอมพิวเตอร์ใช้ทุกกลุ่มสาระ ครูจึงสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีประกอบการสอนได้”

(สัมภาษณ์ครู, 25 มี.ค. 2551)

### 2. ความเป็นครูมืออาชีพ

จากการศึกษากระบวนการทำงานของครูโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง สิ่งที่เห็นเด่นชัด คือ ความเป็นครูมืออาชีพ ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ครูสามารถปรับและ



ดำเนินการตามบริบทของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ ครูทุ่มเทให้กับการทำงาน และการสอน มีความกระตือรือร้น มีความสนุกกับการทำงาน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และผลจากการพัฒนาผู้เรียนทำให้นักเรียนได้รับรางวัลจากการประกวดมากมาย และจากการประเมินภายนอก รอบสอง ปี พ.ศ. 2549 ผลการประเมิน พบว่า ได้รับระดับคะแนนคุณภาพดีมาก 13 มาตรฐาน และระดับคะแนนคุณภาพดี 1 มาตรฐาน

“ครูคิดปะทีนี้เก่งมาก สอนนักเรียนวาดภาพจนได้รับทุนไปต่างประเทศ และมีผลงานนักเรียนอีกมาก เช่น วาดภาพเหมือนท่าน ศ.ดร. วิจิต ศรีสอาน”

(สัมภาษณ์ครู, 25 มี.ค. 2551)

“ครูส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เสาร์-อาทิตย์ไม่ค่อยมี มาทำงานที่โรงเรียนตลอด ให้อบรมอะไรก็ไม่บ่น ชอบพัฒนาตนเอง ชอบคอมพิวเตอร์”

(สัมภาษณ์ครู, 25 มี.ค. 2551)

### 3. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

จากการที่โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารโรงเรียนเดิม เป็นแบบ 10 ระบบ ได้แก่ 3 ระบบหลัก ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบกิจกรรมนักเรียน และ 7 ระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบนำองค์กร ระบบบริหารงาน ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบคุณธรรมและจริยธรรม ระบบสารสนเทศ ระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบยุทธศาสตร์การพัฒนานั้นสำเร็จ จนได้รับคัดเลือกให้เป็น Best Practice จากสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ 2 ระบบ แสดงให้เห็นว่าในกระบวนการบริหารภายในโรงเรียนมีความเข้มแข็ง มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ผลจากการประเมินการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา มีผลจากการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ในการบริหารงานผู้บริหารมีการให้อำนาจแก่ครู ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิรูปโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ การให้อำนาจแก่ครู อาจบ่งบอกได้ว่าเป็นการให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ครูได้ใช้อำนาจและการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของตน ในด้านการบริหารครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการกลุ่มบริหารวิชาการมากที่สุด

“โรงเรียนนี้สมาคมศิษย์เก่าทำงานเก่ง ช่วยเหลือโรงเรียนเป็นอย่างดี มีกิจกรรมอะไรจะมาร่วมตลอด นอกจากนั้นยังมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอีกด้วย”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ, 24 มี.ค. 2551)

“ในการทำงานเรายึดหลักการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ทุกคน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 17 มี.ค. 2551)

#### 4. เจตคติที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนต่อการเปลี่ยนแปลง

การที่โรงเรียนมีการสร้างความตระหนักและความเข้าใจ ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจเป็นสิ่งจะเป็นที่จะต้องนำมาปฏิบัติและปรับใช้ในการดำเนินการ ทำให้ครูมีความเข้าใจ และเกิดเจตคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาว่าเป็นสิ่งที่ดี ผลจากการศึกษา พบว่า ครูส่วนใหญ่มีเจตคติที่ดีทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

“การที่ผู้บริหารชี้แจงให้ครูเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ทำให้โรงเรียนบริหารตัวเองได้ ลดการสั่งการ มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ครูคล้อยตาม และคิดในแง่บวก”

(สัมภาษณ์ครู, 24 มี.ค. 2551)

“ครูส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เพราะเชื่อว่าเป็นการช่วยพัฒนาการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ”

(สัมภาษณ์ครู, 21 มี.ค. 2551)

#### 5. ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน

ในสภาพโรงเรียนในปัจจุบัน โรงเรียนมีความพร้อมด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านทรัพยากร และด้านระบบการบริหาร ดังนั้น ไม่ว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนอะไรหรือรับอะไรใหม่ๆ เข้ามา โรงเรียนก็สามารถบูรณาการนำมาจัดเข้ากับสาขาทำงานในแต่ละวัน

“มีการเตรียมความพร้อมโดยการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในเรื่องของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา”

(สัมภาษณ์ครู, 23 มี.ค. 2551)

“มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ โดยแบบเป็น 4 กลุ่ม บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง”

(สัมภาษณ์ครู, 18 มี.ค. 2551)

#### 6. การติดตามผล

จากการศึกษาเอกสารโครงการ/งาน และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ในการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะมีการมอบอำนาจให้ดำเนินการแล้วก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารต้องการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้การช่วยเหลือ ส่งเสริม หรือสนับสนุน ให้แต่ละงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการ

ติดตามผลเป็นระบบ ตามลำดับสายงาน มีการรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในที่ประชุม

“ ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ท่านผู้บริหารทราบตลอด เป็นระยะ ๆ ”

(สัมภาษณ์ครู, 28 มี.ค. 2551)

“ การติดตามผลเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน และเป็นการรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้การช่วยเหลือ ”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ, 25 มี.ค. 2551)

### สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน พบว่ามีปัจจัยที่เหมือนกันทั้ง 2 โรงเรียน อยู่ 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (2) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (3) เจตคติที่ดีของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง (4) ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน และ (5) การติดตามผลของผู้บริหารสถานศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา (2) วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ(4) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัยในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ (sequential mixed method design) โดยเริ่มจากการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative study) เป็นการสำรวจการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ว่ามีความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาในภาพรวมระดับใด มีปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการบริหารการศึกษา และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ อย่างไร แล้วคัดเลือกสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (good practices) ในการบริหารการศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษา และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative study) โดยศึกษาแบบภาคสนามในโรงเรียน ที่มีผลการปฏิบัติที่ดี (good practices) มีดำเนินการ ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (วิจัยเชิงสำรวจ)

ศึกษาการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน จำนวน 610 โรงเรียน ที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 305 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.77 โรงเรียนที่เป็น

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 46 - 55 ปี โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 20 ปีเป็นจำนวนมากที่สุด และอยู่ในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,001 คนขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ครอบคลุมองค์ประกอบของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการบริหารการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การดำเนินงานของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ปัญหา และอุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินการบริหารการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินการบริหารการศึกษา

## ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (แบบกรณีศึกษา)

กรณีศึกษาเลือกจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสำรวจด้วยแบบสอบถามในการสำรวจจากการศึกษาเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 3 ข้อ คือ 1) เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณ 2) มีระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเชิงปริมาณมีระดับความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีหรือดีมาก 3) เป็นโรงเรียนที่มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยใช้หลักการบริหารการศึกษาที่ดี 4) เป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยสามารถเดินทางไปเก็บข้อมูลได้สะดวกและยินดีให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุป คือ ใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytical induction) และการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลโดยวิธีพรรณนา (description) และ พรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยสรุปเป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### 1. ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในภาพรวมของการดำเนินการบริหารการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป พบว่า อยู่ในระดับดี ( $M = 4.48$ ,  $SD = 0.42$ ) โดยตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย แสดงว่า คะแนนของข้อมูลส่วนใหญ่สูงกว่าคะแนนของค่าเฉลี่ย และมีค่าความโค้งสูงกว่าโค้งปกติ (ความโค้งมีค่าเป็นบวก) แสดงว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการบริหารการศึกษาระหว่างองค์ประกอบ 4 ด้าน พบว่า การบริหารการศึกษาในด้านบริหารวิชาการกับด้านบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี ( $M = 4.38$ ,  $SD = 0.39$ ) และ  $M = 4.45$ ,  $SD = 0.48$  ตามลำดับ) และการบริหารการศึกษาในด้านบริหารงบประมาณกับด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับดีมาก ( $M = 4.53$ ,  $SD = 0.39$  และ  $M = 4.54$ ,  $SD = 0.41$  ตามลำดับ)

#### ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามพบปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการบริหารการศึกษา โดยเรียงลำดับปัญหาที่พบมากที่สุด 3 อันดับแรก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ พบปัญหา (1) จำนวนนักเรียนต่อห้องมากเกินไป (2) นักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม เช่น ดุด่า ทุบตี ขาดความรับผิดชอบ ขาดจิตสาธารณะ ขาดคุณธรรมจริยธรรม (3) ครูยังขาดการนำนวัตกรรมการศึกษา เทคนิควิธีสอนที่ทันสมัย มาใช้ในการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังขาดการใช้สื่อ ICT ตามลำดับ ด้านบริหารงบประมาณ พบปัญหา(1) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากค่าใช้จ่ายของโรงเรียนสูงตามภาวะเศรษฐกิจ (2) ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่ธุรการ งานอื่น ๆ ต้องให้ครูทำหน้าที่แทน (3) งบประมาณอนุมัติล่าช้าไม่ทันตามกำหนดและส่วนใหญ่จะอนุมัติใกล้สิ้นงบประมาณ ทำให้การจัดซื้อ จัดจ้างต้องทำอย่างเร่งด่วน ตามลำดับ ด้านบริหารงานบุคคล พบปัญหา (1) ครูไม่เพียงพอและการจัดสรรครูไม่ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ (2) ขาดแคลนครูในบางสาขาวิชาที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะเช่น ฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ ดนตรี คอมพิวเตอร์

ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น นาฏศิลป์ เป็นต้น (3) ครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอกหรือสาขาที่จบการศึกษา ตามลำดับ ด้านบริหารทั่วไป พบปัญหา (1) ห้องเรียนไม่พอ อาคารเรียนอยู่ในสภาพทรุดโทรม (2) บุคลากรไม่ชอบทำงานบริหารทั่วไปเพราะไม่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และต้องมีรับผิดชอบสูง (3) สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมและไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนการสอนและให้บริการ ตามลำดับ

## 2. ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลจากการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป จากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมาก

## 3. ปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลจากการศึกษาการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ของกรณีศึกษา 2 โรงเรียน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ได้แก่ (1) ครูมีภาระงานมาก (2) ความเคยชินของการใช้ระบบอำนาจเดิมของบุคลากร (3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษายังมีไม่มากเท่าที่ควร ด้านบริหารงบประมาณ ได้แก่ (1) ครูต้องทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ และงานธุรการต่าง ๆ (2) งบประมาณที่ใช้พัฒนาคุณภาพนักเรียนมีจำกัด (3) โรงเรียนมีข้อจำกัดในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ กฎระเบียบไม่เอื้ออำนาจต่อการตัดสินใจ (4) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรล่าช้า (5) กฎระเบียบที่มีความเคร่งครัด และไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา (6) การกระจายอำนาจบริหารงบประมาณเป็นลักษณะการมอบหมายหน้าที่มากกว่า แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร (7) การระดมทรัพยากรปัจจุบันทำได้ยาก ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ (1) โรงเรียนไม่สามารถเลือกครูที่จะบรรจุหรือย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนได้ ทำให้ได้ครูไม่ตรงกับความขาดแคลน (2) ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจบางคน ไม่สามารถนำนโยบาย

ไปสู่การปฏิบัติได้ ยังไม่กล้าตัดสินใจ (3) ขาดการประสานงานในการพัฒนาบุคลากร ระหว่างกลุ่มบริหารวิชาการและกลุ่มบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ โรงเรียนมีขนาดใหญ่มาก มีปัญหาขาดการประสานงาน

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในโรงเรียน

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา จากกรณีศึกษา 2 โรงเรียน มีข้อค้นพบที่ตรงกัน คือ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะนำองค์กรและบริหารจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จในการกระจายอำนาจ (2) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ช่วยให้บุคลากรมีกระบวนการคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษามากที่สุด และช่วยสร้างบรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตย (3) เจตคติที่ดีของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน (4) ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน ในด้านความรู้และความเข้าใจเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เป็นการสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และการยอมรับในนโยบาย และ (5) การติดตามผลของผู้บริหาร เป็นการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เพื่อให้การช่วยเหลือ ส่งเสริม หรือ สนับสนุน ให้แต่ละงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

##### 1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 4 ด้าน พบว่า ด้านบริหารวิชาการ มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับดี ด้านบริหารงบประมาณมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับดีมาก ด้านบริหารงานบุคคลมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับดี และด้านบริหารทั่วไปมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับดีมาก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนของการบริหารและการศึกษาในแต่ละด้านและแต่ละงาน นอกจากนั้นยังแสดงถึงความพร้อมของโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษา และเมื่อพิจารณาสภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินความพร้อมจากเขตพื้นที่การศึกษา และได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดประเภทของสถานศึกษา ดังนี้ (1) มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป หรือเป็นโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษและ (2) มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้

มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษาได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือ ได้มาตรฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐานเท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง จากข้อมูลแสดงว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษา จึงทำให้ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี

## 2. ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา

### ขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า มีระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดี แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรในโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้และเข้าใจในเรื่องหลักการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี เกิดจากโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมโดยการส่งบุคลากรในโรงเรียนเข้าร่วมการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ มีการสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคนโดยการประชุมชี้แจง ให้ความรู้ ในเรื่องขอบข่ายของงาน ความรับผิดชอบ และแนวทางดำเนินงานต่าง ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพนิดา ทิธี (2544) กล่าวว่า ความรู้เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่ปวง ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้แล้ว ยากที่งานต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งยังมีการอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องงานที่ปฏิบัติ เช่น อบรมปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานการเงินการคลังของรัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ผ่าน Excel Loader ให้กับเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Beach (อ้างถึงใน บุษรินทร์ ทิธี , 2542) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องใดโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการได้นอกจากนั้น ยังมีการปรับวิสัยทัศน์และโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจโดยพิจารณาจากบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งมีการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสูงสุด ในการมอบหน้าที่และให้อิสระในการทำงานแก่รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน จึงทำให้สามารถกระจายอำนาจได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้การกระจายอำนาจการบริหารจัดการเป็นไปด้วยดี



### 3. ปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้านของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารงบประมาณมากที่สุด เนื่องจากเป็นด้านที่มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเงิน บัญชี และพัสดุ ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้ต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะ ซึ่งโรงเรียนขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน จึงต้องแก้ปัญหาโดยให้ครูทำหน้าที่แทน ส่วนด้านบริหารวิชาการและด้านบริหารงานบุคคลมีจำนวนปัญหาเท่ากัน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านบุคลากร คือ ครูมีภาระงานมาก สถานศึกษาอาจแก้ไขโดยกำหนดการกระจายภาระงานให้ครูรับผิดชอบคนละไม่เกิน 3 งาน ขึ้นอยู่กับภาระงานในสถานศึกษา ส่วนโรงเรียนไม่มีสิทธิเลือกครูในการบรรจุแต่งตั้งและโยกย้ายนั้น โรงเรียนดำเนินการไม่ได้เนื่องจากยังไม่มีกรมอบอำนาจเรื่องนี้ให้กับโรงเรียน เป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา และปัญหาด้านบริหารทั่วไป มีปัญหาด้านการประสานงานในแต่ละระดับตามโครงสร้างการบริหารงาน ยิ่งโรงเรียนมีขนาดใหญ่ การประสานงานก็ต้องมีมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในโรงเรียน

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ของกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน โรงเรียนมีข้อค้นพบที่ตรงกัน คือ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหาร มีคุณธรรม และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา จึงจะทำให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ (2) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สอดคล้องกับหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (3) เจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนิดา ทิธี (2544) กล่าวว่า เจตคติที่ดีจะทำให้บุคคลมีความเห็นด้วยและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และสามารถบริหารงานให้ประสบผลได้ ทุกงาน (4) ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนิดา ทิธี (2544) กล่าวว่า ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา และ(5) การติดตามผลของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ เพราะการติดตามผลจะทำให้ผู้บริหารเห็นความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน อีกทั้งสามารถให้การสนับสนุน ส่งเสริม หรือช่วยเหลือในการกรณีที่การดำเนินงานประสบปัญหา



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลไปใช้ เพื่อพัฒนาการดำเนินการกระจายอำนาจในสถานศึกษา ในลักษณะดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย ซึ่งพบว่า การที่โรงเรียนมีความพร้อมและความเหมาะสมในด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษา ทรัพยากรทางการศึกษา และบุคลากรตลอดจนมีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารงานได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในสถานศึกษา ควรส่งเสริมและระดมสรรพกำลังเพื่อเอื้อให้เกิดความพร้อมต่อการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

1.2 ควรมีการหาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น โดยหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการจัดระบบการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการดำเนินงานของสถานศึกษาในการใช้อำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎกระทรวงและประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ควรมีเร่งพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (2) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (3) เจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง (4) ความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียน และ (5) การติดตามผลของผู้บริหาร เพื่อเป็นการเพิ่มระดับความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะ โรงเรียนที่เข้าโครงการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงน่าจะมีการศึกษากับโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวและโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ ทั่วประเทศ เพื่อดูว่าให้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกันหรือไม่ เนื่องจากมีบริบทและสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ที่ต่างกัน

2.2 การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาในช่วงเริ่มแรกของการนำร่องการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นจึงไม่เห็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน หากทำการศึกษารoundต่อไปควรศึกษาเมื่อมีการให้อิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างแท้จริงครอบคลุมทั้ง 4 ฝ่าย

2.3 ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพของการศึกษาครั้งนี้ กรณีศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมาก ในการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอาจจะน้อยเพราะโรงเรียนมีความพร้อมอยู่แล้ว ควรมีการศึกษาโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน หรือกรณีศึกษาที่ไม่ประสบความสำเร็จในการกระจายอำนาจ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล รอดคล้าย. (2537). *การวิเคราะห์ระบบการจัดการประถมศึกษาของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนในกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา ภาสุรพันธ์. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความพร้อมของสถานศึกษาต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์. คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2536). *คู่มือปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2540). *แผนอัตรากำลัง 3 ปี (2540-2542)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี. (2529). *ดัชนีทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2549). *การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศสาธารณรัฐเกาหลี*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2549). *การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.

- ครุณี จำปาทอง. (2549). *การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2546). *การศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. (2540). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ็น.การพิมพ์.
- บุญชนะ อัดถาวร. (2512). *เทคนิคการบริหารงานบุคคล*. วารสารการบริหาร. (มีนาคม 2512)
- บุษรินทร์ ทีดี. (2542). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการประกันคุณภาพการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ทดลองใช้กระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเอกพยาบาล สาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประทาน คงฤทธิการ. (2536). *กระจายอำนาจทางการศึกษา. (รายงานการประชุมโต๊ะกลมเรื่องอำนาจทางการศึกษา : กระจายอย่างไรให้สร้างสรรค์)* โดยศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันพฤหัสบดีที่ 4 พฤศจิกายน 2536. อัดสำเนา
- ประภาพันษ์ เจริญกิตติ. (2543). *การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2535). *การบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. (2545). *แนวทางบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดีจำกัด.
- ปัญญาพร แสนภูวา. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ผ่องพรรณ ตัยมงคลกุล. (2541). การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พนิดา ทีดี. (2544). ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. (2540). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เซเวนพรีน กรุ๊ป จำกัด.
- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. (2541). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา, รายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซเวนพรีน กรุ๊ป จำกัด.
- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. (2549). การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- ภาณุวัฒน์ ถักดีวงศ์. (2540). การวิเคราะห์เชิงการเมืองของพัฒนาการและทางเลือกในการพัฒนา นโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุวัฒน์ พันธุ์เทพ. (2546). ภาวะผู้นำ. เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ภิญโญ สาธร. (2516). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. หน่วยที่ 8-15 พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- เมธี ปิรันธนานนท์. (2525). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรขา รัตน์ประสารท. (2534). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วินัย เกษมเศรษฐ. (2522). การบริหารงานวิชาการนโยบายและหลักการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.
- วิภา พงษ์พิจิตร. (2539). การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา. วารสารวิจัยสนเทศ 16, 184-189 (มกราคม-มิถุนายน): 41.



- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิระพันธ์ สมเทพ. (2533). การศึกษาแบบผู้นำพิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย คณิศ โมนุท. (2543). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมินผล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ & สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2540). ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.
- สมชาย เทพแสง. (2547). ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการ, 7(1), 56-57
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรรคร์ วรอินทร์. (2545). การกระจายอำนาจทางการศึกษา. (ชุดฝึกอบรมครู). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สายัณห์ ดันเสถียร. (2539). พฤติกรรมการใช้กระบวนการกำกับ ติดตาม นิเทศงานของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุทัศน์ ขอบคำ. (2540). รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพจน์ นาสมบัติ. (2547). วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุกิจ จุลละนันท์. (2520). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2540). *สรุปการประชุมสัมมนาการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2541). *การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา, รายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัคราณา)*
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อมร รักษาสัตย์. (2536). *การรวมและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแง่ทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: ฟีนีพิบลิชซิง.
- อรพรรณ พรสีมา. (2546). *รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: โรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- อภิรมย์ ณ นคร. (2522). *การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2549). *การสังเคราะห์รายงานการวิจัยการกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- โอวาท สุทธนารักษ์. (2531). *บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาเพื่อพึ่งตนเองของชุมชน โดยวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช และคณะ. (2535). *รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อวางแผนและพัฒนาการศึกษา. สารสำคัญของอภิปรายทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). *การปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Brown, D. J. (1994). *Decentralization in Education Government and Management, in the International Encyclopedia of Education, 2<sup>nd</sup> ed., vol.3*. Oxford: Pergamon.
- Creswell, J.W. (2007). *Designing and Conducting Mixed Method Research*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Davies, P. (1972). *The American Hevitage Dcitionary of the English Language*. New York: American Hevitage Publishing.

- David, T. G. (2004). *Decentralization and School-Based Management in Thailand*. International Review of Education. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Felix, A.N. (1959). *Public Personnel Administration*. New York: Henry Holt and Company.
- Isabel, L. P. (1996). *Decentralization of Education in Colombia from the Perspective of the Local Participants: Learning in the Context of Implementation*. Dissertation Abstracts International 57(7): 2773. Available: DAI ; Dissertation Abstracts International. (January, 1997)
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of Education System*. London: The Anchor Press. New York: Houghton Mifflin Company.
- Macleans, A. G. (2006). *Educational Decentralization, Public Spending, and Social Justice in Nigeria*. Review of Education.
- Morgan, D. L. (1998). *Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research*. *Qualitative Health Research*,8(3), 362-376
- Nsaliwa, C. D. (1996). *Decentralization of Education Decision-Making in Malawi*. Dissertation Abstracts International 57(7): 2781. Available: DAI ; Dissertation Abstracts International. (January, 1997)
- Silverman David. (2000). *Doing qualitative research*. London: Sagepublication.
- Tashakkori, A., and Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology*. London: Sage publications.
- Tashakkori, A., and Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Yamane, T. (1973). *Statistics, An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed., New York: Harper & Row Publishers.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ  
อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง  
อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. นายเสน่ห์ ขาวโต  
ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนาระบบเครือข่ายและ  
การมีส่วนร่วม
4. ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
5. นายสมพิศ สุขพงษ์  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอ่างทอง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1993

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางกนกวรรณ สร้อยคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาวิจัยการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” โดยมี อาจารย์ ดร.กมลวรรณ ตันธนากานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา กับผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางกนกวรรณ สร้อยคำ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร 82578

ที่ ศธ 0512.6(2755)/51

วันที่ 21 มกราคม 2551

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. ตารางสาระสำคัญของโครงการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	2. กรอบแนวคิดในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	3. นิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	4. โครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	5. แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	6. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางกนกวรรณ สร้อยคำ นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” โดยมี อ.ดร.กมลวรรณ ตั้งธนกานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

หัวหน้าภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร 82578  
 ที่ ศธ 0512.6(2755)/ 51 วันที่ 21 มกราคม 2551  
 เรื่อง ขอมความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ญัฐภรณ์ หลาวทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. สรุปสาระสำคัญของโครงการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	2. กรอบแนวคิดในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	3. นิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	4. โครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	5. แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	6. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางกนกวรรณ สร้อยคำ นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการค้าดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” โดยมี อ.ดร.กมลวรรณ ดังธนกานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือนี้ดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

หัวหน้าภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2755)/ 54



ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10130

21 มกราคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัย

เรียน นายเสนห์ ขวโใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. สรุปสาระสำคัญของ โครงการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	2. กรอบแนวคิดในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	3. นิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	4. โครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	5. แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	6. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางกนกวรรณ ศรีอศำ นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำนึกของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” โดยมี อ. ดร.กมลวรรณ ดังธนกานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้จึงขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช ฐิติวงษ์)

หัวหน้าภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

โทรศัพท์ 08-1745-1793

โทรสาร 0-2218-2578

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2755)/ ๕1

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10130

21 มกราคม 2551

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. สรุปสาระสำคัญของ โครงการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	2. กรอบแนวคิดในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	3. นิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน 1 ชุด
	4. โครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	5. แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด
	6. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางกนกวรรณ สร้อยคำ นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” โดยมี อ.ดร.กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้จึงขอเรียนเชิญท่าน ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

หัวหน้าภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

โทรศัพท์ 08-6122-1934

โทรสาร 0-2218-2578



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้อำนวยการโรงเรียน / รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยดิฉัน นางกนกวรรณ ศรี้อยคำ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานตามลำดับ” ขณะนี้อยู่ในระยะของการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่าสำหรับงานวิจัยนี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่รวบรวมได้ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และเสนอในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคลและผู้ตอบจะไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากการตอบคำถามในครั้งนี้ทั้งสิ้น ซึ่งข้อความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และขอความกรุณาท่านช่วย **จัดส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2551**

ขอกราบขอบพระคุณท่านที่ได้เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ ล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นางกนกวรรณ ศรี้อยคำ

ผู้วิจัย

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตอบแบบสอบถามเป็นการตอบในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน) ซึ่งข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง และ  
เติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ (เศษมากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)
  - 1).  26 – 35 ปี
  - 2).  36 - 45 ปี
  - 3).  46 – 55 ปี
  - 4).  56 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง  ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารวิชาการ  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงบประมาณ  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารทั่วไป  
 อื่น ๆ .....
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา (เศษมากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)
  - 1).  1 – 5 ปี
  - 2).  6 - 10 ปี
  - 3).  11 – 15 ปี
  - 4).  16 – 20 ปี
  - 5).  มากกว่า 20 ปี
6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน  จำนวน น้อยกว่า 500 คน  
 จำนวน 500 - 700 คน  
 จำนวน 701 - 1,000 คน  
 จำนวน 1,001 - 1,500 คน  
 จำนวน 1,501 - 2,000 คน  
 จำนวน 2,001 คนขึ้นไป



**ตอนที่ 2** แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาว่าข้อรายการแต่ละข้อต่อไปนี้ตรงกับกรกระทำหรือการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับระดับการกระทำหรือการปฏิบัติของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับการกระทำหรือการปฏิบัติงานมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ <b>เกือบทุกครั้ง</b> คือ คิดเป็น 80 - 100 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 1 ครั้ง ท่านได้ทำ 8 - 10 ครั้ง หรือผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน <b>บรรลุผลสำเร็จดีมาก</b>  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ <b>บ่อยครั้ง</b> คือคิดเป็น 60 -79 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 6-7 ครั้ง หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน <b>บรรลุผลสำเร็จดี</b>             |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ <b>ทำบ้างไม่ทำบ้าง</b> คือ คิดเป็น 40 - 59 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 4-5 ครั้ง หรือผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน <b>บรรลุผลสำเร็จปานกลาง</b> |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการ <b>น้อยครั้ง</b> คือ คิดเป็น 10 -39 % หรือเมื่อมีเหตุการณ์ 10 ครั้ง ท่านได้ทำ 1-3 ครั้ง หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการดำเนินการของท่าน <b>บรรลุผลสำเร็จน้อย</b>          |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ทำตามข้อรายการนั้นเลย กล่าวคือ <b>เมื่อมีเหตุการณ์</b> ที่ต้องปฏิบัติตามข้อรายการแล้วท่านไม่เคยทำเลย หรือผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามข้อรายการนั้นแล้วการปฏิบัติงานของท่าน <b>ไม่บรรลุผลสำเร็จ</b>          |

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	<b>ด้านบริหารวิชาการ</b>					
	<b>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>					
	1. สถานศึกษาของท่านมีการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา					
	2. สถานศึกษาของท่านจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง					
	3. สถานศึกษาของท่านจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	4. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม					
	5. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาหลักสูตรที่ดีเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น					
	6. สถานศึกษาของท่านได้จัดทำหลักสูตรที่เน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข					
	7. สถานศึกษาของท่านมีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น					
	8. สถานศึกษาของท่านได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ					
	9. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา					
	10. สถานศึกษาของท่านมีการการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
	11. สถานศึกษาของท่านมีการรายงานผลการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ					
	<b>1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</b>					
	12. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	13. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน					
	14. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.2	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ต่อ)					
	15. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง					
	16. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้					
	17. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และความรอบรู้					
	18. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา และสถานที่					
	19. สถานศึกษาของท่านมีการให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้					
	20. สถานศึกษาของท่านมีการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา					
	21. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น					
	22. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม					
	23. สถานศึกษาของท่านมีการใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกระบวนการเรียนรู้					
	24. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ					
1.3	การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน					
	25. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับ สพฐ.					
	26. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา					
	27. สถานศึกษาของท่านมีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น					
	28. สถานศึกษาของท่านจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.3	การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน (ต่อ)					
	29. สถานศึกษาของท่านจัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลผู้เรียน					
	30. สถานศึกษาของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน					
	31. สถานศึกษาของท่านมีการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์เทียบโอนผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน					
	32. ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่าง ๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
33. ในสถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน						
1.4	การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา					
	34. สถานศึกษาของท่านกำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียนและครูในสถานศึกษา					
	35. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาครูให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นโดยการผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนเองสนใจ					
	36. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน					
	37. สถานศึกษาของท่านมีการรวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา					
1.5	การนิเทศภายในสถานศึกษา					
	38. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายใน					
	39. สถานศึกษาของท่านมีคณะผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในสถานศึกษา					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.5	<b>การนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)</b>					
	40. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ					
	41. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
1.6	<b>การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ</b>					
	42. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน					
	43. สถานศึกษาของท่านมีการจัดระบบบริหารและสารสนเทศที่มีความสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันเสมอ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาและสร้างระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
	44. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)					
	45. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วมและวงจรพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA					
	46. สถานศึกษาของท่านตรวจสอบและทบทวนคุณภาพโดยดำเนินการการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง					
	47. สถานศึกษาของท่านประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก					
	48. สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน					
	49. สถานศึกษาของท่านได้นำผลการประเมินภายในและภายนอกมาใช้ในพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา					
1.7	<b>การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</b>					
	50. สถานศึกษาของท่านกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้					
	51. สถานศึกษาของท่านพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
	52. สถานศึกษาของท่านมีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา					



ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.7	<b>การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (ต่อ)</b>					
	53. สถานศึกษาของท่านพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการสืบค้นความรู้และข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะหาแหล่งเรียนรู้หรือสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
	54. สถานศึกษาของท่านพัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน					
	<b>1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ</b>					
	55. สถานศึกษาของท่านจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น					
	56. สถานศึกษาของท่านส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายในชุมชน					
1.8	57. สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ					
	58. สถานศึกษาของท่านพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ					
	59. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในชุมชน					
	<b>2. การบริหารงบประมาณ</b>					
2.1	<b>การจัดทำแผนงบประมาณ</b>					
	60. สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) โดยเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ					
	61. สถานศึกษาของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต เป้าหมาย กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน					
	62. สถานศึกษาของท่านมีการทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีขอตั้งงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปี ของงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2.1	การจัดทำแผนงบประมาณ (ต่อ)					
	63. สถานศึกษาของท่านขอความเห็นชอบแผนงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
2.2	การจัดสรรงบประมาณ					
	64. สถานศึกษาของท่านจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ					
	65. คณะกรรมการสถานศึกษาของท่านเห็นชอบอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงิน					
2.3	การจัดหาพัสดุ					
	66. สถานศึกษาของท่านวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี เฉพาะส่วนที่จะจัดหาเองหรือที่จะร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดหา					
	67. สถานศึกษาของท่านกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ เว้นแต่กรณีที่มีแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเป็นมาตรฐานอยู่แล้ว					
	68. สถานศึกษาของท่านจัดหาพัสดุโดยถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบหมายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	69. สถานศึกษาของท่านพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุในระดับสถานศึกษา					
	70. สถานศึกษาของท่านจัดทำพัสดุด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาดำเนินการเองหรือร่วมกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่น จัดหาตามแผนการจัดหาพัสดุประจำปี					
	71. สถานศึกษาของท่านควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามที่ระเบียบ กฎหมายกำหนด					
2.4	การจัดการการเงิน-บัญชี					
	72. สถานศึกษาของท่านยื่นเรื่องขอเบิกเงินพร้อมหลักฐานสำหรับรายการที่ได้จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นเงินก้อน เช่น เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ให้เขตพื้นที่การศึกษา เว้นแต่กรณีการขอเบิกเงินสำหรับเงินงบประมาณที่จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นวงเงินรวมไม่ต้องยื่นเรื่องให้เขตพื้นที่การศึกษา					
	73. สถานศึกษาของท่านรับเงินและออกไปเสร็จรับเงินในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2.4	<b>การจัดการการเงิน-บัญชี (ต่อ)</b>					
	74. สถานศึกษาของท่านจ่ายเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรหรือผู้มีสิทธิโดยตรง เว้นแต่กรณีที่เป็นอำนาจจ่ายของคลังและที่คลังกำหนดให้ส่วนราชการผู้เบิกเป็นผู้จ่าย					
	75. สถานศึกษาของท่านหักเงิน ณ ที่จ่ายและนำเงินที่หักส่งตามอำนาจหน้าที่					
	76. สถานศึกษาของท่านนำส่งเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ โดยนำส่งคลังโดยตรงหรือนำส่งคลังผ่านธนาคาร					
	77. สถานศึกษาของท่านจัดทำบัญชีเฉพาะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา					
	78. สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินส่งเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน					
	79. สถานศึกษาของท่านจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก					
2.5	<b>การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา</b>					
	80. สถานศึกษาของท่านสำรวจและจัดทำข้อมูลทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการเพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน และบุคคลทั่วไปจะเกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน					
	81. สถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน					
	82. สถานศึกษาของท่านประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากร ธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคล ที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาสอนและสถานศึกษา					
	83. สถานศึกษาของท่านดำเนินการเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา					
2.6	<b>การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา</b>					
	84. สถานศึกษาของท่านวางแผน งบประมาณ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2.6	<b>การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (ต่อ)</b>					
	85. สถานศึกษาของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และมีความโปร่งใส					
	86. สถานศึกษาของท่านสรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
<b>3.</b>	<b>การบริหารงานบุคคล</b>					
3.1	<b>การวางแผนอัตรากำลัง</b>					
	87. สถานศึกษาของท่านรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
	88. สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง					
	89. สถานศึกษาของท่านจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา					
	90. สถานศึกษาของท่านเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
3.2	<b>การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</b>					
	91. สถานศึกษาของท่านเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
	92. สถานศึกษาของท่านดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย					
	93. สถานศึกษาของท่านดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด					
	94. สถานศึกษาของท่านแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่อัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ					
	95. สถานศึกษาของท่านดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด					

ท.	ข้อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3.2	<b>การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (ต่อ)</b>					
	96. สถานศึกษาของท่านติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง					
	97. สถานศึกษาของท่านรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการ หรือการเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อเขตพื้นที่การศึกษา แล้วแต่กรณี					
	98. สถานศึกษาของท่านดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา					
	<b>3.3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>					
	99. สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา					
	100. สถานศึกษาของท่านจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา					
	101. สถานศึกษาของท่านดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด					
	102. สถานศึกษาของท่านสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
	<b>3.4 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>					
103. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา						
104. ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตัวเอง						
105. ผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย						
106. สถานศึกษาของท่านดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา						
107. สถานศึกษาของท่านควบคุม ดูแล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา						



ท.	ข้อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3.5	<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
	108. สถานศึกษาของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด					
	109. สถานศึกษาของท่านดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1					
	110. สถานศึกษาของท่านนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา					
	111. สถานศึกษาของท่านรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ					
3.6	<b>การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (กรณีไม่ร้ายแรง)</b>					
	112. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัย (ไม่ร้ายแรง) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา					
	113. สถานศึกษาของท่านพิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชาการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด					
	114. สถานศึกษาของท่านรายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาลงโทษแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด					
	<b>การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (กรณีร้ายแรง)</b>					
	115. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โรงเรียนดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน					
	116. กรณีมีมูลการกระทำผิดอย่างร้ายแรง สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี					
	117. สถานศึกษาของท่านประสานงานกับหน่วยงานอื่นและกรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกันพิจารณาสถานโทษหรือสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (กรณีร้ายแรง)					
	118. สถานศึกษาของท่านรายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถาน โทย ไปยังเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดทางวินัยร้ายแรงเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา					
3.7	การออกจากราชการ					
	119. กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกนอกล่าออก สถานศึกษาของท่านรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาแล้วเสนอ ไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง พิจารณาแล้วแต่กรณี					
	120. สถานศึกษาของท่านยับยั้งการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หากเห็นว่า จำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมาย กำหนด					
	121. สถานศึกษาของท่านสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออก จากราชการ หรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี					
4	การบริหารทั่วไป					
4.1	การวางแผนการบริหารงานการศึกษา					
	122. สถานศึกษาของท่านจัดทำและนำเสนอแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผน กลยุทธ์ให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ					
	123. สถานศึกษาของท่านกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาและ การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบ แนวทางการจัดและพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและแผนพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษา					
	124. สถานศึกษาของท่านดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
4.2	การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษา					
	125. สถานศึกษาของท่านจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการ บริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขต พื้นที่การศึกษา					
	126. สถานศึกษาของท่านจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับ สถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง					
	127. สถานศึกษาของท่านนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์					

ที่	ชื่อรายการ	ระดับการกระทำ/ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>4.3</b>	<b>การประสานงานและการพัฒนาการเครือข่ายการศึกษา</b>					
	128. สถานศึกษาของท่านประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา					
	129. สถานศึกษาของท่านเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ					
	130. สถานศึกษาของท่านกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา					
	131. สถานศึกษาของท่านให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
<b>4.4</b>	<b>การจัดระบบทำสำมะโนนักเรียน</b>					
	132. สถานศึกษาของท่านประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา					
	133. สถานศึกษาของท่านเสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาได้รับทราบ					
	134. สถานศึกษาของท่านจัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน					
<b>4.5</b>	<b>การรับนักเรียน</b>					
	135. สถานศึกษาของท่านร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา					
	136. สถานศึกษาของท่านกำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา					
	137. สถานศึกษาของท่านดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
<b>4.6</b>	<b>การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม</b>					
	138. สถานศึกษาของท่านกำหนด Master plan ด้านการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม					
	139. สถานศึกษาของท่านบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สวยงามเหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์					
	140. สถานศึกษาของท่านติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					



3.3 สถานศึกษาของท่านมีปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินงานบริหารการศึกษา  
ด้านบริหารงานบุคคล อย่างไร

ที่	ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	หมายเหตุ

3.4 สถานศึกษาของท่านมีปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข การดำเนินงานบริหารการศึกษา  
ด้านบริหารทั่วไป อย่างไร

ที่	ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	หมายเหตุ

3.5 อื่น ๆ

ที่	ปัญหา อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	หมายเหตุ

.....ขอขอบพระคุณ.....



แบบสังเกตการณ์เก็บข้อมูลภาคสนาม

วัน เดือน ปี	สิ่งที่สังเกต	บันทึกการสังเกต
	1. การกระทำ (acts) เช่น การสั่งการของผู้บริหาร, การเดินตรวจความเรียบร้อยบริเวณรอบ ๆ โรงเรียน , การปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น	
	2. กิจกรรม (activities) เช่น การประชุมผู้บริหาร , การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน , การประชุมกรรมการตามสายงาน , กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน	
	3. ความหมาย (meaning) เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู เป็นต้น	
	4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (participation) เช่น การรับสมัครนักเรียน การประชุม เป็นต้น	
	5. ความสัมพันธ์ (relationship) เช่น การสั่งการของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันของครู เป็นต้น	
	6. สถานที่ (setting) เช่น วัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ เจตคติของบุคลากร เป็นต้น	

### แนวคำถามในการวิจัย

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....ตำแหน่ง.....

อายุราชการ.....ปี ประสบการณ์ในการบริหารหรือการทำงาน.....ปี

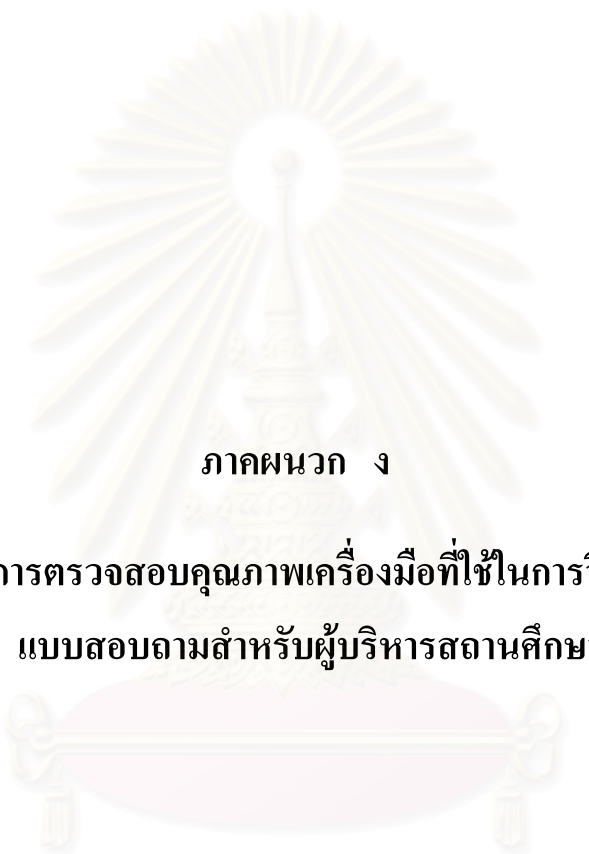
วุฒิการศึกษาสูงสุดและสาขาที่สำเร็จการศึกษา.....

หน่วยงานต้นสังกัด.....

สภาพการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

1. ท่านมีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างไร
2. ท่านมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้ผู้รับมอบอำนาจด้วยวิธีใด อย่างไร
3. โครงสร้างการบริหารงานแบ่งเป็นกี่ฝ่าย ใช้เกณฑ์อะไรในการแบ่งโครงสร้างอย่างนี้
4. โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เมื่อถูกคัดเลือกให้ร่วมโครงการนำร่องการขับเคลื่อนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ
5. ครูมีความรู้เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารศึกษามากน้อยเพียงใด
6. ใครมีบทบาทในการกระจายอำนาจในโรงเรียน
7. โรงเรียนมีกิจกรรมในการส่งเสริมการกระจายอำนาจอย่างไรบ้าง
8. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการขยายผลกับครูคนอื่น ๆ ไหม อย่างไร
9. การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ทำอย่างไร
10. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละฝ่าย แต่ละงาน เป็นอย่างไร
11. ในการดำเนินงานกระจายอำนาจการบริหารในโรงเรียน ท่านพบปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และมีวิธีการแก้ไขอย่างไร
12. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมคมศิษย์เก่าฯ และชุมชน มีบทบาทอย่างไรบ้างในโรงเรียน
13. ท่านคิดว่าการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารในโรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จไหม
14. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม</b>		
1. เพศ		
<input type="checkbox"/> (1) ชาย <input type="checkbox"/> (2) หญิง	1	
2. อายุ (เศษมากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)		ปรับช่วงอายุ
<input type="checkbox"/> (1) 26-30 ปี <input type="checkbox"/> (2) 31-35 ปี		(1) 26-35 ปี
<input type="checkbox"/> (3) 36-40 ปี <input type="checkbox"/> (4) 41-45 ปี		(2) 36-45 ปี
<input type="checkbox"/> (5) 46-50 ปี <input type="checkbox"/> (6) มากกว่า 50 ปี	1	(3) 46-55 ปี (4) 56 ปีขึ้นไป
3. วุฒิกการศึกษาสูงสุด		
<input type="checkbox"/> (1) ปริญญาตรี		
<input type="checkbox"/> (2) ปริญญาโท		
<input type="checkbox"/> (3) ปริญญาเอก	1	
4. ตำแหน่ง		
<input type="checkbox"/> (1) ผู้อำนวยการโรงเรียน		
<input type="checkbox"/> (2) รองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายบริหารวิชาการ		
<input type="checkbox"/> (3) รองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายบริหารงบประมาณ		
<input type="checkbox"/> (4) รองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล		
<input type="checkbox"/> (5) รองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายบริหารทั่วไป	1	เพิ่ม (6) อื่น ๆ.....
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา (เศษมากกว่า 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)		
<input type="checkbox"/> (1) 1-5 ปี <input type="checkbox"/> (2) 6-10 ปี		
<input type="checkbox"/> (3) 11-15 ปี <input type="checkbox"/> (4) 16-20 ปี		
<input type="checkbox"/> (5) มากกว่า 20 ปี	1	
6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน		
<input type="checkbox"/> (1) จำนวน น้อยกว่า 500 คน		
<input type="checkbox"/> (2) จำนวน 500 - 700 คน		
<input type="checkbox"/> (3) จำนวน 701 - 1,000 คน		
<input type="checkbox"/> (4) จำนวน 1,001 - 1,500 คน		
<input type="checkbox"/> (5) จำนวน 1,501 - 2,000 คน		
<input type="checkbox"/> (6) จำนวน 2,001 คนขึ้นไป	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
<p>ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>1) ด้านบริหารวิชาการ</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p>		
1. สถานศึกษาของท่านจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง	1	
2. สถานศึกษาของท่านจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	
3. สถานศึกษาของท่านมีระบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา	1	ตัดคำว่า “ระบบ”
4. สถานศึกษาของท่านมีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเอง		
5. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับ โรงเรียนอื่น	1	
6. สถานศึกษาของท่านได้จัดทำหลักสูตรที่เน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข	1	
7. สถานศึกษาของท่านได้จัดให้มีวิชาต่าง ๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ	1	ตัดคำว่า “จัดให้มีวิชา ต่าง ๆ” เพิ่มคำว่า “พัฒนากระบวนการ เรียน”
8. สถานศึกษาของท่านมีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมาก ขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา นาฏศิลป์ ศิลปะ กีฬา อาชีวศึกษา เป็นต้น	1	เพิ่มศิลปะ
9. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา	1	
10. สถานศึกษาของท่านมีกลไกในการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา	1	ตัดคำว่า “กลไก”
11. สถานศึกษาของท่านมีการรายงานผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาให้เขตพื้นที่ การศึกษารับทราบ	1	
1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้		
12. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล	1	



เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
13. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา	0	
14. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น	1	
15. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนรักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง	0.2	
16. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน	1	เลื่อนเป็นข้อ 13
17. สถานศึกษาของท่านมีการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา	1	เลื่อนเป็นข้อ 20
18. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และความรอบรู้	1	
19. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ	1	เลื่อนเป็นข้อ 24
20. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือ กับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ	0.4	
21. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น	1	
22. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม	1	
23. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้ และผู้เรียน	1	เปลี่ยน “สาระการเรียนรู้ และผู้เรียน” เป็น “และสถานที่”
24. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้	1	
25. สถานศึกษาของท่านมีการใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกระบวนการเรียนรู้	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
26. สถานศึกษาของท่านมีการให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	1	
27. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง	1	
<b>1.3 การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน</b>		
28. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลขอสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ	1	เปลี่ยน “นโยบายระดับประเทศ” เป็น “สพฐ.”
29. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา	1	
30. สถานศึกษาของท่านมีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น	1	
31. สถานศึกษาของท่านจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียน ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	1	
32. สถานศึกษาของท่านจัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลผู้เรียน	1	
33. สถานศึกษาของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน	1	
34. สถานศึกษาของท่านมีการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ เทียบโอนผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน	1	
35. ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่าง ๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	
36. ในสถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน	1	
<b>1.4 การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา</b>		
37. สถานศึกษาของท่านกำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนและกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา	1	
38. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาครูให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น โดยการผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนเองสนใจ	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
39. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน	1	
40. สถานศึกษาของท่านมีการรวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	1	
<b>1.5 การนิเทศภายในสถานศึกษา</b>		
41. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายใน	1	
42. สถานศึกษาของท่านมีคณะผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในสถานศึกษา	1	
43. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทั่วถึง และต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ	1	
44. สถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	
<b>1.6 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ</b>		
45. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน	1	
46. สถานศึกษาของท่านมีการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางาน	0.2	รวมกับข้อ 48
47. สถานศึกษาของท่านได้นำผลการประเมินภายในและภายนอกมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	1	
48. สถานศึกษาของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้งาน สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	1	รวมกับข้อ 46
49. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)	1	
50. สถานศึกษาของท่านดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	0.4	
51. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วม และวงจรพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA	1	
52. สถานศึกษาของท่านตรวจสอบและทบทวนคุณภาพโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	1	ตัดอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง
53. สถานศึกษาของท่านประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก	1	เลื่อนมาเป็นข้อสุดท้าย

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
54. สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน	1	
<b>1.7 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</b>		
55. สถานศึกษาของท่านกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้	1	
56. สถานศึกษาของท่านพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	1	
57. สถานศึกษาของท่านมีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	1	
58. สถานศึกษาของท่านพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการสืบค้นความรู้และข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะหาแหล่งเรียนรู้หรือสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	1	
59. สถานศึกษาของท่านพัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน	1	
<b>1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ</b>		
60. สถานศึกษาของท่านจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น	1	
61. สถานศึกษาของท่านส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน	1	
62. สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ	1	
63. สถานศึกษาของท่านพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ	1	
64. สถานศึกษาของท่านมีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน	1	
<b>2) ด้านบริหารงบประมาณ</b>		
<b>2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ</b>		
69. สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) โดยเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
70. สถานศึกษาของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต เป้าหมาย กิจกรรมหลักและ กิจกรรมสนับสนุน	1	
71. สถานศึกษาของท่านมีการทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีของตั้งงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปี ของงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่น	1	
72. สถานศึกษาของท่านจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เป็นรายละเอียดของแผนงบประมาณ	0.2	
73. สถานศึกษาของท่านขอความเห็นชอบแผนงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	
<b>2.2 การจัดสรรงบประมาณ</b>		
74. สถานศึกษาของท่านจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	1	
75. สถานศึกษาของท่านขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	0.4	
76. ผู้อำนวยการสถานศึกษาของท่านอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงิน	1	
<b>2.3 การจัดหาพัสดุ</b>		
77. สถานศึกษาของท่านวางแผนจัดหาพัสดุปีปัจจุบันและล่วงหน้า 3 ปี เฉพาะส่วนที่จะจัดหาเองหรือที่ร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่นจัดหา	1	
78. สถานศึกษาของท่านกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ เว้นแต่กรณีที่มีแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเป็นมาตรฐานอยู่แล้ว	1	
79. สถานศึกษาของท่านจัดหาพัสดุโดยถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบหมายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	
80. สถานศึกษาของท่านพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุในระดับสถานศึกษา	1	
81. สถานศึกษาของท่านจัดทำพัสดุด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาดำเนินการเองหรือร่วมกับสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่น จัดหาตามแผนการจัดหาพัสดุประจำปี	1	



เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
82. สถานศึกษาของท่านควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามที่ระเบียบ กฎหมายกำหนด	1	
<b>2.4 การจัดการการเงิน-บัญชี</b>		
83. สถานศึกษาของท่านยื่นเรื่องขอเบิกเงินพร้อมหลักฐานสำหรับรายการที่มีได้จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นเงินก้อน เช่น เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ให้เขตพื้นที่การศึกษา เว้นแต่กรณีการขอเบิกเงินสำหรับเงินงบประมาณที่จัดสรรและกำหนดให้เบิกเป็นวงเงินรวมไม่ต้องยื่นเรื่องให้เขตพื้นที่การศึกษา	1	
84. สถานศึกษาของท่านรับเงินและออกใบเสร็จรับเงินในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา	1	
85. สถานศึกษาของท่านจ่ายเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรหรือผู้มีสิทธิโดยตรง เว้นแต่กรณีที่เป็นอำนาจจ่ายของคลังและที่คลังกำหนดให้ส่วนราชการผู้เบิกเป็นผู้จ่าย	1	
86. สถานศึกษาของท่านหักเงิน ณ ที่จ่ายและนำเงินที่หักส่งตามอำนาจหน้าที่	1	
87. สถานศึกษาของท่านนำส่งเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ โดยนำส่งคลังโดยตรงหรือนำส่งคลังผ่านธนาคาร	1	
88. สถานศึกษาของท่านจัดทำบัญชีเฉพาะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา	1	
89. สถานศึกษาของท่านจัดทำบัญชีการเงินให้บันทึกบัญชีและทะเบียนที่เกี่ยวข้องตามระบบบัญชีเกณฑ์คลัง และระบบ GFMS ตามที่กระทรวงการคลัง	0.2	
90. สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินส่งเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน	1	
91. สถานศึกษาของท่านจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก	1	
<b>2.5 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา</b>		
92. สถานศึกษาของท่านสำรวจ และจัดทำข้อมูลทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการ เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน และบุคคลทั่วไปจะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	1	
93. สถานศึกษาของท่านวางระบบหรือข้อกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกับบุคคล หน่วยงานรัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	0	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
94. สถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน	1	
95. สถานศึกษาของท่านประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคล ที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาสอนและสถานศึกษา	1	
96. สถานศึกษาของท่านดำเนินการเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	1	
<b>การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา</b>		
97. สถานศึกษาของท่านวางแผน งบประมาณ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา	1	
98. สถานศึกษาของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และมีความโปร่งใส	1	
99. สถานศึกษาของท่านสรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	1	
<b>3) ด้านบริหารงานบุคคล</b>		
<b>3.1 การวางแผนอัตรากำลัง</b>		
100. สถานศึกษาของท่านรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	
101. สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง	1	
102. สถานศึกษาของท่านจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	1	
103. สถานศึกษาของท่านเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	
<b>3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</b>		
104. สถานศึกษาของท่านเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	
105. สถานศึกษาของท่านดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย	1	
106. สถานศึกษาของท่านดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรากำลังประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราว ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
107. สถานศึกษาของท่านแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่ผู้อำนวยการประจำหรือผู้อำนวยการจังหวัดและพนักงานราชการ	1	
108. สถานศึกษาของท่านดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด	1	
109. สถานศึกษาของท่านติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วย เป็นระยะ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตาม มาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง	1	
110. สถานศึกษาของท่านรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการหรือการเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อเขตพื้นที่การศึกษา แล้วแต่กรณี	1	
111. สถานศึกษาของท่านดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา	1	
<b>3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>		
112. สถานศึกษาของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด	1	
113. สถานศึกษาของท่านดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1	1	
114. สถานศึกษาของท่านนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน บุคคลของสถานศึกษา	1	
115. สถานศึกษาของท่านรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่เขตพื้นที่ การศึกษาร้องขอได้รับทราบ	1	
<b>3.4 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (กรณีไม่ร้ายแรง)</b>		
116. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัย (ไม่ร้ายแรง) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะ ผู้บังคับบัญชา	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
117. สถานศึกษาของท่านพิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด	1	
118. สถานศึกษาของท่านรายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด	1	
<b>(กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง)</b>		
119. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โรงเรียนดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน	1	
120. กรณีมีมูลการกระทำผิดอย่างร้ายแรง สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี	1	
121. สถานศึกษาของท่านประสานงานกับหน่วยงานอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกันพิจารณาสถาน โทษหรือสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง	1	
122. สถานศึกษาของท่านรายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถาน โทษไปยังเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดทางวินัยร้ายแรงเพื่อเสนอ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา	1	
<b>3.5 การออกจากราชการ</b>		
123. กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขออนุญาตลาออก สถานศึกษาของท่านรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี	1	
124. สถานศึกษาของท่านยับยั้งการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หากเห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด	1	
125. สถานศึกษาของท่านสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ หรือเสนอให้ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี	1	
<b>3.6 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>		
126. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	1	
127. ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยในตัวเอง	1	
128. ผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
129.สถานศึกษาของท่านดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	
130. สถานศึกษาของท่านควบคุม ดูแล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	
<b>3.7 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>		
131. สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	1	
132. สถานศึกษาของท่านจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา	1	
133. สถานศึกษาของท่านดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด	1	
134. สถานศึกษาของท่านสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	
<b>4) ด้านบริหารทั่วไป</b>		
<b>4.1 การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการศึกษา</b>		
135.สถานศึกษาของท่านจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา	1	
136. สถานศึกษาของท่านจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง	1	
137. สถานศึกษาของท่านนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์	1	
<b>4.2 การประสานงานและพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา</b>		
138. สถานศึกษาของท่านประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา	1	
139. สถานศึกษาของท่านเผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	1	
140. สถานศึกษาของท่านกำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	1	
141. สถานศึกษาของท่านให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	
<b>4.3 การจัดระบบทำสำมะโนนักเรียน</b>		



เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
142. สถานศึกษาของท่านประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา	1	
143. สถานศึกษาของท่านเสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ	1	
144. สถานศึกษาของท่านจัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน	1	
145. สถานศึกษาของท่านเสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษา	0	
<b>4.4 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา</b>		
146. สถานศึกษาของท่านเสนอแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ	1	
147. สถานศึกษาของท่านกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและกรอบแนวทางการจัดและพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	1	
148. สถานศึกษาของท่านดำเนินการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	
<b>4.5 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม</b>		
149. สถานศึกษาของท่านกำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	1	
150. สถานศึกษาของท่านบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย สวยงามเหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์	1	
151. สถานศึกษาของท่านติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	1	
<b>4.6 การรับนักเรียน</b>		
152. สถานศึกษาของท่านร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา	1	
153. สถานศึกษาของท่านกำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา	1	
154. สถานศึกษาของท่านดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1	
<b>4.7 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน</b>		
155. สถานศึกษาของท่านดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเรียน ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน	1	
156. สถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมการดำเนินงานสภานักเรียน	1	

เนื้อหา	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
157. สถานศึกษาของท่านสรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมนักเรียน	1	

### ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

มีข้อเสนอแนะจากผู้ทรงวุฒิให้เพิ่มตารางในการตอบคำถามทั้ง 4 ด้าน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางกนกวรรณ สร้อยคำ เกิดเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 อยู่บ้านเลขที่ 96 หมู่ 3 ตำบลดงเหล็ก อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีครุศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทวัดผลการศึกษา จากวิทยาลัยครูเทพสตรี เมื่อปี 2537 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันรับราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตำแหน่ง ครู คศ.2 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย