

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A DUAL SYSTEM SCHOOL MANAGEMENT MODEL
FOR THE KINGDOM OF CAMBODIA

Mr. Seang Pech



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2014
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับ ราชอาณาจักรกัมพูชา
โดย	นายเซียง เป็ก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.ดิเรก พรสีมา)

เซียง เป็ก : การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา (DEVELOPMENT OF A DUAL SYSTEM SCHOOL MANAGEMENT MODEL FOR THE KINGDOM OF CAMBODIA) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, 230 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา (2) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา และ (3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (R & D) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 540 คน จาก โรงเรียนสองระบบ 3 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 11 คน ครูจำนวน 165 คน คณะกรรมการโรงเรียนจำนวน 34 คน และนักเรียนจำนวน 330 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 42 คน ใช้ในการประเมินร่างรูปแบบการบริหารเป็นรายบุคคล และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ใช้ในการประชุมสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย และสูตรคำนวณค่าความต้องการจำเป็น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบการประเมินรูปแบบ และแบบการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบ คือ การบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ($X=2.95$, $S.D.=1.00$) และรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($X=2.95$, $S.D.=1.01$) มากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ คือ การบริหารในรูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($X=3.71$, $S.D.=1.08$) รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($X=3.51$, $S.D.=1.08$) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($X=3.41$, $S.D.=1.06$) มากที่สุด 2) ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร คือ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($PNI = 0.37$) อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) ($PNI = 0.19$) และ อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) ($PNI = 0.18$) 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาที่พัฒนาขึ้น คือ “รูปแบบการบริหารแบบ IFCC (Integrated Formal-Collegial and Cultural Model)” หรือ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างแบบทางการ แบบผู้ร่วมงาน และแบบวัฒนธรรม”

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ	ลายมือชื่อนิติ
	ทางการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม
ปีการศึกษา	2557		

5484207227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: MANAGEMENT MODEL / DUAL SYSTEM SCHOOL / CURRENT AND DESIRABLE STATUS / PRIORITY NEED INDEX / THE KINGDOM OF CAMBODIA

SEANG PECH: DEVELOPMENT OF A DUAL SYSTEM SCHOOL MANAGEMENT MODEL FOR THE KINGDOM OF CAMBODIA. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: PIYAPONG SUMETTIKOON, Ed.D., pp.

The objectives of this descriptive research focused on 1) to study the current and desirable status of dual system school management of the Kingdom of Cambodia; 2) to analyze the priority need to rectify the dual system school management of the Kingdom of Cambodia; and 3) to develop a management model for dual system school of the Kingdom of Cambodia. This research study employed the research and development method (R&D). The data of the current and desirable status of dual system school management were collected from 540 respondents from 3 dual system schools. Of all the respondents were 11 school administrators, 165 teachers, 34 school committees and 330 students. In validating the draft of a dual system school management model, 42 experts and stakeholders were invited for individually validation and other 20 Cambodian experts and stakeholders were also invited to small group discussion. The collected data were analyzed using descriptive statistics, and the formula of $PNI_{modified}$ was also used to find the priority need index level. The findings revealed that 1) the current status of dual system school management of the Kingdom of Cambodia in high average score were formal model ($X=2.95$, $S.D.=1.00$) and cultural model ($X=2.95$, $S.D.=1.01$), and the desirable status of dual system school management in high average score were collegial model ($X=3.71$, $S.D.=1.08$), Cultural Model ($X=3.51$, $S.D.=1.08$) and Formal Model ($X=3.41$, $S.D.=1.06$). 2) The level order of priority need in adjusting a dual system school management were considered collegial model as the first level ($PNI=0.37$), formal model as second level ($PNI=0.19$), and political model as the third level ($PNI=0.18$). 3) the most appropriate dual system school management model for the Kingdom of Cambodia was developed as an integrated formal-collegial and cultural model (IFCC).

Department: Educational Policy, Student's Signature

Management, 230 Leadership Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2014

กิตติกรรมประกาศ

ขอสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณอันล้นพ้นของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงได้พระราชทานทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เขียนวิทยานิพนธ์ได้เข้ามาศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จนสำเร็จการศึกษา

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดำเนินการจัดทำสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน จึงขอกราบขอบพระคุณทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ และ ดร. ดิเรก พรสีมา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดและคำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยเป็นอย่างสูงที่สนับสนุน “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาตรวจเครื่องมือการวิจัย ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร และเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการบริหารให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับนำไปปฏิบัติใช้ในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา และสาขาอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ สัจกุล (ศาสตราจารย์) รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าสูงยิ่งแก่ผู้เขียนวิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้เขียนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการทำงานต่อไป รวมทั้งขอขอบพระคุณที่ทุกท่านได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในการดำรงชีวิตในช่วงที่กำลังศึกษา และให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อคิดเห็น และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาทั้ง 3 แห่งที่กรุณาให้สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้าย ขอขอบคุณครอบครัว พี่น้อง และเพื่อนนิสิต ตลอดจนเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษาที่มีส่วนให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งแก่ผู้เขียนวิทยานิพนธ์เสมอมา จนทำให้สามารถเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 คำถามของการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา	19
2.3 โรงเรียนสองระบบในราชอาณาจักรกัมพูชา	61
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	77
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	89
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	89

3.2 ขั้นตอนการวิจัย	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ ของราชอาณาจักรกัมพูชา.....	101
4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียน และ รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1.....	116
4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ฉบับร่างที่ 1 และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2.....	124
4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับ ร่างที่ 2 และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับ สมบูรณ์	136
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	147
5.1 สรุปผลการวิจัย	148
5.2 การอภิปรายผล	153
5.3 ข้อเสนอแนะ	160
รายการอ้างอิง	163
ภาคผนวก.....	164
ภาคผนวก ก	165
ภาคผนวก ข	214
ภาคผนวก ค	221
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	230

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	ลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011).....	58
ตารางที่ 2.2	จำนวนข้าราชการครูจำแนกตามประเภท ในปีการศึกษา 2013-2014.....	68
ตารางที่ 2.3	จำนวนนักเรียน และห้องเรียนโรงเรียนสองระบบปีการศึกษา 2013-2014.....	68
ตารางที่ 2.4	ตัวอย่างความต้องการจำเป็นคำนวณโดยวิธี PNI <small>modified</small>	82
ตารางที่ 3.1	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	93
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	102
ตารางที่ 4.2	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	102
ตารางที่ 4.3	ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา.....	105
ตารางที่ 4.4	ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักร กัมพูชา.....	108
ตารางที่ 4.5	ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน.....	111
ตารางที่ 4.6	ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน.....	113
ตารางที่ 4.7	ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเชื่อมโยงกับภายนอก.....	114
ตารางที่ 4.8	ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำ.....	115
ตารางที่ 4.9	ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบในประเด็นรายชื่อและโดยภาพรวม.....	116
ตารางที่ 4.10	ข้อมูลผู้ประเมินรูปแบบเป็นรายบุคคลจำแนกตามกลุ่มผู้ประเมิน.....	125
ตารางที่ 4.11	ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร.....	126
ตารางที่ 4.12	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสอง ระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1.....	132
ตารางที่ 4.13	ผลการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	137

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
แผนภูมิที่ 2.1 องค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown และ Moberg.....	21
แผนภูมิที่ 2.2 โครงสร้างหน่วยบังคับบัญชาของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา.....	69
แผนภูมิที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา.....	72
แผนภูมิที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารของวิทยาลัยกำปงเฌอติเยล.....	73
แผนภูมิที่ 2.5 แนวคิดแบบ Antinomy ในศาสตร์การบริหาร.....	78
แผนภูมิที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	99
แผนภูมิที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบตามรูปแบบบูรณาการ.....	123
แผนภูมิที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารแบบบูรณาการสำหรับโรงเรียนสองระบบราชอาณาจักร กัมพูชา.....	144

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ปัญหาที่ประเทศกำลังพัฒนายังประสบอยู่ คือ การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะวิชาชีพเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจที่กำลังพัฒนาไปสู่ระบบการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ประเทศที่มีการพัฒนาน้อย (Less Developed Countries) ยังให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาของประชาชนอยู่ในระดับต่ำ ประชาชนส่วนมาก ก็ยังมีฐานะยากจน ไม่สามารถรองรับและอุดหนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรหลานได้เท่าที่ควร โดยได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนชีวิตความเป็นอยู่ของครอบครัวมากกว่า นอกจากนี้ การให้การศึกษาที่มีคุณภาพแก่ประชาชนที่มีจำนวนมากเป็นสิ่งที่ยากต่อการดำเนินงานให้ได้ทั่วถึงสำหรับประเทศที่ยากจน ซึ่งราชอาณาจักรกัมพูชาถือว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ด้อยพัฒนา เนื่องจากเพิ่งรอดพ้นจากภาวะสงครามกลางเมืองที่ยืดเยื้อมาหลายทศวรรษ ระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเกือบทุกด้านของประเทศถูกทำลาย ระบบโครงสร้างด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครองอ่อนแอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน ส่งผลทำให้ระบบการศึกษาของประเทศมีความอ่อนแอไปด้วย (Meng Moeun, 2003)

ในปี ค.ศ. 1993 เมื่อสงครามกลางเมืองสงบลง กัมพูชาได้เปิดประเทศสู่โลกเสรี และได้เร่งพัฒนาระบบการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว คือ การพัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อสามารถช่วยลดความยากจนของประชาชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายรัฐบาลกัมพูชาอย่างมาก เนื่องจากในช่วงเวลานั้น การจัดดำเนินการศึกษาของกัมพูชาประสบกับปัญหาในหลายด้าน เช่น ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ขาดเอกสาร ตำรา สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ขาดครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ส่วนเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนของครูก็ย่ำแย่ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานเมื่อเทียบกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนักศึกษาในประเทศเพื่อนบ้าน (Annie Nut, 2004)

ในการพยายามฟื้นฟูระบบการศึกษานั้น กัมพูชาได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากนานาชาติในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ตำรา และสื่อทางการศึกษา รวมทั้งได้ให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคและวิชาการในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพด้วย รัฐบาลกัมพูชาก็ได้พยายามจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาในแต่ละปีงบประมาณเพิ่มขึ้นตามลำดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายโอกาสทางการศึกษา ขยายสถานศึกษาให้

ครอบคลุมการศึกษาภาคบังคับ และสนับสนุนส่งเสริมนโยบายการศึกษาสำหรับปวงชน (Education for All) (Meng Moeun, 2003, p. 1) โดยนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา รัฐบาลกัมพูชาได้เริ่มทำการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังในรูปแบบที่หลากหลาย เป้าหมายสำคัญของรัฐบาลกัมพูชาในขณะนี้คือลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนทุกคนได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาทุกระดับชั้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (Royal Government of Cambodia, 2004)

การศึกษาในระดับอุดมศึกษา และสายวิชาชีพก็ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งในปี ค.ศ. 2004 รัฐบาลกัมพูชาได้เริ่มยกระดับคุณภาพ และขยายสถาบันอุดมศึกษาและสถานศึกษาสายวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น ขยายหลักสูตรและสาขาวิชาชีพให้มีความหลากหลาย จัดหาเอกสาร ตำรา และสื่อ ติดตั้งวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งจัดการฝึกอบรมอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา และสายวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาได้ส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้าศึกษา และฝึกอบรมในสาขาวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิชาชีพใหม่ๆ สำหรับนำไปพัฒนาอาชีพ การงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาและวิชาชีพ คือสร้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ในระดับสากล มีความรับผิดชอบสูง มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในหน้าที่การงาน และมีความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนสามารถช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ (Office of Council of Ministers, 2006) กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาก็ได้ระบุในแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาแห่งชาติ ค.ศ. 2010-2015 ไว้อย่างชัดเจนว่า ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การศึกษาถือเป็นเสาหลักและปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาประชาชนให้พร้อมที่จะแข่งขันในระดับภูมิภาคได้ ซึ่งการให้บริการทางการศึกษาจำเป็นต้องมีความเสมอภาคและทั่วถึง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งจะต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ความพร้อมในการจัดดำเนินงานตามนโยบายการศึกษาของรัฐบาล (Ministry of Education, Youth and Sport, 2010)

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระวิสัยทัศน์ยาวไกล ทรงได้พระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชาด้านการศึกษาเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสำหรับเข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาราชอาณาจักรกัมพูชาที่เพิ่งรอดพ้นจากภาวะสงคราม โดยทรงได้พระราชทานให้มีการดำเนินงานโครงการส่วนพระองค์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา คือพระราชทานการก่อสร้างวิทยาลัยกำปงเฌอเดียล ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งแรกของราชอาณาจักรกัมพูชาที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะสองระบบ (Dual System School) คือ เปิดสอนสายสามัญศึกษาและสายอาชีวศึกษาในโรงเรียนเดียวกัน รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ ควบคู่ไปด้วย เนื่องจากทรงต้องการให้โรงเรียนสองระบบแห่งนี้ เป็นทั้งแหล่งแพร่ความรู้ด้าน

วิชาการ และเป็นศูนย์ฝึกอบรมบ่มเพาะทักษะวิชาชีพสำหรับนักเรียนยากจนในพื้นที่ชนบทห่างไกลของกัมพูชา ซึ่งเป็นนักเรียนที่มีศักยภาพ ถ้าทุกคนได้รับการศึกษาและฝึกอบรมที่ดีแล้วจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นประโยชน์ต่อตัวเขาเอง ต่อสังคมกัมพูชา และสังคมโลกสืบต่อไป (คณะกรรมการดำเนินงานฯ, 2548)

การพระราชทานโรงเรียนแห่งนี้ ถือว่า เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาที่ช่วยสร้างนักเรียนให้มีทั้งความรู้ความสามารถด้านวิชาการ และมีทักษะวิชาชีพ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ได้ด้วยดี ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนสองระบบแห่งนี้ ได้มีส่วนช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของราชอาณาจักรกัมพูชาเป็นจำนวนมาก โดยมีเยาวชนในพื้นที่ชนบทของจังหวัดกำปงธมและจังหวัดใกล้เคียงได้สำเร็จการศึกษาทั้งในสายสามัญศึกษาและสายวิชาชีพจากโรงเรียนหลายรุ่น ในจำนวนนี้ มีนักเรียนจำนวนหนึ่งได้ศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ นักเรียนอีกจำนวนหนึ่งมีงานทำและประกอบอาชีพส่วนตัว สร้างรายได้เลี้ยงตนเองและครอบครัว ซึ่งได้ตอบสนองอย่างถูกต้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่ใช้การศึกษาเพื่อลดความยากจนที่รัฐบาลกัมพูชาได้กำหนดไว้ (เซียง เป็ก, 2552) ทั้งนี้ ถือได้ว่า โรงเรียนสองระบบได้ให้โอกาสนักเรียนยากจนและด้อยโอกาสสามารถเลือกเรียนในสายอาชีพศึกษาแทนเพื่อให้มีทักษะวิชาชีพสามารถไปทำงานทำได้เมื่อสำเร็จการศึกษาต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไปที่เปิดสอนเฉพาะสายสามัญศึกษา (Vireak Muni, November 2005:1)

รัฐบาลกัมพูชาและกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ได้เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของโรงเรียนสองระบบที่เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งเป็นการสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณและสนองพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีที่ทรงได้ริเริ่มให้มีโรงเรียนสองระบบนั้น รัฐบาลกัมพูชาจึงได้กำหนดเป็นนโยบายขยายโรงเรียนสองระบบไปที่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ โดยจะเปิดโรงเรียนสองระบบให้ได้จังหวัดละ 1 แห่ง การดำเนินงานโรงเรียนสองระบบในกัมพูชา ถือว่าเป็นลักษณะการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ที่ยังขาดรูปแบบการบริหาร ภาวะเทียบและข้อบังคับเฉพาะด้านเพื่อรองรับการดำเนินงานจัดการเรียนการสอน และการบริหารภาระงานต่างๆ ของโรงเรียน คณะผู้บริหารและครูของโรงเรียนสองระบบ รวมทั้งบุคลากรของหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนก็ยังคงขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดดำเนินงานโรงเรียนในรูปแบบสองระบบด้วย ส่วนในการดำเนินงานโรงเรียนนั้น กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ได้นำรูปแบบการบริหารของโรงเรียนสายสามัญศึกษามาปรับใช้กับโรงเรียนสองระบบ ซึ่งไม่สอดคล้องกับภาระงานของโรงเรียนสองระบบที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน และแตกต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดโครงสร้างการบริหาร การจัดแบ่งภาระ

งาน และการจัดการเรียนการสอนที่มีลักษณะแตกต่างออกไป ทั้งนี้ ทำให้การดำเนินงานโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น ยังประสบกับปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมไปถึงความยั่งยืนของโรงเรียนด้วย (Vocational Orientation Department, 2011)

รูปแบบการบริหาร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรไม่ได้ใช้รูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับภาระงานหลักขององค์กร จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความไม่คล่องตัว เกิดความซ้ำซ้อน ล้าช้า และสับสนในการสั่งงาน ปัจจุบันนี้ เมื่อสภาพแวดล้อมทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความยั่งยืนได้ เช่น สถานศึกษาก็จำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับภาระงานและความจำเป็นของสถานศึกษา (Bush, 2003) ส่วนโรงเรียนสองระบบเป็นองค์กรทางการศึกษาขนาดใหญ่ มีภาระงานที่ต้องดำเนินงานมาก มีความซับซ้อน และมีเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ต่างจากโรงเรียนทั่วไป อีกอย่างหนึ่ง รัฐบาลกัมพูชามีความคาดหวังสูงมากต่อโรงเรียนสองระบบในการช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ทำให้โรงเรียนสองระบบสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้นั้นได้ยากมากถ้าไม่มีระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนสองระบบจึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารให้มีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามภาระงานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานของโรงเรียนไปใช้นั้น Bush (2011) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหาร (Management Model) ไว้หลายรูปแบบเพื่อให้โรงเรียนสามารถเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปประยุกต์ใช้ หรืออาจพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารแบบใหม่ โดยการผสมผสานรูปแบบการบริหารแบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องตามสภาพพื้นที่และภาระงานของโรงเรียนได้ ดังนั้นด้วยสภาพปัญหาและเหตุผลทางวิชาการดังกล่าวแล้ว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

1.2 คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นอย่างไร
2. ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา คืออะไร

3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงเรียนสองระบบ หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาของราชอาณาจักรกัมพูชาที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะ 2 สาย คือ สายสามัญศึกษาระดับมัธยมศึกษา และสายอาชีวศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารตามแนวคิด Management Model ทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011) คือ (1) รูปแบบทางการ (Formal Model) (2) รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) (3) รูปแบบการเมือง (Political Model) (4) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) (5) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) และ (6) รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ซึ่งจำแนกลักษณะสำคัญของการบริหารด้วยองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ (1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (5) ธรรมชาติของโครงสร้าง (6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (7) แบบของภาวะผู้นำ และ (8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

3. ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบ หมายถึง ความแตกต่าง หรือช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา หรือระดับค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร

4. การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ หมายถึง การออกแบบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบจากสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบและระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร แล้วนำรูปแบบการบริหารที่สร้างขึ้นไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขตาม

ข้อเสนอแนะให้เป็นรูปแบบการบริหารที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

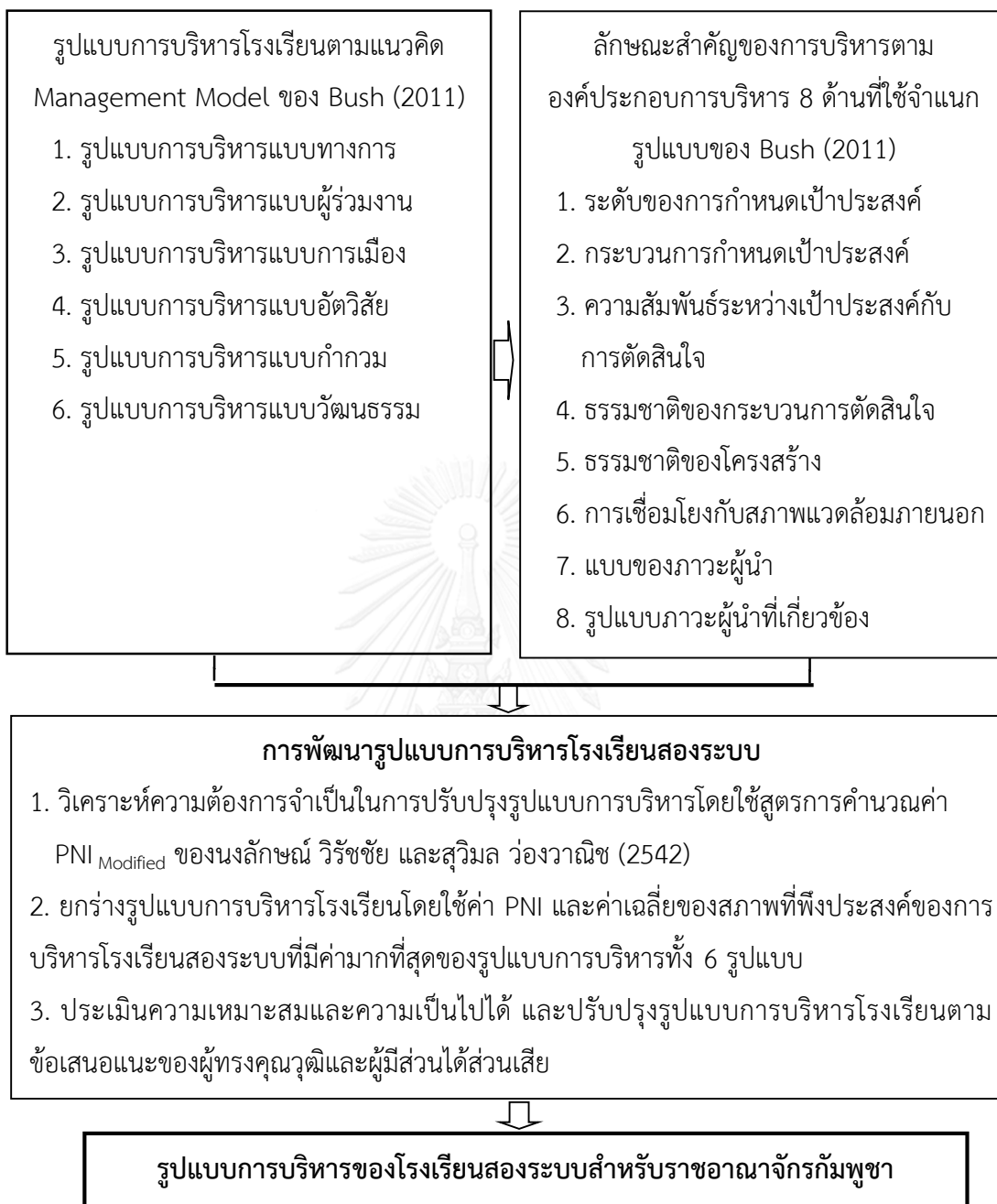
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียน ใช้รูปแบบการบริหารของ Tony Bush ทั้ง 6 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบทางการ (Formal Model) (2) รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) (3) รูปแบบการเมือง (Political Model) (4) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) (5) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) และ (6) รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)

2. ลักษณะสำคัญของการบริหาร ใช้องค์ประกอบของการบริหาร 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบ ได้แก่ (1) ระดับการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) (2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions) (4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) (5) ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure) (6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment) (7) แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership) และ (8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ใช้แนวคิดการการพัฒนารูปแบบหลายขั้นตอน ได้แก่ (1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโดยใช้สูตรการคำนวณหาระดับค่า PNI_{Modified} ของนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2542) (2) ยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบโดยใช้ค่า PNI และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบที่มีค่ามากที่สุดของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบ และ (3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และปรับปรุงรูปแบบการบริหารตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น สามารถสรุปรายละเอียดของกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1.1



แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารสถานศึกษาและแนวคิด Management Model ทั้ง 6 รูปแบบ และองค์ประกอบของการบริหารทั้ง 8 ของ Bush (2011) ศึกษาเปรียบเทียบข้อบ่งชี้และจุดมุ่งหมายการศึกษาแห่งชาติของกระทรวง

ศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา กัมพูชา (MoEYS, 2005) เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ และใช้ประกอบการยกร่างรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาด้วย ส่วนการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบนั้น ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการพัฒนา รูปแบบจากความต้องการจำเป็น (PNI) ของสุวิมล ว่องวานิช (2550)

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร โรงเรียนสองระบบที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนสองระบบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาของราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยกำปงเฌอเดียล จังหวัดกำปงธม 2) วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระนเรศวร-โรตตะ กะสัจกันดาล จังหวัดกันดาล และ 3) วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถนโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง

1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาดำเนินการวิจัย คือ 12 เดือน ระหว่างปีการศึกษา 2556 และปีการศึกษา 2557

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1. ได้องค์ความรู้ใหม่ คือรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา
2. ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาของราชอาณาจักรกัมพูชาในด้านต่างๆ ได้

1.7.2 ประโยชน์สำหรับผู้ใช้และผู้รับประโยชน์จากการใช้ผลการวิจัย

1. กองแนะแนวอาชีวศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา สามารถนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการบริหารที่เป็นมาตรฐานแห่งชาติเพื่อนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา รวมทั้งนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักสูตรสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและประสิทธิภาพมากขึ้น
2. สำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาจังหวัดที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนสองระบบ ได้รับทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานของโรงเรียนสองระบบ รวมทั้งทราบถึงความเหมาะสมและประสิทธิภาพของรูปแบบการ

บริหารที่ได้พัฒนาขึ้นที่มีต่อการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบ เพื่อช่วยประสานนโยบายและสนับสนุนส่งเสริมโรงเรียนสองระบบที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ให้มีความพร้อมในการนำรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการศึกษา จัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความพร้อม ช่วยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นประจำ และให้คำปรึกษาในด้านการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3. ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ สามารถนำรูปแบบการบริหารไปปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับภาระงานและความจำเป็นของโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารในระยะที่ผ่านมา ตลอดจนช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการและแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และบทความวิชาการ รวมทั้งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะนำเสนอ มีดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา
3. โรงเรียนสองระบบในราชอาณาจักรกัมพูชา
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ในครั้งนี้ จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารให้เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารและภารกิจของโรงเรียนสองระบบ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการบริหาร มีนักวิชาการไทยและเทศหลายท่านได้ให้นิยามการบริหารในทำนองเดียวกันและแตกต่างกัน เช่น อุทัย ธรรมาเตโช (2531, p. 39) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน และ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้นิยามการบริหารว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้า หรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ ส่วน สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, p. 4) ให้นิยามการบริหารว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการหรือการชี้แนะ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

Drucker (1979) ให้นิยามการบริหารว่า เป็นการทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ Hersry and Blanchard (1982) ให้ความหมายการบริหาร เป็นการทำงานร่วมกัน โดย

ผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร Koontz and Wehrich (1998) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ Hersry and Blanchard (1982) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบ หรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ส่วน Kreither (1998) ได้เสนอว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่น และผ่านบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Bartol and Martin (1998, p. 6); Certo (2000); Goodman, Fandt, and Lewis (2002, p. 5) รวมทั้ง Schermerhorn (2004, p. 20) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในทำนองเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

ดังนั้น จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร คือการที่ผู้นำใช้กระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่น หรืออาจผ่านบุคคลอื่น ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.1.2 กระบวนการในการบริหาร กระบวนการบริหาร มีความหมายเดียวกับภารกิจ หรือ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับการปฏิบัติงานในการบริหาร โดยมีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, p. 29) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า เป็นขอบข่ายของงานต่างๆ ที่อยู่ใต้น้ำที่ความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543, p. 53) และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, p. 3) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม Koontz and Wehrich (1998) ได้เสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การอำนวยการ และ 5) การควบคุม ส่วน Robbins and Coulter (1996); Bartol and Martin (1998, p. 7); Ivancevich and Matterson (2002, p. 483) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่การบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การชี้แนะหรือการนำ (Leading) และ 4) การควบคุม Controlling)

นอกจากนี้ Newby, Stepich, Lehman, and Russell (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการทางการบริหารเพียง 3 ขั้นตอน หรือ PIE ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผล (Evaluation)

จากการกำหนดกระบวนการ หรือบทบาทหน้าที่ของการบริหารเห็นได้ว่า การจำแนกหน้าที่ของกระบวนการบริหารของนักวิชาการนั้น ส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักที่คล้ายคลึงกัน แต่มี

การจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคน ทั้งนี้สามารถสรุปกระบวนการบริหารที่ครอบคลุมใน 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดบุคลากร (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การควบคุม (Controlling) และ 6) การประเมินผล (Evaluating) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นการค้นหา และกำหนดวิธีการทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด โดยแสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2540) ส่วน Robbins and Coulter (1996) กล่าวว่า ในปัจจุบัน การวางแผนยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กำกับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญหน้ากับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

สำหรับขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการวางแผนในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยการวิเคราะห์ SWOT
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยกำหนดภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการไปให้ถึง
3. การกำหนดพันธกิจ คือกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยจะต้องให้มีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร
4. การกำหนดเป้าประสงค์ โดยกำหนดผลที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในระยะยาว
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือกำหนดผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะเฉพาะเจาะจงจากการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนไว้
6. การกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการที่จะนำไปปฏิบัติ
7. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างขวางที่จะเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ

2) การจัดองค์กร (Organizing) Koontz and Wehrich (1998) ได้กล่าวว่า การจัดองค์กรเป็นการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดการความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ ส่วนขั้นตอนการจัดองค์กรนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน

โดยการจำแนกงานเป็นพื้นฐานเริ่มต้นของการจัดองค์กรเพื่อให้ทราบว่า องค์กรมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ ต้องการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจำเป็นต้องกำหนดให้มีผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับงานที่กำหนด ส่วนการจัดกลุ่มงานเป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ภายใต้หลักเกณฑ์ของการจำแนกงาน ซึ่งอาจจัดกลุ่มในลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง หรือ ให้มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือจัดตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ผลผลิต หรือการบริการลูกค้า

2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจ หน้าที่ซึ่งองค์กรได้มอบให้กับผู้บริหาร เพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารงานอันเป็นภารกิจขององค์กร เป็นอำนาจตามกฎหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ส่วนความรับผิดชอบเป็นข้อผูกพันที่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่

3. การมอบหมายงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพราะงานใน องค์กรมีมากกว่าที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวจะดำเนินการได้หมดทุกเรื่อง การมอบหมายงานจะ ดำเนินการควบคู่ไปกับการมอบอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ หรือควบคุมงานขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์

3) การจัดบุคลากร (Staffing) Lunenburg and Ornstein (1996) ได้กำหนด กระบวนการจัดบุคลากรเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์ งาน (2) การคาดคะเนความต้องการและสภาพกำลังคนขององค์กร และ (3) ข้อบังคับทางกฎหมาย

2. การสรรหาและการคัดเลือก เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อให้ สอดคล้องกับแผนบุคลากรขององค์กร การสรรหาบุคลากรในองค์กรทางการศึกษา ควรคัดเลือกผู้ที่มี ความสามารถในด้านนั้นๆ จากนั้นจึงดำเนินการสรรหาอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและ ความสามารถตรงกับความต้องการที่แท้จริง

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้น

4. การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเกี่ยวกับมาตรฐานและเป้าหมาย ขององค์กร ซึ่งจะเป็นลักษณะของการให้รางวัลและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4) การอำนวยการ (Directing) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความ สามารถ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า การอำนวยการจะเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยจะต้องชักจูง และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานให้ดีที่สุด และสามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถโน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้

2. การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารควรทราบถึงกลไกการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปก่อน เพื่อให้สามารถกำกับชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ซึ่งพฤติกรรมของคนที่แสดงออกไม่เหมือนกัน เพราะแต่ละคนมีคุณค่าของระบบค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงมีแรงจูงใจต่างกัน

5) การควบคุม (Controlling) รงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า การควบคุมเป็นการพยายามบังคับให้งานและกิจกรรมต่างๆ ได้ปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยวัดและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า
2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
3. ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานขั้นต่อไปเป็นไปตามทางที่กำหนดไว้

ในปัจจุบันนี้ การควบคุม คือการบริหารตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายของงานจากเป้าหมายที่กำหนด ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องแต่ละคนสามารถที่จะควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเป็นการควบคุมจากภายในตัวผู้ปฏิบัติ

6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า หรือข้อบกพร่อง หรือข้อจำกัดของแผนต่างๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติใช้ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น จากแนวคิดกระบวนการบริหารดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน จะเน้นการบริหารเป็นขั้นตอน โดยให้ความสำคัญกับงานวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักในกระบวนการบริหาร และสุดท้ายจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการไปนั้น บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหาใดบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารโรงเรียนก็ต้องให้ความสำคัญกับงานการจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการควบคุมด้วย ทั้งนี้ สำหรับการบริหารโรงเรียนสองระบบ ผู้บริหารอาจจะดำเนินการบริหารตามทุกขั้นตอนดังกล่าว หรืออาจจะเลือกดำเนินการตามบางขั้นตอนที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความจำเป็นและสภาพงานของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการบริหารเป็นหลัก

2.1.3 ภาระงานของโรงเรียน (Task) วิจิตร ศรีสอ้าน (2543) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุด และมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นหน่วยที่นำเอานโยบายและหลักสูตร ซึ่งหน่วยงานระดับชาติและระดับจังหวัดวางไว้ไปดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ระบบการบริหารการศึกษาทั้งหมดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และจำเป็นต้องได้รับ

การศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจตลอดเวลา สามารถนโยบายไปปฏิบัติ ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ส่วนรูปแบบการบริหารต้องสอดคล้องกับภาระงานโรงเรียน จึงถือได้ว่า ภาระงานมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจน

จากการสังเคราะห์ภาระงาน หรือภารกิจของสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Campbell (1978); Kimbrough and Nunnery (1988); อุทัย ธรรมมาเตโช (2531) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551) สามารถสรุปภาระงานของสถานศึกษา ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงานธุรการ 4) การบริหารงานการเงินและพัสดุ 4) การบริหารกิจการนักเรียน 5) การบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน 6) งานบริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 7) งานจัดโครงสร้างองค์กร และ 8) งานประเมินผล เป็นต้น

ส่วนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2550) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจของโรงเรียนเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานการเงิน และ 4) งานบริหารทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง และการพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ภิญโญ สาธร (2519) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนเพราะหน้าที่ของโรงเรียน คือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม และคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนควรเป็นผู้นำของครูเป็นอันดับแรก ส่วนขอบข่ายภารกิจของงานวิชาการนั้น จากการรวบรวมสังเคราะห์การจำแนกขอบข่ายงานของนักวิชาการและหน่วยงานส่วนใหญ่ มีดังนี้

1. งานพัฒนาหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้ความเห็นในการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. งานวางแผนงานด้านวิชาการ
3. งานจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. งานพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. งานวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. งานพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. งานนิเทศการศึกษา

10. งานแนะแนว
11. งานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. งานส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. งานประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่นๆ
14. งานส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. งานจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. งานคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. งานพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) งานบุคคล วิจิตร ศรีสอ้าน (2543) ได้กล่าวว่า งานบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากร ซึ่งบุคลากรจะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาน้อยเพียงใด นอกจากนั้น บุคลากรยังเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ส่วนขอบข่ายภารกิจของงานบุคลากรนั้น จากการรวบรวมสังเคราะห์การจำแนกขอบข่ายงานบุคลากรของนักวิชาการและหน่วยงานส่วนใหญ่ มีดังนี้

1. งานวางแผนอัตรากำลัง
2. งานจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. งานเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. งานดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. งานลาทุกประเภท
7. งานประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. งานดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. งานสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. งานรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. งานอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. งานออกจากราชการ
13. งานจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. งานจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอรับรางวัล
15. งานส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

17. งานส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. งานส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. งานริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. งานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) งานการเงิน นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525) ได้กล่าวว่า การบริหารการเงิน เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งของโรงเรียน เพราะเป็นสิ่งสนับสนุนให้การดำเนินงานอื่นๆ เป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานการเงินและงบประมาณ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้กฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนทางราชการได้ไม่ดี หรือมีความบกพร่อง ก็อาจกระทบกระเทือนถึงประสิทธิภาพงาน และความมั่นคงในตำแหน่งได้ ส่วนขอบข่ายการบริหารงานการเงินของโรงเรียน โดยทั่วไปแล้ว จะร่วมกับงานธุรการ ซึ่งจากการรวบรวมสังเคราะห์การจำแนกขอบข่ายงานการเงินของนักวิชาการและหน่วยงานส่วนใหญ่ มีดังนี้

1. งานจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอขอ
2. งานจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามจำนวนที่ได้รับการจัดสรร
3. งานอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. งานขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. งานจัดทำบัญชีการเงิน
6. งานจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
7. งานจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
8. งานรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
9. งานตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
10. งานตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
11. งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
12. งานการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
13. งานบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
14. งานการวางแผนพัสดุ
15. งานกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อหน่วยเหนือ
16. งานพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
17. งานจัดหาพัสดุ
18. งานควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

19. งานจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
20. งานเบิกเงินจากคลัง
21. งานรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
22. งานนำเงินส่งคลัง

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาหาความรู้และวิธีการปฏิบัติงานด้านงบประมาณให้เป็นไปอย่างถูกต้องเสมอ รวมทั้งจะต้องระมัดระวังและแสดงความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาด ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีเจ้าหน้าที่ หรือผู้ช่วยเป็นผู้ทำงานด้านนี้โดยตรงก็ตาม

4) งานบริหารทั่วไป หมายถึง งานบริหารสถานศึกษาด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานดังกล่าวข้างต้นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานโรงเรียน ซึ่งมีขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป ดังนี้

1. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. งานประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. งานวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. งานจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. งานการดำเนินงานธุรการ
9. งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. งานจัดทำสำมะโนนักเรียน
11. งานรับนักเรียน
12. งานเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. งานประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
14. งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. งานทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. งานส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. งานการรายงานผลการปฏิบัติงาน

21. งานจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

22. งานแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนักเรียน

ดังนั้น จากรายละเอียดของภาระงานหลักของโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า ภาระงานของโรงเรียนมีมากมาย และหลากหลายตามสภาพการทำงาน ความจำเป็น และบริบทของโรงเรียน แต่ก็สามารถนำภาระงานหลักและภาระงานย่อยเหล่านั้นมาจับกลุ่มและแบ่งเป็นด้านๆ ตามสภาพและลักษณะงานที่แตกต่างและคล้ายคลึงกันเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่นอกเหนือจากงานหลัก หรืองานที่เพิ่มเติมจากงานหลักของบางโรงเรียนที่มีสภาพการทำงานและบริบทต่างจากโรงเรียนทั่วไปนั้น สามารถจัดให้อยู่ในด้านการบริหารทั่วไป จึงถือได้ว่า แม้ว่าโรงเรียนต่างๆ มีการแบ่งภาระงานต่างกัน หรือมีภาระงานมากกว่า หรือน้อยกว่ากัน แต่ภาระงานเหล่านั้นสามารถนำมาจัดแบ่งให้เป็นงานหลักใน 4 ด้านได้เช่นกัน โดยพยายามไม่ให้มีการซ้ำซ้อนกัน และเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้วย

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายของรูปแบบ นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายรูปแบบการบริหารทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปดังนี้

สมาน อัครวภูมิ (2537, p. 13) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540) ให้นิยามรูปแบบการบริหารว่า เป็นลักษณะที่พึงปรารถนาที่เป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง เช่น เมืองในอุดมคติ

ดิเรก วรณเศียร (2545) ให้ความหมายของรูปแบบการบริหารว่า เป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ใดประภูกการณ์หนึ่งได้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิด ภาษา หรือสัญลักษณ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, p. 31) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเป็นแบบจำลอง หรือ ตัวแบบที่สะท้อนภาพ หรือปรากฏการณ์ หรือภาพที่เป็นนามธรรมที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์ หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้สามารถเข้าใจความคิด หลักการ กระบวนการ หรือกระบวนการทัศนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ง่ายและชัดเจนขึ้น

E. W. Smith, Krouse, and Atkinson (1980) ให้นิยามรูปแบบว่า เป็นการย่อส่วนของจริงของปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ ให้เล็กลงเพื่อให้ข้อพิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเหมือนเป็นตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Stoner and Wankel (1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น

Brown and Moberg (1980, p. 80) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นกรอบแนวคิดที่เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร ซึ่งได้ออกแบบระบบงานและแนวทางการดำเนินงานในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง โดย Brown และ Moberg ได้แบ่งรูปแบบการบริหารเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ 3) โครงสร้างการบริหารองค์กร 4) กระบวนการบริหาร และ 5) กระบวนการตัดสินใจในองค์กร

Daft (1992, p. 2) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติ หรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติในองค์กร

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งที่ศึกษา เป็นตัวแทนที่ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายขึ้น โดยสะท้อนความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุผล หรือเป็นการจำลองภาพในอุดมคติเพื่อนำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

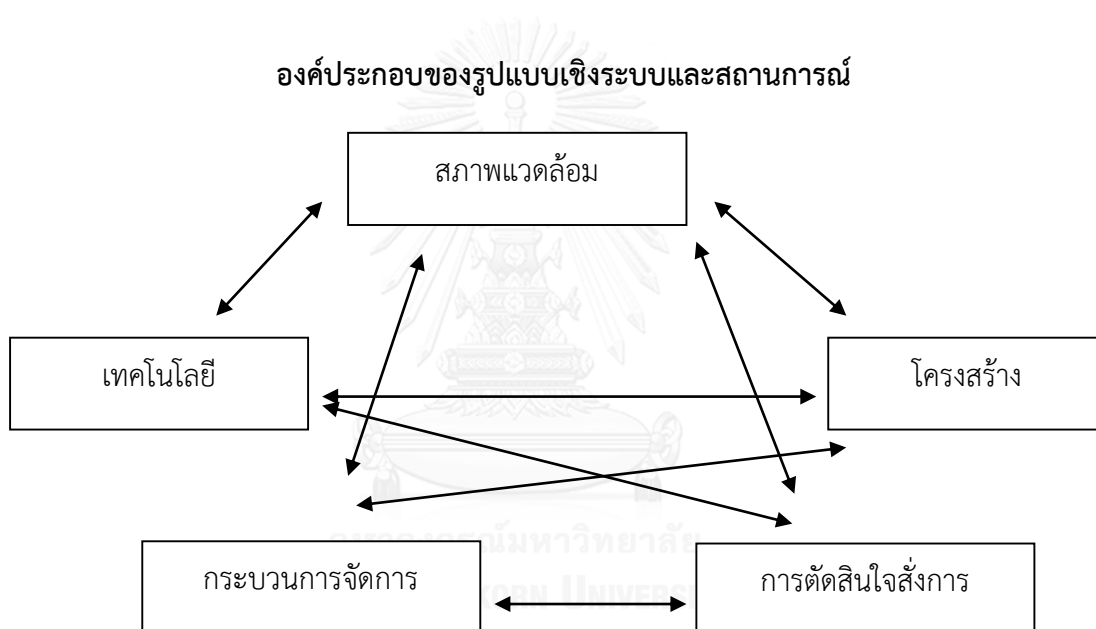
2.2.2 องค์ประกอบของรูปแบบ Getels and Guba (1957, p. 429) ได้แบ่งองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 ประเภท คือ สถาบัน (Institution) และปัจเจกบุคคล (Individual) ดังนี้

1) สถาบัน เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติ และนำแนวปฏิบัติมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานหน่วยย่อยของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแนวปฏิบัตินั้นแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) โดยบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในสถาบันตามลักษณะของตำแหน่ง หน้าที่ และสถานภาพภายใต้สถาบัน ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้มีบทบาทหน้าที่นั้นๆ ส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์ตามมาตรฐานของสังคมหรือสถาบัน ที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้มีบทบาทหน้าที่ บทบาทที่มีความสมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน ทั้งนี้ ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่ของสถาบันเป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีความเชื่อมโยงกับอีกบทบาทหนึ่งต่อเนื่องไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) ปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการทำงานของสถาบัน หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคลสถาบันจะไม่สามารถดำเนินการได้ โดยปัจเจกบุคคล มีส่วนประกอบย่อยที่มี

อิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบัน จำนวน 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) ซึ่งบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ส่วนความต้องการเป็นแนวโน้มของการพยายามของแต่ละคนในการทำตัวให้เหมาะสมต่องาน และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอน โดยแสดงออกบนพื้นฐานของความคาดหวัง

Brown and Moberg (1980) ได้แบ่งองค์ประกอบของรูปแบบโดยยึดตามแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) เป็น 5 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน ดังในแผนภูมิที่ 2.1



แผนภูมิที่ 2.1 องค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown และ Moberg
ที่มา : Brown and Moberg (1980, p. 17)

Bush (2011) ได้จำแนกองค์ประกอบของการบริหาร (Management Model) ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในจำแนกรูปแบบการบริหารองค์การทางการศึกษาเป็น 8 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions) 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure) 6) การเชื่อมโยงกับ

สภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment) 7) แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership) และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสามารถกำหนดได้หลายอย่าง หลายองค์ประกอบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา หรือการออกแบบแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดประเภทของแต่ละรูปแบบเป็นหลัก จะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร เป็นต้น หรือบางครั้ง ผู้วิจัยต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใดด้านหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วจึงเลือกใช้องค์ประกอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

2.2.3 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี นักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ เช่น Keeves (1988, p. 560) และพลสุข หิงคานนท์ (2540, p. 53) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า ลักษณะของรูปแบบที่ดีควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้าง หรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และ 4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นอกจากนี้ คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรพิจารณาคือ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา หรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปอธิบายด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับลักษณะที่ดีของรูปแบบไปใช้ประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาในครั้งนี้ด้วย

2.2.4 ประเภทของรูปแบบ มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ ตามปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวที่ต้องการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบจำลอง เสรี ชัดแฉ่ม (2538, p. 7) ได้สรุปแบบจำลอง โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย คือ (1) แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองอาคารที่สร้างเป็นรูปเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน และ (2) แบบจำลองสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองต้นแบบสำหรับผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย คือ (1) แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียนหนึ่ง และ (2) แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติเพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2) **รูปแบบเชิงคุณลักษณะ** R. H. Smith (1980, p. 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความที่ใช้ข้อความในการอธิบายย่อ และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

3) **รูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์** Keeves (1988) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ทางด้านสังคมศาสตร์เป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แนวคิดแบบการอุปมาอุปมัยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม ซึ่งสามารถนำไปใช้ทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเพิ่มขึ้นของสถานศึกษาได้
2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของครู เป็นต้น
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปรต่างๆ โดยใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เดิมแบบจำลองนี้ใช้กับศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เช่น จิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และบริหารการศึกษา
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรซับซ้อนได้ โดยต้องอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้วนำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรงที่สามารถทดสอบได้

4) **รูปแบบการบริหารสถานศึกษา** Bush (2011) ได้รวบรวมรูปแบบการบริหารไว้เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้กับสถานศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยแบ่งเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

(1) **รูปแบบทางการ (Formal Model)** เป็นรูปแบบที่ใช้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นของรัฐที่มีระบบการทำงานแบบแบ่งลำดับชั้น (Hierarchical System) ซึ่งผู้บริหารได้รับสิทธิอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบภายในองค์กร และสามารถใช้อำนาจสั่งการที่สมเหตุสมผลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้บริหารของหน่วยงานรัฐจะได้รับการหนุนหลังจากหน่วยเหนือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงาน

(1.1) หลักการของรูปแบบทางการ มีดังนี้

1. มีแนวโน้มทำให้องค์กรมีความเป็นระบบ กล่าวคือ มีความเชื่อมโยงภายในองค์กรที่แน่นแฟ้น
2. มีระบบโครงสร้างการบริหารในแบบราชการ ซึ่งแผนผังการบริหารขององค์กรจะแสดงในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยไม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มคนที่ไม่เป็นทางการ
3. มีสายบังคับบัญชาแบบแบ่งลำดับชั้น โดยแผนผังขององค์กรเน้นที่ความสัมพันธ์ทางแนวคิดระหว่างบุคลากรด้วยกัน และแสดงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอยู่เหนือพนักงาน
4. เป็นองค์กรที่ใช้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยกำหนดเป้าประสงค์แบบราชการ ซึ่งเป็นที่เข้าใจของสมาชิกทุกคนขององค์กร
5. การตัดสินใจจะต้องผ่านกระบวนการที่สมเหตุสมผล สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร
6. สิทธิอำนาจของผู้บริหารองค์กรเป็นอำนาจที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่งที่เป็นข้าราชการ ผู้บริหารมีอำนาจเหนือสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นทางการภายในองค์กร และอำนาจในการสั่งการเป็นไปตามตำแหน่ง
7. ผู้บริหารองค์กรจะต้องรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานต่อหน่วยเหนือที่มีอำนาจบังคับบัญชา เช่น โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบต่อกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

(1.2) ประเภทของรูปแบบทางการ แบ่งออกเป็น 5 รูปแบบย่อย ดังนี้

(1.2.1) รูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structure Model) เป็นรูปแบบที่เน้นในการแบ่งภาระหน้าที่ในโครงสร้างการบริหารขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรระหว่างบุคลากรกับบุคลากรเพื่อร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Bolman และ Deal (Bush, 2011, p. 42) ได้กล่าวว่า มุมมองของรูปแบบเชิงโครงสร้างขึ้นอยู่กับสมมุติฐานสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. องค์กรจะต้องให้ความสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
2. สำหรับองค์กรบางแห่ง สามารถออกแบบรูปแบบโครงสร้างและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาระงานและสถานภาพขององค์กรได้
3. องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อความปั่นป่วนทางสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจส่วนตัวถูกจำกัด หรือบีบบังคับด้วยบรรทัดฐานที่สมเหตุสมผล
4. ความเชี่ยวชาญช่วยให้บุคลากรขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ และกล้าที่จะแสดงออก

5. การประสานงานและการควบคุม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

6. ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่มาจากโครงสร้างที่ไม่เหมาะสม หรือระบบไม่ดี ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้โดยการจัดโครงสร้าง หรือพัฒนาระบบใหม่

(1.2.2) รูปแบบเชิงระบบ (System Model) เป็นรูปแบบที่เน้นความเป็นปึกแผ่น ความเอกภาพ ความมั่นคง และการบูรณาการภายในองค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงนั้น สมาชิกภายในและภายนอกองค์กรจะต้องมีความเอกภาพ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ แต่จะเป็นอันตรายถ้าเน้นความเป็นลำดับชั้นมากกว่าความเป็นบุคคลมากเกินไป โดยองค์กรจะต้องพัฒนานโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และจะต้องทำให้บรรลุตามนโยบายนั้นๆ ด้วย

(1.2.3) รูปแบบราชการ (Bureaucratic Models) เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบทางการที่เน้นในการจัดแบ่งภาระหน้าที่ตามลักษณะของงาน และความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รูปแบบราชการมีหลักการในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เน้นความสำคัญของโครงสร้างการบริหารตามลำดับชั้นในองค์กร โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างการสั่งการกับตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับชั้น ซึ่งอาศัยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารองค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. เน้นการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร โดยหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญกับเป้าประสงค์ ซึ่งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ร่าง เช่น ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ และให้การรับรองโดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. เสนอให้มีการแบ่งเป็นแผนกกำลังคน (Division of Labour) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความเชี่ยวชาญในภาระงานเฉพาะด้านบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถส่วนตัว

4. การตัดสินใจและความประพฤติ ถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบและข้อบังคับมากกว่าความมุ่งมั่นส่วนตัว ซึ่งโรงเรียนมีกฎระเบียบและข้อบังคับสำหรับควบคุมความประพฤติของนักเรียนเท่านั้น และบางครั้งก็เป็นการให้การแนะนำในเรื่องความประพฤติของครูด้วย โดยใช้คู่มือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร

5. เน้นความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่ส่วนตัว (Impersonal Relationships) ระหว่างบุคลากรกับลูกค้า ซึ่งความเป็นกลางจะช่วยลดผลกระทบของความเป็นปัจเจกในการตัดสินใจ โดยโรงเรียนที่ดีขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างครูกับนักเรียน

6. ใช้คุณธรรมในการสรรหาและพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร การแต่งตั้งจะต้องขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ การเลื่อนฐานะขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญที่แสดงให้เห็นในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันและตำแหน่งที่ผ่านมา สำหรับสถานศึกษานั้น การแต่งตั้งในตำแหน่งใหม่ และการเลื่อนตำแหน่งควรนำเกณฑ์เหล่านี้มากำหนดในกระบวนการแข่งขันที่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตาม จะต้องผ่านการเห็นชอบของผู้บริหาร หรือหัวหน้าตามกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ

โดยรวมแล้ว องค์กรทางการศึกษาเป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบของการบริหารแบบราชการในหลายภาคส่วน จึงทำให้กระบวนการดำเนินงานขององค์กรถูกควบคุม หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของการบริหารแบบราชการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยรูปแบบราชการ (Bureaucratic Models) เป็นรูปแบบที่นิยมนำมาใช้ในระบบส่วนกลางเพื่อเป็นกลไกในการควบคุมหน่วยงานใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารูปแบบราชการมีความสำคัญในการบริหารองค์กรทางการศึกษา แต่ยังคงมีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาเนื่องจากขัดแย้งกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงของครู ถ้าครูต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานที่เปิดกว้าง ครูจะไม่กระตือรือร้นและไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารแบบการบังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้

(1.2.4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Rational Models) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารมากกว่าโครงสร้างการบริหาร หรือเป้าประสงค์ขององค์กร โดยเน้นกระบวนการตัดสินใจมากกว่าการกำหนดโครงสร้างที่จำกัดและกำหนดขอบเขตอำนาจ รูปแบบนี้ ได้แบ่งปันลักษณะบางประการกับรูปแบบอื่นๆ เช่น วัตถุประสงค์และโครงสร้างแบบราชการขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ กระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นภายในโครงสร้างการบริหารที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ได้แก่ 1. รับรู้ปัญหาหรือโอกาสที่เลือก 2. รู้จักวิเคราะห์ปัญหาและวิเคราะห์ข้อมูล 3. สร้างวิธีการแก้ปัญหา หรือทางเลือกที่เลือกได้ 4. เลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 5. ใช้ทางเลือกที่เลือกมาใช้ และ 6. ควบคุมและประเมินประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้

ส่วนหลักการที่สมเหตุสมผลที่จะนำไปปฏิบัติในด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษานั้น มีหลักการสำคัญๆ 5 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายและลำดับความสำคัญ (Aims and Priorities) ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรควรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และกำหนดตามลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

2. การวางแผนระยะยาว (Long-term Planning) ซึ่งการตัดสินใจในด้านงบประมาณควรสะท้อนและตระหนักถึงการปฏิบัติงานระยะยาว โดยการตั้งงบประมาณประจำปีจะต้องพิจารณาเรื่องเป้าหมายระยะยาวขององค์กรด้วย

3. ทางเลือกที่ผ่านการประเมิน (Evaluating Alternatives) ซึ่งควรจะมีการพิจารณาในภาพรวมของรูปแบบการใช้จ่ายบนพื้นฐานของการประเมินกิจกรรมที่ผ่านมา และประเมินค่าโอกาส (Opportunity Cost) ของการใช้จ่ายต่างๆ ที่สามารถเลือกมาใช้ได้

4. งบประมาณเป็นศูนย์ (Zero-Based Budgeting) โดยจะต้องทำการตรวจสอบการใช้จ่ายทุกด้านดีกว่าเปลี่ยนไปใช้รูปแบบการใช้จ่ายแบบเดิมๆ

5. เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด (Selecting the most appropriate options) เมื่อรูปแบบการใช้จ่ายที่เลือกมาใช้ถูกพิจารณาโดยใช้องค์ประกอบของความเป็นศูนย์รูปแบบสมเหตุสมผลต้องการให้มีทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

(1.2.5) รูปแบบเชิงลำดับชั้น (Hierarchical Models) เป็นรูปแบบที่เน้นความสัมพันธ์ของสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อหน่วยเหนือ โดยโครงสร้างองค์กรเน้นที่อำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด ส่วนคุณสมบัติพื้นฐานขององค์กรคือ การจัดโครงสร้างการบริหารตามลำดับชั้นในแนวดิ่ง อำนาจบังคับบัญชาจะเริ่มจากผู้อาวุโสมากไปสู่ผู้อาวุโสน้อย ไม่เน้นความเป็นปัจเจก แต่จะเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของรูปแบบลำดับชั้น เน้นการสื่อสารในแนวดิ่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานเป็นไปตามการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งอำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปตามกฎหมาย

(1.3) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบทางการ จากองค์ประกอบ 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบ (Bush, 2011, p. 199) สามารถสรุปลักษณะสำคัญของการบริหาร ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ของรูปแบบทางการคือ เน้นไปที่เป้าประสงค์ร่วมของหน่วยงาน หรือสถาบันเป็นหลัก

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ของรูปแบบทางการ คือ ผู้บริหารมีสิทธิอำนาจในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจของรูปแบบทางการ คือ การตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารจะต้องยึดตามเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจของรูปแบบทางการจะต้องมีความสมเหตุสมผล ยึดกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นหลัก

5. ธรรมชาติของโครงสร้างของรูปแบบทางการคือ จะต้องถูกจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ยึดหลักความเป็นจริง และมีการแบ่งสายบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นในแนวดิ่ง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อหัวหน้าในสายงานของตนตามลำดับชั้น

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมของรูปแบบทางการ เป็นไปในระบบปิด (Closed System) ที่มีแนวโน้มจำกัดการเชื่อมโยงของสภาพแวดล้อมภายนอกกับความต้องการ

พื้นฐานเพื่อรักษาขอบเขตของความรับผิดชอบไว้ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อผู้บริหารขององค์กรมากกว่าลูกค้ำ นอกจากนี้ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถเป็นไปได้ในระบบเปิด (Open System) ก็ได้ เพื่อเปิดให้มีการเชื่อมต่อกันได้กว้างขวางมากขึ้น เนื่องจากองค์การทางการศึกษาเป็นองค์กรสาธารณะที่จะต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และรับผิดชอบต่อในด้านความสำเร็จขององค์กรต่อชุมชนล้อมรอบด้วย ดังนั้นความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ของผู้บริหารองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้มีความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดี

7. แบบของภาวะผู้นำของรูปแบบทางการ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบนี้ได้กำหนดให้ผู้บริหารเป็นคนที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร รวมทั้งกำหนดวิธีดำเนินงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ส่วนในองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารจะเป็นผู้ควบคุมทั้งงานวิชาการ งานการบริหาร และการประสานงานกับภายนอก โดยผู้นำท้องถิ่นและผู้ปกครองจะติดต่อโดยตรงกับผู้บริหารเมื่อมีงานที่จะต้องทำกับโรงเรียน ซึ่งหลายคนถือว่า ผู้บริหารเป็นตัวแทนของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถมอบหน้าที่ให้กลุ่มบุคคลที่มีผลงานดี และประสบความสำเร็จในการทำงานรับผิดชอบงานบางอย่างแทนได้เพื่อช่วยลดภาระงานของตนและช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การทำงานมากขึ้นด้วย

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบทางการ คือ ผู้นำแบบการจัดการ (Managerial) โดยผู้บริหารได้รับสิทธิอำนาจมาพร้อมกับตำแหน่งที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ควบคุม กำกับดูแล ทั้งในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์องค์กร กระบวนการทำงาน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความสำคัญกับการบริหารและการจัดการมากกว่าการให้คำแนะนำ ซึ่งสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากการมีรูปแบบการบริหารที่ดีที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ภาวะผู้นำแบบการจัดการจึงถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับรูปแบบการบริหารแบบทางการ แต่จำเป็นต้องเป็นภาวะผู้นำแบบจัดการที่มีจุดยืนและค่านิยมที่ชัดเจน

(1.4) ข้อจำกัดของรูปแบบทางการ รูปแบบทางการยังมีจุดอ่อน 5 ประการที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

1. อาจเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่จะกำหนดให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่เน้นด้านเป้าประสงค์ และเป็นสิ่งที่ยากในการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้ชัดเจนเนื่องจากเป็นเป้าประสงค์ที่มีความคลุมเครือ กว้างขวาง และมีการแย้งซึ่งทางด้านทรัพยากรกัน รวมทั้งเป็นเป้าประสงค์ที่เกิดจากปัจเจก กลุ่มบุคคล และผู้บริหาร จึงในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ควรให้บุคคลภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งองค์กร

อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อถกเถียงในแนวคิดที่ว่า องค์กรทางการศึกษาสามารถทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้นได้ยากเนื่องจากเป้าประสงค์ทางการศึกษาวัดได้ยาก

2. การตัดสินใจในรูปแบบทางการที่เป็นกระบวนการสมเหตุสมผลนั้น เต็มไปด้วยปัญหา ส่วนความเชื่อที่ว่า การจัดการโดยใช้กระบวนการประเมินที่เป็นทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุดนั้น เป็นสิ่งที่ยากในการยืนยันว่าจะเกิดขึ้น การตัดสินใจในองค์กรทางการศึกษาส่วนใหญ่เกิดจากครูและอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในงานที่เขารับผิดชอบ ซึ่งความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนใหญ่จะไม่ใช้ความเป็นเหตุเป็นผล จึงทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

3. รูปแบบทางการมององค์กรเป็นองค์รวม และมองข้ามความเป็นปัจเจก โดยสมมติว่า บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งตายตัวในโครงสร้างการบริหารจะต้องประพฤติตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ มากกว่าการทำงานตามความเป็นปัจเจกและประสบการณ์ที่เขามี ทั้งนี้ทำให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ต่อแนวคิดที่ว่า รูปแบบทางการกำหนดให้องค์กรมีความอิสระจากบุคคลภายใน

4. รูปแบบทางการในสถานศึกษา มีความขัดแย้งในโครงสร้างอำนาจ เนื่องจากครูอาจารย์เป็นผู้ที่มีวิชาชีพชั้นสูงจะมีแนวโน้มในการต่อรองสูงในระบบสั่งการแบบลำดับชั้น ส่วนผู้บริหารเอง ถือว่าตนเองได้รับการแต่งตั้งอย่างชอบธรรมจึงต้องมีอำนาจในการสั่งการ หรือให้การแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา

5. รูปแบบทางการในองค์กรที่มีความมั่นคง (Stable) ไม่ได้ให้ความสำคัญในการย้ายออก หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งกัน เนื่องจากตำแหน่งต่างๆ ถูกกำหนดอย่างถาวรตามระบบโครงสร้างแบบราชการ แต่อย่างไรก็ตาม ความมั่นคงนั้น ไม่สอดคล้องตามความเป็นจริง และจะไม่มี ความมั่นคงสำหรับองค์กรทางการศึกษาบางแห่ง เนื่องจากการปรับเปลี่ยนของบุคลากรจะส่งผลต่อความมั่นคงขององค์กร ซึ่งความมั่นคงในรูปแบบทางการอาจจะถูกจำกัดในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วน

สรุปได้ว่า รูปแบบทางการยังมีข้อจำกัดหลายประการเมื่อนำไปใช้กับองค์กรทางการศึกษา การสั่งการตามลำดับชั้นจะต้องมีความประณีตประนีประนอมกับการมีวิชาชีพชั้นสูงของบุคลากร การเสนอให้มีการตัดสินใจที่สมเหตุสมผลจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจะทำให้บรรลุตามเป้าประสงค์นั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อป้องกันความขัดแย้งภายใน แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารแบบทางการสามารถนำไปใช้กับองค์กรทางการศึกษาได้ เนื่องจากมีความยืดหยุ่น ปัจจุบันนี้ รูปแบบทางการกำลังนิยมนำไปใช้กับหน่วยงานของรัฐ เช่น ในประเทศอังกฤษ และนิวซีแลนด์ แต่จะต้องมีการปรับปรุงจุดอ่อนบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร สายงานบังคับบัญชา และการสั่งการ เป็นต้น

(2) รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) Bush (2003) ได้นิยามรูปแบบผู้ร่วมงานว่า เป็นแนวคิดที่เน้นทางด้านอำนาจและการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อมีสิทธิ์ออกเสียงในการกำหนดนโยบายอย่างเท่าเทียมกัน รูปแบบผู้ร่วมงานเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานทุกคนขององค์กร และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร โดยใช้การปรึกษาหารือกันเพื่อหาจุดยืน และความเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ ส่วนสิทธิ์อำนาจต่างๆ ในองค์กร ควรกระจายไปให้กลุ่มบุคคล หรือทุกคนในองค์กรที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในปัจจุบันนี้ มีการนิยมนำรูปแบบผู้ร่วมงานไปใช้เป็นแบบอย่างในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานโรงเรียน

(2.1) หลักการของรูปแบบผู้ร่วมงาน มีดังนี้

1. ความเป็นบรรทัดฐานประชาธิปไตยที่เคร่งครัด มีแนวโน้มที่กำหนดให้การตัดสินใจควรเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน และอิงหลักการที่เป็นประชาธิปไตย ซึ่งหลักการเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างคุณธรรม ความเสมอภาคในการบริหารองค์กร และระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน รวมทั้งเป็นแนวคิดสำคัญในการจัดตั้งให้มีการบริหารแบบคณะกรรมการ (Governing Board) ที่เข้มแข็งและเป็นมืออาชีพ
2. มีความเหมาะสมเฉพาะสถานศึกษาที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ และวิชาชีพชั้นสูง เนื่องจากครูผู้สอนมีสิทธิ์อำนาจที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนตัว ซึ่งเป็นอำนาจของความเชี่ยวชาญที่สามารถต่อรองกับผู้บริหารได้ อำนาจด้านการมีวิชาชีพชั้นสูงจะเกิดขึ้นเมื่อการตัดสินใจเกิดจากพื้นฐานของความเป็นปัจเจก ไม่ใช่เป็นการทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardized) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา เนื่องจากนักเรียนจำเป็นต้องมีการดูแลในลักษณะส่วนบุคคล ส่วนครูต้องการความเป็นอิสระในห้องเรียน และให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน
3. มีค่านิยมร่วมที่บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติตาม ซึ่งค่านิยมดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเมื่อทุกคนอยู่ร่วมกันในช่วงเวลาของการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ ก็จะเป็นตัวชี้แนะการบริหารและจัดการองค์กร รวมทั้งนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน หรือร่วมกันช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์และนโยบายที่ตั้งไว้
4. ขนาดของทีมงานตัดสินใจ จำเป็นต้องมีขนาดพอดีเพื่อให้บุคลากรทุกคนในทีมงานได้ออกเสียง ทั้งนี้อาจจะเหมาะกับโรงเรียนประถมศึกษา หรือหน่วยงานย่อยมากกว่านำไปใช้กับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือวิทยาลัย โรงเรียนขนาดเล็กสามารถจัดประชุมปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรทุกคนได้ แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจจะเป็นการจัดประชุมบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมากกว่า แต่สามารถแก้ปัญหาโดยการจัดตั้งให้มีตัวแทนของทีมงาน

ต่างๆ หรือจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการที่เป็นทางการที่มีตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่ผ่านการเห็นชอบของกลุ่ม โดยตัวแทนดังกล่าวจะต้องดูแลรักษาประโยชน์ของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และสามารถเปลี่ยนตัวแทนได้เมื่อรู้สึกว่าจะไม่สบายใจในการเป็นตัวแทน ซึ่งการมีตัวแทนที่เป็นทางการเป็นการให้สิทธิในการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ ส่วนการปรึกษาหารือขอคำแนะนำที่ไม่เป็นทางการเป็นเพียงความรอบคอบของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารสามารถไม่รับคำแนะนำนั้นๆ ก็ได้

5. การตัดสินใจเป็นฉันทามติ เกิดจากการเห็นชอบร่วมกันมากกว่าการแยกกลุ่มหรือความขัดแย้ง ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาด้วยการตกลงกัน อาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ โดยการประนีประนอมในการตัดสินใจเพื่อให้ทุกคนในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้

(2.2) ประเภทของรูปแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบย่อย ดังนี้

(2.2.1) รูปแบบผู้ร่วมงานในระดับอุดมศึกษา (Collegial Models in Higher Education) เป็นรูปแบบที่ให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีสิทธิอำนาจในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน และสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เนื่องจากบุคลากรเป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้การดำเนินงานองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รูปแบบผู้ร่วมงานเหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ มีระบบการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยข้อตกลงและการประนีประนอม ฉันทามติเป็นอำนาจสูงสุด ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม รวมทั้งให้ทุกคนในองค์กรมีอิสระในการแสดงออกทางวิชาการ

(2.2.2) รูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (Collegial Models in Secondary School) รูปแบบผู้ร่วมงานไม่ค่อยเหมาะสมกับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาค่อนข้างจะมีอำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องรับผิดชอบงานขององค์กรต่อหน่วยเหนือเพียงคนเดียวทั้งในการจัดการและการบริหาร จึงทำให้การพยายามพัฒนาระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมถูกหยุดชะงัก และก็เป็นเหตุหยุดผู้ที่อยากมีส่วนร่วมในการดำเนินงานองค์กร รวมทั้งเป็นข้ออ้างที่สมเหตุสมผลสำหรับผู้ที่ไม่พอใจกับรูปแบบผู้ร่วมงานด้วย Brown และ Boyle (Bush, 2011, p. 78) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งค้นพบว่า มีโรงเรียนมัธยมศึกษาบางแห่งเท่านั้นที่สามารถปฏิบัติตามรูปแบบผู้ร่วมงานได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยโรงเรียนเหล่านั้นมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดเป็นกฎระเบียบและข้อบังคับโดยเปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระ และสมาชิกของกลุ่มสาระของรายวิชาต่างๆ

2. ความสำคัญลำดับแรกของกลุ่มสาระมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับแผนพัฒนาโรงเรียน โดยร่วมกันกำหนดประเด็นหลักและปัญหาขึ้น

3. หัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพัน และเกี่ยวข้องโดยตรงกับนโยบายของโรงเรียนและการตัดสินใจ

4. ผู้บริหารเห็นชอบให้หัวหน้ากลุ่มสาระมีหน้าที่ในการบริหารงานโรงเรียนกว้างขวางมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม รูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะไม่มีปัญหาในเรื่องขนาดของโรงเรียนโดยสามารถปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่นได้ โดยเปลี่ยนจากคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มสาระร่วมอยู่ด้วย ซึ่งทำให้ผู้รับผิดชอบทางด้านหลักสูตรของกลุ่มสาระต่างๆ และครูผู้สอนทุกรายวิชาได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง เช่น ปรึกษารื้อกันเรื่องการทำสื่อการสอน ช่วยอธิบายเนื้อหาที่จะต้องสอน ช่วยทำการสังเกตและให้ข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นต้น

(2.2.3) รูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนประถมศึกษา (Collegial Models in Primary School) Little (Bush, 2011, p. 79) ได้อธิบายถึงวิธีการปฏิบัติของรูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

1. ครูมักจะปรึกษารื้อกันเกี่ยวกับการสอน
2. มีการแบ่งปันแผนงาน และแผนการสอน
3. การปรากฏตัวของผู้สังเกตการณ์ในห้องเรียนเป็นเรื่องปกติ
4. มีการฝึกอบรม และพัฒนางานร่วมกัน

รูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนประถมศึกษาอิงกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารที่ทำให้มีความไว้วางใจ ความพอใจ และการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

(2.3) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบผู้ร่วมงาน จากองค์ประกอบ 8 ด้านของการบริหารที่ใช้จำแนกรูปแบบผู้ร่วมงาน (Bush, 2011, p. 199) มีดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ของรูปแบบผู้ร่วมงาน คือจัดทำขึ้นในระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับสถาบัน โดยได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรทุกคนในองค์กร

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ดำเนินการโดยการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากร ซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่นำไปสู่การเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งช่วยให้มีความมั่นคงและยั่งยืนในระบบการทำงานขององค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ คือการตัดสินใจต่างๆ จะต้องยึดหลักเป้าประสงค์ขององค์กรที่ผ่านการเห็นชอบร่วมกัน เพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบผู้ร่วมงาน คือตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กร โดยการตัดสินใจทุกอย่างต้องผ่านการเห็นชอบแบบฉันทามติของบุคลากรทุกคนและยึดเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

5. ธรรมชาติของโครงสร้างของรูปแบบผู้ร่วมงาน คือเป็นโครงสร้างที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจได้ ยึดหลักความเป็นจริงและมีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา เน้นสายบังคับบัญชาในแนวนราบ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิอำนาจเท่าเทียมกัน ในการกำหนดนโยบาย และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานขององค์กร สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัย จะมีการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารเพื่อทำการตัดสินใจงานขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจผ่านกระบวนการที่เป็นคณะกรรมการจะช่วยขจัดความเป็นส่วนตัว และจะนำไปสู่ฉันทามติและการประนีประนอม แต่สำหรับโรงเรียน การมีทีมงานเฉพาะด้านจะมีประสิทธิผลมากกว่าการตั้งเป็นคณะกรรมการแบบถาวร

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกของรูปแบบผู้ร่วมงาน ยังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการกำหนดวิธีการดำเนินงานร่วมกัน จึงทำให้เป็นเรื่องที่ยากในการหาคนทำหน้าที่รับผิดชอบนโยบายรวมขององค์กร และรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือ หรือหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหารสามารถให้ความเห็นชอบในการตัดสินใจต่างๆ และรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือได้ แต่จะต้องผ่านการเห็นชอบแบบฉันทามติ ส่วนผู้บริหารเองก็ต้องมีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของรูปแบบผู้ร่วมงาน

7. แบบของภาวะผู้นำ เป็นผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วม โดยทำหน้าที่ปรับปรุงนโยบาย หรือแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานย่อยต่างๆ โดยผ่านกระบวนการที่ซับซ้อนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้ ผู้บริหารไม่ใช่อำนาจและอิทธิพลที่มีภายในองค์กร แต่จะเป็นผู้ที่พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน สร้างโอกาสทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มีการร่วมกันริเริ่มกำหนดนโยบายใหม่ขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญต่ออำนาจของความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจแบบราชการ

8. ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบผู้ร่วมงาน คือภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ได้แก่

8.1 ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการกระตุ้นทางปัญญา สนับสนุนบุคลากรให้มีความประพฤติที่เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรคในการดำเนินงาน และกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดระบบการทำงานของโรงเรียนใหม่ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของนักเรียน เป็นต้น

8.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยนำมาเข้าที่ประชุมกลางเพื่อปรึกษาหารือกัน การมีส่วนร่วมจะช่วยยกระดับประสิทธิผลขององค์กร ส่งเสริมหลักการประชาธิปไตย และช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีสิทธิอำนาจที่ถูกต้องเหมาะสม

8.3 ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรมากกว่าการที่จะเลือกเฉพาะผู้มีความเชี่ยวชาญที่มีตำแหน่ง หรือมีบทบาทหน้าที่เป็นทางการในองค์กรแล้ว โดยในทางปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องลดขอบเขตของบทบาทหน้าที่และแบ่งภาระงานของตนไปให้ผู้ร่วมงาน ส่วนผู้ร่วมงานจะร่วมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเครือข่ายเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ และสามารถใช้ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนได้ครบทุกด้าน ผู้บริหารก็จำเป็นต้องพยายามส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกระจายอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การกระจายอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะกำหนดตัวเองให้มีภาวะผู้นำอันใดอันหนึ่งที่ชัดเจน และแบ่งปันอำนาจให้ผู้ร่วมงานที่ได้จัดตั้งเป็นกลุ่ม

(2.4) ข้อจำกัดของรูปแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบผู้ร่วมงานได้รับความนิยมในศาสตร์การบริหารและภาวะผู้นำทางการศึกษา รวมทั้งได้นำไปเป็นหลักการในการพัฒนาระบบการศึกษา อย่างไรก็ตามมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงจุดอ่อนของรูปแบบผู้ร่วมงาน ในเรื่องการจำกัดความเข้มแข็งไม่ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งจุดอ่อนของรูปแบบผู้ร่วมงานมี 7 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบผู้ร่วมงานมีแนวโน้มเป็นความไม่ชัดเจนมากกว่า ในความเป็นจริงการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมที่สุดจะต้องมีการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบผู้ร่วมงานมีลักษณะเป็นการอธิบายแบบคร่าวๆ และไม่สมบูรณ์ โดยอ้างอิงแต่ความรู้พื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน

2. วิธีการตัดสินใจของรูปแบบผู้ร่วมงาน มีลักษณะที่เฉื่อยชาและยุ่งยาก ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน และใช้เวลามากเนื่องจากต้องการให้มีฉันทามติ ซึ่งบางครั้งผู้ตัดสินใจต้องการรู้ข้อมูลเชิงลึก ต้องการความยืนยันจากผู้เสนอ หรืออยากทราบผลที่ตามมาหลังจากการตัดสินใจ หรือบางครั้งอาจจะต้องมีการประชุมหารือกันหลายรอบก่อนจะมีการตัดสินใจ

3. รูปแบบผู้ร่วมงาน ต้องการให้มีการตัดสินใจที่เป็นฉันทามติ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ที่เป็นมืออาชีพจะมีความคิดเห็นของตนเอง และจะไม่มี การรับประกันอย่างเปิดเผยต่อผลที่ตามมา ซึ่งทุกคนมักจกัรับประกันเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การดำเนินงานในรูปแบบผู้ร่วมงาน จะต้องผ่านการประเมินในด้านลักษณะความสัมพันธ์กับสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่อยู่ในองค์ประกอบของโครงสร้างการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งในระบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นของรัฐ ส่วนองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม คือ การมีวิชาชีพขั้นสูงและความเชี่ยวชาญของบุคลากร แต่

ไม่ใช่บุคลากรทุกคนล้วนเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพ

5. กระบวนการตัดสินใจแบบผู้ร่วมงานที่ใช้ในสถานศึกษาอาจจะไม่ได้เกิดขึ้นอย่างถาวร เนื่องจากผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือ หรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องอธิบายตอบคำถามในเรื่องนโยบายที่องค์กรได้เสนอขออนุมัติต่อหน่วยเหนือ ส่วนผู้บริหารอาจจะต้องปกป้องนโยบายที่องค์กรได้กำหนดขึ้นแม้ว่าตนเองไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้บริหารจึงควรฉวยโอกาสขีมือจากเวทีสาธารณะเพื่อให้มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อตอบคำถามของหน่วยเหนือ

6. ประสิทธิภาพของการดำเนินงานโรงเรียนจะต้องอาศัยท่าทีของบุคลากร ถ้าเขาให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง จะสามารถประสบความสำเร็จได้ แต่ถ้าเขาเฉื่อยชา หรือต่อต้านจะนำไปสู่ความล้มเหลว

7. กระบวนการตัดสินใจของแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยท่าทีของผู้บริหารเป็นหลัก ดีกว่าการกระตุ้นให้ครูสนับสนุน ส่วนในมหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารทางวิชาการควรจัดให้มีเวทีที่เป็นทางการเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ในโรงเรียน กระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องผ่านการเห็นชอบของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารที่ฉลาดอาจนำความคิดเห็นของบุคลากรมาพิจารณา กล่าวคือ เป็นการขอคำปรึกษาจากบุคลากร

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้ร่วมงานเป็นรูปแบบที่มีคุณภาพสูง และเป็นอุดมคติ มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีวิชาชีพชั้นสูงที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะมีดุลยพินิจที่จะให้ความร่วมมือในการสร้างห้องเรียนให้มีคุณภาพและสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งเข้ามามีส่วนช่วยร่างนโยบายการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญ การมีส่วนร่วมเป็นการช่วยต่อต้านการมีอำนาจที่เข้มงวดตามแบบราชการ และช่วยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้น และมีแรงจูงใจทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบผู้ร่วมงานยังมีความไม่ชัดเจนในการนำไปใช้กับสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความไม่ชัดเจนของสิทธิอำนาจของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน รวมทั้งฉันทามติที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อหน่วยเหนือด้วย อีกอย่างหนึ่งรูปแบบผู้ร่วมงานกับการมีส่วนร่วมจะเข้ากับรูปแบบทางการและรูปแบบราชการที่นำมาปฏิบัติในสถานศึกษาของรัฐไม่ได้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบผู้ร่วมงานในบางหลักการเพื่อให้เหมาะกับการบริหารงานของสถานศึกษา

(3) รูปแบบการเมือง (Political Model) Bush (2011) ได้กล่าวว่า รูปแบบการเมืองเป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้กระบวนการเจรจาต่อรอง และตกลงกันในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจภายในองค์กร ผู้ที่มีผลประโยชน์ได้ร่วมตัวกันและพัฒนาเป็นกลุ่มผลประโยชน์ที่เข้มแข็งก่อตั้งเป็นพันธมิตรเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์เชิงนโยบายอันใดอันหนึ่งที่ชัดเจน ในรูปแบบนี้ ข้อพิพาทในกลุ่มถือว่เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ และใช้หลักการที่มีพลังอำนาจเพื่อช่วยควบคุมให้กลุ่ม

ผลประโยชน์สามารถอยู่ร่วมกันได้ ดีกว่าการพยายามหาวิธีการรักษาตำแหน่งผู้บริหารไว้ ส่วนรูปแบบการเมืองสำหรับสถานศึกษา เป็นรูปแบบการเมืองย่อย (Micro-politics) ซึ่งเป็นปฏิกริยาและอุดมการณ์ทางการเมืองของผู้บริหาร ครู และนักเรียนของโรงเรียนเท่านั้น

รูปแบบการเมืองให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่หายาก การแข่งขันด้านผลประโยชน์และบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งในการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้ รูปแบบการเมืองมีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อนโยบายของรัฐบาลท้องถิ่น และรัฐบาลกลาง รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับพรรคการเมืองที่เข้าร่วมในการเลือกตั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ดังนั้น จำเป็นต้องแยกการเมืองระดับประเทศและระดับท้องถิ่นก่อนจะนำรูปแบบการเมืองไปใช้ในสถานศึกษา เนื่องจากการเมืองระดับท้องถิ่นและระดับชาติจะมีอิทธิพลต่อบริบทของการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาก ในบางประเทศ รัฐบาลกลางเป็นผู้กำหนดรูปแบบของระบบการศึกษาโดยมีการสนับสนุนจากพรรคการเมืองที่มีเสียงส่วนมากในสภา

(3.1) หลักการของรูปแบบการเมือง มีดังนี้

1. มุ่งเน้นกิจกรรมกลุ่มมากกว่างานอื่นๆ ของหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับหน่วยงานย่อย (Sub-units) ภายในองค์กร ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นหัวใจสำคัญของรูปแบบการเมือง ต่างจากรูปแบบทางการและรูปแบบวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในระดับองค์กร
2. ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์และกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งคำนึงถึงความต้องการ และอื่นๆ ทำให้ปัจเจกบุคคลมีท่าทีอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อปกป้องประโยชน์ของตัวเองไม่ว่าจะเป็นตำแหน่ง หรือผลประโยชน์เป็นต้น บุคคลในกลุ่มมีแนวโน้มจะมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน ทำให้เขามีท่าทีหาทางเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน สร้างประโยชน์ร่วมกัน และเป็นพันธมิตรซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง เมื่อความเชื่อและค่านิยมในกลุ่มไม่เหมือนกันอาจจะมีแนวโน้มในการแยกกลุ่มกัน
3. เน้นการขยายตัวของข้อพิพาทในองค์กร โดยกลุ่มผลประโยชน์ตามหาเป้าหมายส่วนตัว ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทำให้นำไปสู่ข้อพิพาทระหว่างบุคลากรในหน่วยงานได้ แต่รูปแบบการเมืองมองว่าข้อพิพาทเป็นเรื่องปกติขององค์กร นอกจากนี้ ในรูปแบบการเมืองมีความเอนเอียงมาก การไม่ตกลงกันเป็นเรื่องที่ถูกมองข้ามหรือไม่ได้ให้ความสำคัญ
4. รูปแบบการเมืองได้กำหนดว่า เป้าประสงค์องค์กรมีความไม่แน่นอนหรือคลุมเครือ และขัดแย้งกัน ปัจเจกบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ล้วนมีจุดมุ่งหมายต่างกันและปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของตนเองเสมอ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ขัดแย้งกันและเป็นตัวสำคัญที่นำไปสู่ข้อพิพาทในกลุ่ม หน่วยงานย่อยที่ประสบความสำเร็จเป็นหน่วยงานที่สามารถกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนกลุ่มผลประโยชน์พยายามให้หน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของตน

5. การตัดสินใจเชิงการเมืองจะปรากฏขึ้นหลังจากมีกระบวนการเจรจาต่อรองและการตกลงกันอันซับซ้อน และประเมินว่าทางเลือกไหนที่ดีที่สุด ส่วนการกำหนดนโยบายไม่สามารถทำให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้ เพราะอาจนำไปสู่ข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้งภายในองค์กร จึงต้องผ่านกระบวนการเจรจาต่อรองและปรับเปลี่ยนนโยบายจากกลุ่มผลประโยชน์เสียก่อน การให้ความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ดีเพื่อให้กลุ่มผลประโยชน์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การที่มีการตัดสินใจโดยผ่านเวทีการประชุมเพียงครั้งเดียวจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้เนื่องจากกลุ่มที่ยังไม่ประสบความสำเร็จจะให้การต่อรองเมื่อมีโอกาส จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการเจรจาที่แน่นแฟ้นและมีนัยยะที่หลากหลายเพื่อไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหาการไม่ลงรอยกัน

6. มีแนวคิดที่ว่าพลังอำนาจเป็นศูนย์กลางของทุกทฤษฎีการเมือง โดยผลจากกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อน มีแนวโน้มจะได้รับการพิจารณาโดยอาศัยพลังอำนาจของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เป็นกระบวนการต่อสู้เพื่อให้ได้สิทธิอำนาจการควบคุมและอิทธิพลเมื่อกลุ่มผลประโยชน์มีพลังอำนาจและอิทธิพล นอกจากนี้ พลังอำนาจก็ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องรักษาฐานอำนาจของตนเองไว้

(3.2) ประเภทของรูปแบบการเมือง

(3.2.1) แหล่งของพลังอำนาจในด้านการศึกษา พลังอำนาจ (Power)

เป็นความสามารถในการกำหนดท่าที หรือพฤติกรรมของคนอื่น หรือเป็นความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง พลังอำนาจมีแหล่งที่มามากมาย ซึ่งกล่าวโดยรวม พลังอำนาจเกิดมาจากสิทธิ์อำนาจ (Authority) และอิทธิพล (Influence) โดยสิทธิ์อำนาจเป็นอำนาจที่ผู้บริหารได้รับอย่างถูกต้องตามกฎหมายในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสามารถตัดสินใจนโยบายขององค์กรและลงโทษผู้ที่ขัดคำสั่งได้ ส่วนอิทธิพลเป็นความสามารถที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพและความเชี่ยวชาญส่วนตัว อย่างไรก็ตาม มีรูปแบบสำคัญของพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและวิทยาลัย 6 รูปแบบ ดังนี้

1. พลังอำนาจของตำแหน่ง (Positional Power) คือผู้บริหารได้รับอำนาจพร้อมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ มีอำนาจในการตัดสินใจ และแสดงบทบาทหน้าที่ในกระบวนการกำหนดนโยบายขององค์กร ผู้อำนวยการและหัวหน้างานของโรงเรียนมีสิทธิ์อำนาจตามกฎหมายในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน

2. สิทธิ์อำนาจของความเชี่ยวชาญ (Authority Expertise) เป็นสิทธิ์อำนาจที่ได้มอบหมายให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งคนส่วนใหญ่จะให้การยอมรับ เมื่อสิทธิ์อำนาจด้านใดด้านหนึ่งถูกมอบให้ผู้ที่เขาคิดว่ามีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ในสถานศึกษามีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหลายคน ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนจะมีการแต่งตั้งหัวหน้างานต่างๆ

3. พลังอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นความเชี่ยวชาญทางคุณธรรมส่วนบุคคลในการพูดตึงตูดและโน้มน้าวผู้อื่น โดยบุคคลที่สามารถใช้ความสามารถหรือคุณภาพงานส่วนตัวเพื่อส่งอิทธิพลต่อบุคคลลักษณะของผู้อื่นจะถูกแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน ในโรงเรียนบุคลากรส่วนใหญ่จะให้ความเคารพต่อผู้ที่มีความอาวุโส และมีความรู้ความสามารถสูง และบุคคลเหล่านี้จะถูกสนับสนุนให้เป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน

4. การควบคุมรางวัล (Control of Rewards) เป็นพลังอำนาจของผู้ที่มีสิทธิ์อำนาจในการให้รางวัล ซึ่งผู้ที่ได้รับรางวัลรับรู้ว่าจะต้องตอบแทนผู้ให้รางวัล ในด้านการศึกษา ผู้ที่ควบคุม หรือมีอิทธิพลในการให้รางวัล สามารถกำหนดพฤติกรรมผู้ที่มีความปรารถนาอยากได้รางวัล ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารก็มีอิทธิพลในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ครูผู้สอน แม้ครูรู้ว่า จะต้องผ่านการเสนอขอของหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนก็ตาม แต่พลังอำนาจนี้มีอิทธิพลต่อผู้ที่ไม่เห็นความสำคัญของรางวัลน้อยมาก

5. พลังอำนาจแบบบีบบังคับ (Coercive Power) เป็นความสามารถในการบังคับให้ยอมตามข้อเสนอ หรือความต้องการ โดยใช้การลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ทำตาม ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้วิธีการบีบบังคับจากการข่มขู่ว่าจะไม่ให้การสนับสนุนด้านสวัสดิการต่างๆ หรือจะไม่พิจารณาความดีความชอบ การบีบบังคับอาจนำไปใช้ร่วมกับการควบคุมรางวัลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจในการปรับเปลี่ยนความประพฤติของบุคลากร และอาจเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับสถานศึกษาด้วย

6. การควบคุมทรัพยากรจำเป็น (Control of Resources) เป็นการควบคุมทรัพยากรที่จะต้องจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นแหล่งสำคัญของพลังอำนาจสำหรับนำไปใช้ในสถานศึกษา การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรเป็นสิ่งที่สำคัญในกระบวนการกำหนดนโยบายขององค์กร ทรัพยากรจำเป็นในที่นี้จะหมายถึง รายได้ งบประมาณอุดหนุน คน และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งการควบคุมทรัพยากรเหล่านี้จะทำให้มีอำนาจเหนือกลุ่มบุคคลที่ต้องการสิ่งเหล่านี้ นอกจากนี้ จะมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้ได้รับการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มขึ้น และความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นการแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจที่บุคคล และกลุ่มผลประโยชน์มี

สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีแหล่งอำนาจและอิทธิพลที่สำคัญหลายอย่างเพื่อทำให้ตนเองสามารถทำการตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบายขององค์กร และส่งอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จที่สามารถทำอะไรก็ได้ อำนาจบางอย่างได้ถูกมอบให้หัวหน้างานและบุคลากรที่มีฝีมือดี และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ผู้บริหารไม่มี

(3.2.2) ยุทธศาสตร์เชิงการเมืองในด้านการศึกษา (Political Strategies in Education) ผู้นำทางการศึกษาสามารถนำยุทธศาสตร์เชิงการเมืองบางอย่างมาปรับใช้เพื่อรักษา

หรือขยายอำนาจในการควบคุม หรือเพื่อรับประกันต่อผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการตัดสินใจ Hoyle (Bush, 2011, p. 112) ได้เสนอยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย 5 ประการดังนี้

1. การแบ่งแยกและการจัดการ (Dividing and Ruling) คือผู้บริหารจัดให้มีการจัดสรรทรัพยากรให้แก่บุคคล หรือหน่วยงานตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกัน
2. การเลือกปฏิบัติ (Co-optation) คือ ผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้บริหารจะได้ดิบได้ดี ส่วนผู้ที่ต่อต้านผู้บริหารจะถูกเล่นงาน
3. การปรับเปลี่ยน (Displacement) เป็นการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง มาปกปิดจุดมุ่งหมายของบุคลากร กล่าวคือ ผลประโยชน์ส่วนบุคคลที่เป็นเรื่องทั่วไปถูกนำไปแสดงให้เห็นเป็นความเป็นมืออาชีพ
4. การควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Controlling Information) ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่อำนาจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวจากภายนอก แล้วนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ
5. การควบคุมการประชุม (Controlling Meetings) ผู้บริหารสามารถใช้วิธีต่างๆ เพื่อควบคุมให้ที่ประชุมเป็นไปด้วยดี ได้แก่ การใช้วาระการประชุมหลอก หลีกเลี่ยงการให้ข้อชี้แนะ ชัดขวางการร่วมตัวเป็นกลุ่ม การยั่วยุภายนอกกลุ่ม และการแอบยึดเวลา

(3.3) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบการเมือง จากองค์ประกอบของการบริหาร 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบ สามารถสรุปลักษณะสำคัญของรูปแบบการเมือง ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ จัดทำขึ้นในระดับหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยให้ความสำคัญต่อเป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยก่อน หรือมุ่งเน้นไปที่กลุ่มผลประโยชน์เป็นรายบุคคลมากกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) ร่วมขององค์กร
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ เกิดจากข้อพิพาทในกลุ่ม โดยกลุ่มบุคคลจะยึดประโยชน์ของตนเป็นหลัก และผลักดันให้มีการระบุไว้ในเป้าประสงค์ขององค์กร สำหรับสถานศึกษาจะมีเป้าประสงค์หลายอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มผลประโยชน์พยายามทำให้เป้าประสงค์ของตนเป็นเป้าประสงค์ที่เป็นทางการขององค์กร ทั้งนี้ทำให้มีการกระทบกระทั่งกัน จึงนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ และสุดท้ายต้องเข้าสู่กระบวนการปรึกษาหารือ และเจรจากันเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ร่วมขององค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจต่างๆ ได้ยึดหลักเป้าประสงค์ของกลุ่มผลประโยชน์ส่วนใหญ่ที่กำกับดูแลองค์กร
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจเชิงการเมือง เนื่องจากเป้าประสงค์ขององค์กรแบบการเมืองมีลักษณะค่อนข้างคลุมเครือ ไม่คงที่ และมีความแข่งขันสูง รวมทั้งเป็นเป้าประสงค์ที่เกิดจากกระบวนการเจรจาต่อรอง และปฏิบัติการของผู้ที่มีบทบาท

หน้าที่หลักในหน่วยงานย่อยต่างๆ กลุ่มประโยชน์ที่มีอำนาจต่อรองมากและมีการสนับสนุนจากกลุ่มอื่นและจากผู้บริหารองค์กรด้วยนั้น จะเป็นผู้ที่อิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้ ทำให้ในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ต้องใช้วิธีการทางการเมือง มีการประนีประนอมและเจรจาต่อรอง เป็นต้น

5. ธรรมชาติของโครงสร้างในรูปแบบนี้ คือได้กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยถือว่าโครงสร้างขององค์กรเกิดขึ้นจากกระบวนการเจรจาต่อรอง และมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อกลุ่มผลประโยชน์รู้สึกว่าเป็นเพียงการหลอกลวง โครงสร้างแบบการเมืองเป็นโครงสร้างที่ไม่แน่นอน และเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรเนื่องจากถูกตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของกลุ่มบุคคลไม่ใช่เพื่อประสิทธิผลขององค์กร สำหรับในสถานศึกษามีการพยายามกำหนดโครงสร้างการบริหารแบบการเมือง โดยคณะผู้บริหารได้พยายามแบ่งสายบังคับบัญชาและลำดับชั้นเพื่อเป็นการรวมอำนาจ การสั่งการ และการลงโทษ กล่าวคือใช้โครงสร้างการบริหารเป็นเครื่องมือในการใช้สิทธิ์อำนาจ

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกของรูปแบบนี้มีความไม่แน่นอน โดยหน่วยงานภายนอกถือเป็นกลุ่มคนที่มุ่งผลประโยชน์เช่นกัน แต่รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับอิทธิพลภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจภายใน กระบวนการทางการเมืองรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานและบุคคลภายนอกเพื่อนำมาทำให้เข้าด้วยกันกับคนภายในอย่างกลมกลืน กล่าวคือเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (Dynamic Interplay) ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับองค์กร สถานศึกษาเป็นระบบเปิด มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่กว้างขวางที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ปัจจัยภายนอกได้ถูกนำเข้ามาภายในองค์กรโดยกลุ่มผลประโยชน์และผู้บริหารขององค์กร และได้นำไปผนวกรวมกับเหตุผลภายในเพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีความซับซ้อนและกำกวม กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นต่อสภาพแวดล้อมภายนอก หน่วยงานทางการศึกษาระดับสูงจะมีความห่วงใยต่อมาตรฐานคุณภาพของการศึกษา กลุ่มบุคคลจะห่วงใยเรื่องผลประโยชน์ของตน ครูอยากให้โรงเรียนช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของตนให้ดีขึ้น ผู้ปกครองให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการของลูกหลาน ทั้งนี้ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องมีการจัดการเรื่องขอบเขตระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมเนื่องจากเป็นแหล่งอำนาจที่ส่งอิทธิพลต่อการได้เสียในเรื่องนโยบายและทรัพยากรขององค์กร

7. แบบของภาวะผู้นำของรูปแบบการเมืองมี 2 แบบ คือ เป็นผู้นำที่เป็นทั้งผู้ร่วมงานและผู้ใกล้ชิด โดยผู้นำเป็นผู้ร่วมงานที่สำคัญในกระบวนการเจรจาต่อรอง ผู้นำมีค่านิยมส่วนตัว มีผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ทางการเมืองที่จะต้องกำหนดขึ้นในการประชุมคณะกรรมการหรือการหารือไม่เป็นทางการ ผู้นำต้องมีอำนาจสำรองที่พร้อมจะใช้ในการสนับสนุนเป้าประสงค์ส่วนตัวและเป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจภายใน รวมทั้งมีอิทธิพลทางการควบคุมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการและกลุ่มบุคคล

อื่นๆ ที่เข้าร่วมตัดสินใจ ส่วนผู้นำที่เป็นผู้ใกล้ชิดต้องรับผิดชอบต่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร และต้องพัฒนาแนวทางการทำงานภายใต้นโยบายที่ถูกตรวจสอบตลอดเวลาด้วยกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นผู้ใกล้ชิดที่พยายามสร้างความเป็นปึกแผ่นในการสนับสนุนนโยบายขององค์กร

Bolman และ Deal (Bush, 2011, p. 118) ได้สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นกับรูปแบบภาวะผู้นำ และได้กำหนดกติกาไว้ 4 ข้อสำหรับผู้นำแบบการเมือง ดังนี้

- 1) ผู้นำต้องมีความชัดเจนว่า ตนเองอยากได้อะไร แล้วอะไรที่สามารถหาได้ โดยจะต้องยอมรับทุกอย่าง
- 2) ผู้นำต้องรู้จักกระจายอำนาจ และแบ่งปันผลประโยชน์ โดยจะต้องกำหนดพื้นที่ทางการเมือง
- 3) ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- 4) ผู้นำต้องรู้จักใช้วิธีการชักชวนโน้มน้าวเป็นอันดับแรก การเจรจาเป็นอันดับสอง และใช้การบีบบังคับในกรณีที่จำเป็น ซึ่งสิทธิ์อำนาจต้องใช้ในทางที่สุจริตรอบคอบ

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของรูปแบบการเมือง คือภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเมืองย่อย (Micropolitics) และมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมระหว่างงานกับทรัพยากร ซึ่งการแลกเปลี่ยนเป็นยุทธศาสตร์ทางการเมืองที่สำคัญสำหรับบุคลากรขององค์กร ตำแหน่งบางตำแหน่งได้มาจากการให้รางวัล เป็นการเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้ความดีความชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องการให้บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือเพื่อช่วยให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนจึงเป็นประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายในการจูงใจทำงาน ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยน คือ การแลกเปลี่ยนไม่ได้ส่งผลดีต่อแรงจูงใจของบุคลากรในระยะยาว รวมทั้งต่อค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ผู้บริหารกำลังส่งเสริม

(3.4) ข้อจำกัดของรูปแบบการเมือง รูปแบบนี้มีข้อจำกัด 5 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบการเมือง หมกหมุ่นแต่เรื่องคำว่า อำนาจ ความขัดแย้ง และการปรับปรุงให้เหมาะสม โดยเพิกเฉยมาตรฐานอื่นๆ ขององค์กร ซึ่งน้อยมากที่มีการหารือเรื่องกระบวนการบริหารที่องค์กรนำมาปฏิบัติสำหรับงานประจำ แต่จะให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย แม้ว่าเมื่อนโยบายมาปฏิบัติมีคนให้ความสนใจน้อยมาก ส่วนผลลัพธ์จากการเจรจาต่อรองจะให้การรับรองภายใต้โครงสร้างอำนาจขององค์กรเท่านั้น

2. รูปแบบการเมือง เน้นไปที่อิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์ในกระบวนการตัดสินใจ และให้ความสนใจน้อยมากกับภาพรวมขององค์กร นอกจากนี้ มีการตั้งสมมติฐานว่า องค์กร

ต้องแบ่งเป็นกลุ่มย่อยทำให้มีการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับกลุ่มย่อย และกลุ่มเหล่านี้ได้สร้างความชอบธรรมเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมืองของตน พร้อมประกาศรองรับเป็นทางการภายในองค์กร

3. ในรูปแบบการเมือง ได้ให้ความสำคัญกับความขัดแย้ง และเพิกเฉยการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดนโยบาย สมมติฐานที่ว่าบุคลากรมีความเกี่ยวข้องกับการแสวงหาผลประโยชน์เป็นการดูถูกความสามารถของบุคลากรที่หลายคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร การให้ความสำคัญกับพลังอำนาจในการกำหนดผลลัพธ์ อาจจะไม่เหมาะสมกับอาชีพทางวิชาการ

4. รูปแบบการเมือง ถูกกำหนดให้เป็นทฤษฎีเชิงบรรยาย หรือเชิงอธิบาย ทฤษฎีแรก แม้ว่าผู้สนับสนุนได้ระบุว่าวิธีการนี้เป็นการสะท้อนความเป็นจริงของกระบวนการตัดสินใจในองค์กร แต่ทฤษฎีนี้ไม่ได้มีเป้าหมายให้เป็นทฤษฎีที่ยึดหลักกฎเกณฑ์และอุดมการณ์ โดยไม่มีข้อเสนอใดที่บุคลากรขอเสนอในนามประโยชน์ส่วนตัว หรือโดยใช้วิธีการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยจำเป็นต้องกระทำให้สอดคล้องกับมุมมองทางการเมืองของกลุ่ม

5. รูปแบบการเมือง ได้ให้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในด้านวิธีการปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่มีความยากลำบากในการเข้าใจว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทางการเมือง และอะไรที่อาจจะเป็นการกระทำแบบราชการ หรือแบบผู้ร่วมงาน การตีความการดำเนินงานของกลุ่มว่า เป็นแบบการเมือง หรือแบบผู้ร่วมงานก็เป็นเรื่องที่ยังยากเช่นกัน

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบทางการเมืองมีความสำคัญในการช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานขององค์กร โดยให้การอธิบายที่ครบสมบูรณ์ และการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับเหตุการณ์และพฤติกรรมภายในองค์กร การให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นการทำงาน ส่วนการยอมรับว่าผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันจะนำไปสู่ข้อพิพาท และพลังอำนาจที่เป็นผู้กำหนดผลลัพธ์นั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิเคราะห์องค์กรทางการศึกษา ซึ่งผลประโยชน์ ความขัดแย้ง และพลังอำนาจ จะนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องวิธีการปฏิบัติงานและระบบการทำงาน รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและองค์กรด้วย กล่าวคือได้เข้าใจในเรื่องการกระทำที่เป็นธรรมชาติของกระบวนการบริหาร แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบการเมืองยังมีข้อจำกัดหลายประการที่จำเป็นต้องนำไปพัฒนาเพิ่มเติมให้มีความเหมาะสมกับสถานศึกษา

(4) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) เป็นรูปแบบที่เน้นปัจเจกบุคคลในองค์กรมากกว่าเน้นองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร ปัจเจกบุคคลเป็นศูนย์กลางขององค์กร ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีการรับรู้ที่เป็นของตัวเองและตามที่ตนเลือก โดยแต่ละคนมองเหตุการณ์และสถานการณ์ในองค์กรแตกต่างกัน หลายคนมององค์กรเป็นภาพที่ซับซ้อน หรือเป็นโครงสร้างสังคมที่เกิดจากปฏิกิริยาของผู้ร่วมงาน องค์กรแบบอัตวิสัยให้ความสำคัญต่อค่านิยมและความเชื่อของปัจเจกมากกว่าสภาพที่เป็นจริง ซึ่งรูปแบบอัตวิสัยยอมรับว่า องค์กรเป็นการร่วมตัวของปัจเจกบุคคลหลาย

คนที่แต่ละคนมีความคิดและความเข้าใจต่อองค์กรในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มาจากภูมิหลัง และค่านิยมของแต่ละคน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการทำงานที่หลากหลายสำหรับบุคลากร แล้วจะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคนด้วย

(4.1) หลักการของรูปแบบอัติวิสัย มีดังนี้

1. เน้นความเชื่อ และความรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนขององค์กรมากกว่า งานรวมขององค์กร หรือมากกว่ากลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งสำหรับโรงเรียนนั้น ครูผู้สอนแต่ละคนมี ค่านิยม ความทะเยอทะยาน และการเอาใจใส่ต่อนักเรียนต่างกันเนื่องจากแต่ละคนได้ตีความ และรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ของโรงเรียนต่างกันตามประสบการณ์ และความกระตือรือร้นของตน

2. ให้ความสำคัญในเรื่องความหมายของเหตุการณ์ที่คนในองค์กรได้ กำหนดขึ้น กล่าวคือ เน้นไปที่พฤติกรรมความดีความของแต่ละคนมากกว่าเหตุการณ์จริง ซึ่งเชื่อกันว่า บุคลากรแต่ละคนในองค์กรจะตีความเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งแตกต่างกัน และต่างจากการ สังเกตการณ์จากภายนอกด้วย

3. ความหมายต่างๆ ของเหตุการณ์ที่แต่ละคนในองค์กรได้กำหนดขึ้นนั้น เป็นผลผลิตจากค่านิยม ภูมิหลัง ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละคน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพล ต่อการกระทำของแต่ละคน อย่างไรก็ตาม การตีความเหตุการณ์ในมุมมองต่างกันอาจจะนำไปสู่ความ ขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้ ซึ่งความขัดแย้งนั้น ถือว่าเป็นผลผลิตของการแข่งขันทางค่านิยม และเป็น ผลลัพธ์อย่างหนึ่งจากหลายอย่างที่จะเกิดขึ้น จึงไม่ควรถือเป็นบรรทัดฐาน ส่วนสมมติฐานที่ว่า ความหมายของเหตุการณ์เป็นของปัจเจกบุคคลนั้น ก็เพียงเป็นค่านิยมและประสบการณ์ของแต่ละคน เท่านั้น

4. ถือว่าโครงสร้างเป็นผลผลิตจากปฏิกิริยาของมนุษย์มากกว่าสิ่งที่ได้ กำหนดตายตัว หรือได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยการกำหนดโครงสร้างจะต้องเกิดจากงานที่แต่ละคน ทำ การกระทำของบุคคลเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความทะเยอทะยานของคนนั้นๆ ดีกว่าการให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่เขากำกับดูแล รูปแบบอัติวิสัยวิพากษ์วิจารณ์การ กำหนดให้โครงสร้างมีความอิสระจากปัจเจกบุคคล รูปแบบอัติวิสัยให้ความสำคัญต่อทฤษฎีและการ ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของบุคลากรและการบริหารงานบุคคลดีกว่าการให้ความสำคัญต่อ โครงสร้างการบริหาร

5. เน้นที่ความสำคัญของจุดมุ่งหมายของบุคคล และปฏิเสธเป้าประสงค์ ขององค์กร เนื่องจากองค์กรเป็นผลผลิตของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก จึงถือได้ว่าวัตถุประสงค์ของ บุคคลก็เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยธรรมชาติ ในสถานศึกษา ความหมายของความเป็นปัจเจกได้ รวมเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ นักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child-Centred) เด็กเป็นศูนย์กลาง (Pupil-Centred) วินัยเป็นศูนย์กลาง (Discipline-Centred) และอัตตะเป็นศูนย์กลาง (Subject-Centred)

(4.2) ประเภทของรูปแบบอัตวิสัย รูปแบบอัตวิสัยมีความสัมพันธ์กับวิธีการวิจัยที่ใช้การตีความเป็นหลัก หรือการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยเป็นหลัก จุดมุ่งหมายหลักของรูปแบบนี้ คือมุ่งเน้นทำความเข้าใจวิธีการที่ปัจเจกได้กำหนดขึ้น รวมทั้งกำหนดและตีความสภาพสังคมที่ตนอาศัยอยู่ รูปแบบอัตวิสัยเน้นความหมายมากกว่าความเป็นจริง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพที่แตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณ เมื่อค้นพบความรู้ส่วนตัวของบุคลากรแล้ว ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรเหล่านั้น การรู้จักความแตกต่างของค่านิยมและแรงจูงใจของคนทำงานในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ

(4.3) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบอัตวิสัย จากองค์ประกอบของการบริหาร 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบ สามารถสรุปลักษณะสำคัญของรูปแบบอัตวิสัย (Bush, 2011) ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ จัดทำขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากรูปแบบนี้คิดว่าแต่ละคนมีเป้าหมายส่วนตัวที่จะต้องทำให้สำเร็จ และเป้าหมายเหล่านี้จะแสดงในจุดมุ่งหมายขององค์กร บางครั้งเป้าประสงค์ขององค์กรได้มาจากเป้าหมายส่วนตัวของผู้ที่มีอิทธิพลในองค์กร

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ของรูปแบบอัตวิสัย คือกำหนดจากสิ่งที่เป็นปัญหาและความปรารถนาของแต่ละคน บางครั้งผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าประสงค์เองก็ได้ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัญหาขององค์กรมีมากหรือน้อย กล่าวคือ แต่ละคนไม่ให้ความสำคัญต่อเป้าประสงค์ แต่จะมีความรู้สึกว่าองค์กรจะต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งทุกคนเชื่อว่าจะต้องทำเรื่องที่ถูกต้อง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจคือ เกิดจากพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่ยึดหลักเป้าประสงค์ส่วนตัว

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจแบบใช้ลักษณะส่วนตัวของบุคลากร

5. ธรรมชาติของโครงสร้างการบริหารในรูปแบบอัตวิสัย คือ ได้สร้างขึ้นจากปฏิกิริยาของมนุษย์ ไม่ใช่เป็นโครงสร้างที่ได้กำหนดตายตัวและมีความอิสระจากคนในองค์กร ซึ่งโครงสร้างแบบอัตวิสัยเป็นผลผลิตจากพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเพื่อนำไปอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร คนในองค์กรตีความความสัมพันธ์นี้ในมุมมองต่างกัน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กร อย่างไรก็ตาม มีพลังอำนาจหลายอย่าง que ส่งอิทธิพลต่อการกำหนดโครงสร้าง ในสถานศึกษาผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารตามการตีความส่วนตัว แต่จำเป็นจะต้องมีการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานด้วยจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบอัตวิสัยให้ความสำคัญกับกระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าโครงสร้างการบริหาร

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ เกิดจากการใช้วิธีปฏิบัติ ส่วนตัวของปัจเจกบุคคล แต่รูปแบบอัตวิสัยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอกน้อยมากเนื่องจากองค์กรไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นเอกลักษณ์ที่มีชีวิต (Viable Entities) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อการตีความเหตุการณ์ต่างๆ มากกว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก ทุกคนในองค์กรไม่มีความรู้สึกที่มีหน่วยงานภายนอกที่พยายามมีอิทธิพลต่อ องค์กร เนื่องจากองค์กรอยู่ภายใต้อิทธิพลของคนในองค์กร นักทฤษฎีแบบอัตวิสัยยืนยันว่า ตนเองพ้น จากสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว องค์กรที่เขาทำงานให้ไม่ใช่เกิดจากการกำหนดโครงสร้าง แต่เกิดจาก ทักษะคิดและความคิดเห็นที่เขานำมาในองค์กรจากประสบการณ์ในสังคมที่เขาอาศัยอยู่ ทฤษฎีแบบอัต วิสัยเน้นคำตอบของปัจเจกบุคคลที่มีนัยยะมากกว่าความรับผิดชอบต่อองค์กร ความรับผิดชอบเป็นสิ่ง สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและค่านิยมส่วนตัวของปัจเจก ไม่ใช่เป็นของผู้บริหารเพียงคนเดียว

7. แบบของภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้นำที่เน้นสิ่งที่เป็นปัญหา บางครั้งสามารถ เป็นแบบการควบคุม โดยผู้ที่เป็นผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ และเป้าประสงค์ส่วนตัว ซึ่งบุคลากรทุกคน รวมถึงผู้นำด้วยมุ่งมั่นทำให้บรรลุถึงผลประโยชน์ของตน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่สำคัญคือ ผู้นำ องค์กรอาจได้รับตำแหน่งโดยบังคับหรือโน้มน้าวสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรให้เห็นด้วยกับการตีความ ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ของตน ภาวะผู้นำและการจัดการในรูปแบบอัตวิสัยอาจจะเป็นรูปแบบการควบคุม (Forms of Control) ที่ผู้นำใช้เพื่อยกระดับให้เป็นนโยบายร่วมขององค์กร และอาจใช้แหล่งพลัง อำนาจ (Sources of Power) เพื่อทำให้สมาชิกยอมทำตามการตีความเหล่านั้นแม้ว่าสมาชิกไม่เห็น ด้วยต่อการตีความเหล่านั้นก็ตาม นักทฤษฎีแบบอัตวิสัยชื่นชอบในคุณสมบัติ และทัศนคติส่วนตัวของ ปัจเจกมากกว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของเขา เนื่องจากหลายคนคิดว่า ตำแหน่งไม่ได้ให้คำแนะนำที่ เหมาะสมต่อความประพฤติของคน ปัจเจกบุคคล (Individual) ได้นำค่านิยมและความหมายส่วนตัว มาใช้ในการทำงานและตีความบทบาทหน้าที่ของเขาในวิธีการหลายอย่างตามความเชื่อและ ประสบการณ์ที่มี ตำแหน่งผู้นำองค์กรต้องเป็นคนที่มีความสมบูรณ์และทักษะ ไม่ใช่ได้อำนาจมาพร้อมกับ ตำแหน่งโดยอัตโนมัติ แต่อำนาจในตำแหน่งยังเป็นสิ่งสำคัญต้องมี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ เป็นผู้นำที่มีพลังอำนาจในตำแหน่งและมีคุณสมบัติส่วนตัวที่สามารถดึงดูดให้มีการยอมรับและให้การ เคารพจากผู้ร่วมงาน

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ ภาวะผู้นำแบบหลังสมัยใหม่ และภาวะ ผู้นำแบบใช้อารมณ์ โดยผู้นำแบบหลังสมัยใหม่ (Postmodern Leadership) นั้น มีความเกี่ยวข้องกับ หลักการของรูปแบบอัตวิสัย ซึ่งผู้นำหลังสมัยใหม่เป็นผู้นำที่ยึดหลักข้อกฎหมาย และความเป็น ประชาธิปไตย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคล ผู้นำจะต้องให้ความเคารพและเอาใจใส่ต่อความ แตกต่างของมุมมองส่วนตัวของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับ ชั้นเนื่องจากความคิดแบบนี้ไม่สามารถนำไปใช้กับองค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย นอกจากนี้ ผู้นำ

จะต้องให้ความสำคัญในด้านโครงสร้างทางวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ของความหมายที่ถูกตีความด้วยปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล แต่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบหลังสมัยใหม่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ (Vision) และได้กำหนดให้เป็นเพียงคำพูด ส่วนภาวะผู้นำแบบใช้อารมณ์ (Emotional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกระตือรือร้นและการตีความเหตุการณ์ของปัจเจกบุคคลมากกว่าการเน้นสิ่งที่ตายตัวและที่สามารถยืนยันได้ล่วงหน้า ความรู้สึกเป็นโครงสร้างสังคม การรับรู้ของคนจากเหตุการณ์สังคมเป็นเรื่องจริง ความสงบทางอารมณ์เป็นกลไกเดิมของการใช้อำนาจตามลำดับชั้นที่มีพลังอำนาจมากสำหรับใช้ในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ การแบ่งอำนาจตามลำดับชั้นและการกำหนดความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจสำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นไปได้ถ้าไม่มีความรู้สึก

(4.4) ข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย รูปแบบอัตวิสัย เป็นวิธีเชิงบรรยายที่สะท้อนความเชื่อในเรื่องธรรมชาติขององค์กรมากกว่าการแสดงให้เห็นขอบข่ายงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ได้แสดงถึงวิธีการที่สมบูรณ์สำหรับการบริหารสถานศึกษา รูปแบบอัตวิสัยอาจจะเป็นทฤษฎีแบบต่อต้าน (Anti-theories) ที่ได้สร้างปฏิกิริยาต่อต้านข้อจำกัดของรูปแบบทางการ แม้ว่ารูปแบบอัตวิสัยได้ให้ข้อคิดสำคัญๆ หลายข้อแก่ทฤษฎีการบริหารการศึกษา แต่ยังมีจุดอ่อนสำคัญๆ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบอัตวิสัย ใช้หลักเกณฑ์มากในการสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ และความเชื่อของผู้สนับสนุนทฤษฎีนี้ โดยผู้สนับสนุนได้วิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีอื่นๆ โดยใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล ซึ่งระยะที่ผ่านมา หลายคนถือว่ารูปแบบอัตวิสัยกลายเป็นอุดมการณ์ไปแล้ว ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นหลักการที่ดีหลายอย่างที่ดึงดูดการสนับสนุนจากพลพรรคบางคน มากกว่าการทำให้ทุกคนเห็นตรงกันว่าสามารถนำรูปแบบนี้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบอัตวิสัย ดูเหมือนสามารถกำหนดความเป็นองค์กรให้เกิดขึ้นได้เมื่อความประพฤติและการตีความของปัจเจกบุคคลมีขึ้น แต่ไม่มีการชี้แจงให้ชัดเจนถึงธรรมชาติขององค์กร สถานศึกษาไม่มีโครงสร้างการบริหารก่อนที่โครงสร้างได้ถูกกำหนดขึ้นจากสมาชิกของสถานศึกษา ส่วนวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาถูกปฏิเสธเนื่องจากเชื่อว่า มีเพียงบุคคลเท่านั้นที่มีเป้าประสงค์ กล่าวคือ องค์กรไม่มีอะไรทั้งสิ้น เป็นเพียงผลผลิตที่สมาชิกขององค์กรได้สร้างขึ้น ซึ่งในการให้ความสำคัญในด้านการตีความของปัจเจกบุคคลนั้น ทฤษฎีแบบอัตวิสัยได้เพิกเฉยต่อปฏิสัมพันธ์และความประพฤติของปัจเจกบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความหมายที่ถูกต้อง

3. รูปแบบอัตวิสัย กำหนดว่า ความหมาย (Meanings) มีความเป็นปัจเจก ซึ่งอาจจะถูกตีความว่าเป็นคน (People) ความหมายเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะถูกจัดให้เป็นรูปแบบตัวอย่างเพื่อให้สมาชิกและผู้สังเกตการณ์ภายนอกสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปขององค์กรได้ แต่ความเข้าใจโดยรวมนี้ยังเป็นที่น่าข้องใจเนื่องจากความหมายของปัจเจกเกิดจากภูมิหลัง

และประสบการณ์ของแต่ละคน รูปแบบนี้ ยังมีความล้มเหลวในการอธิบายความคล้ายคลึงกันของโรงเรียนต่างๆ ถ้าหากความรับรู้ของปัจเจกได้ให้นิยามองค์กรในมุมมองแบบทางการเพียงอย่างเดียว

4. รูปแบบนี้แนะนำว่า ผู้นำถูกแต่งตั้งขึ้นเพื่อให้รับรู้ความหมายของสถานการณ์ที่สมาชิกองค์กรได้กำหนดขึ้น โดยปัจเจกบุคคลสามารถให้ข้อเสนอแนะในการบริหารได้ ผู้นำอาจสร้างอิทธิพลให้มีต่อพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้โดยการปฏิบัติตามทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อสร้างความเหมาะสมระหว่างความปรารถนาส่วนตัวของสมาชิกและความพึงพอใจของผู้นำ ซึ่งข้อคิดที่ให้ผู้ผู้นำสามารถควบคุม หรือปรับเปลี่ยนความคิดของสมาชิกได้นั้นไม่สามารถทำได้ง่าย ๆ

สรุปได้ว่ารูปแบบอัติวิสัยได้ให้ข้อคิดในการโต้เถียงกันเกี่ยวกับธรรมชาติของสถานศึกษา การให้ความสำคัญต่อการให้นิยามแบบปัจเจกบุคคลช่วยให้มีการเข้าใจในเรื่องสถานศึกษามากขึ้น การยอมรับความแตกต่างของค่านิยมและความกระตือรือร้นของคนในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบริหารงานประจำของบุคลากร และเพื่อประโยชน์รวมของคนในองค์กร รูปแบบอัติวิสัยมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับภาวะผู้นำแบบหลังสมัยใหม่ และมีส่วนช่วยพัฒนาภาวะผู้นำแบบใช้ความรู้สึก โดยผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรกับผู้ร่วมงาน และเปลี่ยนเป็นผู้นำที่มีอำนาจโดยไม่ใช้อำนาจ แต่ในการบริหารผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหาร ถ้าผู้นำทำงานเมื่อมีความอยากจะทำเป็นสิ่งที่อันตรายมากต่อองค์กร รูปแบบอัติวิสัยยังให้ข้อคิดแบบแบ่งส่วน การให้ความสำคัญกับการตีความเหตุการณ์แบบปัจเจกบุคคลเป็นสิ่งที่ถูกต้องแต่สุดท้ายจะนำไปสู่ทางตัน นอกจากนี้ รูปแบบอัติวิสัยสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรได้ โครงสร้างเป็นทางการของสถานศึกษาควรได้รับการตรวจสอบโดยพิจารณาเรื่องความประพฤติของปัจเจก และความรู้ของบุคลากรและนักเรียนเนื่องจากเราไม่สามารถเข้าใจสถานศึกษาได้ทั่วถึงถ้าไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(5) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะปั่นป่วน ไม่ชัดเจน และไม่สามารถคาดเดาได้ องค์กรที่ใช้รูปแบบนี้ เป็นองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีกระบวนการทำงานซับซ้อนและเข้าใจยาก ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อยกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร และเชื่อมโยงกับองค์กรเป็นไปแบบหลวมๆ ส่วนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรมีความไม่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มผู้ตัดสินใจเป็นสมาชิกแบบทำงานไม่เต็มเวลา ซึ่งจะย้ายเข้าย้ายออกตามความสนใจและผลประโยชน์ที่เขาได้รับ รูปแบบกำกวมส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในองค์กรที่มีลักษณะซับซ้อน เช่น วิทยาลัยเอกชน เป็นต้น แต่รูปแบบนี้ได้ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงมาโดยตลอด

(5.1) หลักการของรูปแบบกำกวม มีดังนี้

1. องค์กรมีเป้าหมายไม่ชัดเจนและคลุมเครือ ซึ่งไม่สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมต่างๆ ได้ เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจนได้โดยจะต้องเกิดจากการกระทำของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ เท่านั้น

2. องค์กรมีเทคโนโลยีที่เป็นปัญหา (Problematic Technology) ที่ทำให้เข้าใจยากในกระบวนการทำงานขององค์กร ไม่มีความแน่ชัดว่าการกระทำต่างๆ จะมีผลลัพธ์อย่างไรบ้างเกิดขึ้น สำหรับสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ไม่มีความชัดเจนในเรื่องที่ว่า นักเรียนจะได้รับความรู้และทักษะอย่างไรเมื่อวิธีการเรียนการสอนมีความไม่แน่นอนและไม่น่าเชื่อถือ

3. องค์กรมีลักษณะเป็นแบบกระจายตัว และร่วมตัวกันแบบหลวมๆ (Fragmentation and Loose Coupling) สถานศึกษาได้แบ่งเป็นกลุ่มย่อยที่มีความเอกภาพภายในโดยยึดค่านิยมและเป้าประสงค์ของกลุ่มเป็นหลัก ส่วนความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มแทบจะไม่มี ความสำคัญ รวมทั้งไม่สามารถคาดเดาได้

4. ระบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ยังเป็นปัญหา และยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องสิทธิ์อำนาจของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร องค์กรทางราชการมีการกำหนดสิทธิ์อำนาจและความรับผิดชอบตามลำดับชั้น ส่วนรูปแบบกำกวมจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนมาก สำหรับสถานศึกษาความเข้มแข็งของโครงสร้างขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของสถานศึกษา เมื่อโครงสร้างมีความคลุมเครือจะนำไปสู่ความไม่แน่นอนในด้านสิทธิ์อำนาจและความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละลำดับชั้น

5. มีความเหมาะสมเฉพาะองค์กรที่เป็นมืออาชีพในด้านการให้บริการลูกค้า (Professional Client-Serving) ในด้านการศึกษา นักเรียนต้องการให้นำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของเขา ครูจะต้องรับผิดชอบต่อความต้องการของนักเรียนดีกว่าฟังคำสั่งจากผู้บริหาร ซึ่งบรรยากาศของรูปแบบกำกวมจะเน้นการตัดสินใจโดยปัจเจกบุคคลที่มีวิชาชีพชั้นสูงดีกว่าการทำตามการแนะนำของผู้บริหารเพียงผู้เดียว การพยายามทำให้ไม่มีความคลุมเครือและส่งเสริมความรับผิดชอบนั้น จะนำไปสู่การทำให้การปฏิบัติงานแบบมืออาชีพอ่อนแอลงได้

6. มีความเปลี่ยนแปลงและไหลลื่นของบุคลากร (Fluid Participation) ในการบริหารองค์กร โดยมีการย้ายออกย้ายเข้าของสมาชิกกลุ่มผู้ที่มีสิทธิตัดสินใจ สำหรับสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดจากความลดลงหรือเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียน การเข้ามากำกับดูแลของรัฐบาลในด้านการเงิน บุคลากร หลักสูตร และการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ภายนอก เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกอาจทำการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนกับความเหน็ดเหนื่อยในการทำงานในองค์กร

7. มีสัญญาณของการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรเพิ่มเติมจากภายนอก ซึ่งสถานศึกษามีแนวโน้มที่จะพึ่งพากลุ่มบุคคลภายนอกมากขึ้น สถานศึกษาหลายแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบความต้องการ และขอการสนับสนุนจากผู้ปกครองและนักเรียน ผู้ปกครองที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก การให้การสนับสนุนทางการเงินจะส่งผลต่อการคัดเลือกนักเรียนเข้า

เรียน ทั้งนี้ทำให้โรงเรียนได้เปิดทางกว้างขึ้นสำหรับกลุ่มบุคคลภายนอก แต่อาจจะมีผลลบในการตีความเหตุการณ์ต่างๆ ที่กำลังเคลื่อนย้ายจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาอยู่กับกลุ่มบุคคลภายใน จึงต้องพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

8. ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า (Unplanned Decisions) ความไม่ลงรอยกันในด้านเป้าประสงค์ขององค์กรหมายความว่า การตัดสินใจก็ไม่ได้มีความชัดเจน ส่วนการแก้ไขปัญหา ทางเลือก และปฏิกิริยาของสมาชิก บางครั้งเกิดจากความสับสน สถานศึกษาที่มีเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละด้านได้ ส่วนองค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ชัดเจนจะส่งผลต่อการวางแผน

9. เน้นประโยชน์ของการกระจายอำนาจ (Decentralization) สู่ระดับล่างในการดำเนินงาน โดยในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ควรมีการถ่ายโอนอำนาจไปให้หน่วยงานย่อยและสมาชิกทุกคน รูปแบบของการจัดตั้งเป็นฝ่ายงาน (Department) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจทางการตัดสินใจเป็นการหลีกเลี่ยงความเชื่อมโยงกันที่ล่าช้าและไม่แน่นอนของลำดับงานต่างๆ ขององค์กร ความอิสระของปัจเจกบุคคลและฝ่ายงานมีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรที่เป็นมืออาชีพที่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจไม่ใช่เป็นเรื่องคุณธรรม จึงมีความลำบากในการรักษาไว้เมื่อผู้บริหารต้องการใช้อำนาจให้ครอบคลุมทุกด้านในองค์กร

(5.2) ประเภทของรูปแบบกำกวม รูปแบบกำกวมที่ได้รับการยอมรับคือรูปแบบถังขยะ (The Garbage Can Models) ที่พัฒนาขึ้นโดย Cohen และ March (Bush, 2011) เพื่อให้สามารถนำไปใช้กับมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากรูปแบบนี้มีคุณลักษณะเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมากกว่าองค์กรอื่น ในการตัดสินใจของรูปแบบนี้ Cohen และ March ได้เน้นแนวโน้มอิสระ 4 ประการในองค์กร ซึ่งเขาเชื่อว่าการตัดสินใจเป็นผลลัพธ์จากปฏิกิริยาของแนวโน้มอิสระเหล่านี้ ดังนี้

1. ปัญหา (Problems) เป็นความห่วงใยของคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยทุกคนให้ความสำคัญกับปัญหาชีวิตความเป็นอยู่ ครอบครัว โครงสร้างงาน อาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในองค์กร การกระจายรายได้ งานและเงิน อุดมการณ์ หรือวิถีทางการเงินของมนุษยชาติ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความแตกต่างจากสิ่งที่สามารถเลือกได้ และไม่สามารถแก้ปัญหาลำเนานี้ได้ถ้าทุกคนมีทางเลือกอื่น

2. วิธีแก้ปัญหา (Solutions) เป็นผลผลิตของคนบางคน เป็นคำตอบที่รอให้มีคำถาม แม้มีความเชื่อที่ว่า ต้องมีคำถามก่อนจึงสามารถหาคำตอบได้ แต่เราไม่สามารถรู้ว่าอะไรเป็นคำถามในการแก้ปัญหาขององค์กร ต้องตอบเมื่อเราทราบถึงคำตอบก่อน

3. ผู้ร่วมงาน (Participants) มีความเปลี่ยนแปลงสูง มักจะย้ายเข้าและย้าย

ออกเมื่อทางออกมีหลายทาง การกระจายทางออกขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของทางเลือกที่เหลือ ความแตกต่างที่สำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมเกิดจากความต้องการอื่นๆ ของผู้ร่วมงาน

4. การเลือกโอกาส (Choice Opportunities) มีโอกาสหลายทางเลือกให้เลือกร่วมกันเมื่อองค์กรเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของสมาชิก โอกาสเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยองค์กรมีวิธีการกำหนดโอกาสต่างๆ เพื่อให้คนเลือก เช่น ทำสัญญาจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การไล่ออก ค่าตอบแทน และความรับผิดชอบ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้างต้นมีความโน้มเอียงสูง โดยถือว่าปัญหาอาจมีความอิสระจากวิธีการแก้ปัญหาที่รอให้เกิดปัญหาก่อนเพื่อจะได้แก้ไข การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นไปอย่างไหลลื่นในสถานศึกษา ส่วนการตัดสินใจที่เกิดจากการเลือกโอกาสอาจต้องอาศัยตัวแทน รูปแบบถึงขยะมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัย แต่มีคุณลักษณะบางอย่างสามารถนำไปใช้กับโรงเรียนและวิทยาลัยได้ คุณลักษณะสำคัญของรูปแบบถึงขยะคือ การแบ่งแยกระหว่างปัญหาและการเลือก การตัดสินใจที่เป็นกระบวนการที่สมเหตุสมผลในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา นั้น ถูกแทนที่โดยความซับซ้อนของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา และผู้ร่วมงานด้วย

(5.3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบกำกับ เมื่อจำแนกรูปแบบการบริหารแบบกำกับตามองค์ประกอบของการบริหาร 8 ด้าน สามารถสรุปลักษณะสำคัญของรูปแบบกำกับ (Bush, 2011, p. 199) ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ มีความไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน รวมทั้งเป็นการให้ข้อเสนอแนะที่ไม่เพียงพอสำหรับนำไปปฏิบัติด้วย

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ไม่สามารถคาดเดาได้ โดยส่วนใหญ่เป้าประสงค์เกิดจากความคาดหวัง และกำหนดขึ้นจากภายนอก ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจึงจำเป็นต้องทำให้หน่วยงานย่อยขององค์กรได้เห็นถึงภาระงานขององค์กรตามความต้องการของหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เป็นกระบวนการของการปรับตัว ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบของการยอมทำตาม ไม่ยอมทำตาม หรือการประนีประนอม โดยผู้บริหารอาจทำการเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์จากภายนอกเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมแบบมืออาชีพของตนเองได้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจไม่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการตัดสินใจเป็นการสร้างโอกาสในการกำหนดเป้าประสงค์มากกว่าการส่งเสริมนโยบายที่ได้จากเป้าประสงค์

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ แบบถึงขยะ ไม่มีความชัดเจน

5. ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ ยังเป็นปัญหา ซึ่งองค์กรที่คลุมเครือเป็นการรวบรวมหน่วยงานย่อยแบบหลวมๆ โดยมีโครงสร้างเป็นแบบคลุมเครือและซับซ้อนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนการที่โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานนั้น ไม่ใช่

เป็นหน้าที่ของโครงสร้าง แต่เป็นการนำโครงสร้างไปใช้ในการปฏิบัติมากกว่า รูปแบบคลุมเครือมอง โครงสร้างเป็นการร่วมตัวกันของหน่วยงานย่อยในองค์กรแบบหลวมๆ ซึ่งทุกหน่วยงานมีภาระหน้าที่ เฉพาะของตนเอง นอกจากนี้รูปแบบกำกวมให้ความสำคัญกับการกระจายตัวของการทำงานมีส่วนร่วมใน โครงสร้างขององค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรสามารถใช้สิทธิเป็นสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่การมีส่วนร่วมจากสมาชิกนั้น มีการไหลลื่น (Fluid) สูงเนื่องจากสมาชิกใช้สิทธิการตัดสินใจส่วนตัว ที่จะเข้าร่วมหรือไม่ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจอาจดำเนินไปได้ต่อเมื่อมีผู้เข้าร่วมเพียงพอ ถ้าการ ตัดสินใจโดยมีผู้เข้าร่วมไม่ครบตามการกำหนดจะมีปัญหาเมื่อนำไปปฏิบัติ

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ เกิดจากความไม่แน่นอน โดยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งข้อมูลของความคลุมเครือซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความไม่สามารถ คาดเดาได้ สถานศึกษาสามารถอยู่รอดได้เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าจาก ภายนอก บุคลากรของสถานศึกษาจำเป็นต้องรับรู้และตอบสนองต่อข่าวสารจากภายนอก นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความปั่นป่วนได้รวมผลกับความคลุมเครือภายใน ซึ่งจะนำไปสู่ความ อันตรายและการกระทำที่ไม่มีเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา

7. แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบใช้ยุทธวิธี หรือแบบสงบเสถียร เนื่องจาก องค์กรมีความคลุมเครือ และไม่สามารถคาดเดาได้ทำให้สร้างความลำบากสำหรับผู้บริหาร และต้อง เสนอรูปแบบอย่างอื่นสำหรับบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารอาจต้องเผชิญหน้ากับความคลุมเครือต่างๆ เช่น ความคลุมเครือด้านจุดมุ่งหมาย ความคลุมเครือด้านอำนาจ ความคลุมเครือด้านประสิทธิภาพ และความคลุมเครือด้านความสำเร็จ ซึ่งทำให้ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานขององค์กรได้ ตลอดจนทำให้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานให้มีกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อน เป็นผู้สร้าง โอกาสในการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหา อำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วมของสมาชิก และเป็นผู้ ชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับ องค์กรแบบกำกวม ได้แก่ กลยุทธ์แรก คือ มีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารเพื่อสร้าง อิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยผู้บริหารควรเตรียมตัวที่จะสละเวลาใน กระบวนการตัดสินใจ ควรเตรียมความพร้อมในการยื่นกรานต่อข้อเสนอที่ไม่ส่งผลดีต่อกลุ่มและ องค์กร ควรอำนวยความสะดวกให้มีการต่อต้านข้อเสนอของผู้บริหาร รวมทั้งควรกำหนดระบบการ ทำงานให้มากเพื่อรับประกันความสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ กระบวนการตัดสินใจ และให้ผู้บริหารเอาใจใส่แต่ในเรื่องโครงสร้างและสภาพปัญหาของบุคลากร ส่วนกลยุทธ์ที่สองนั้น ต้องการให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการคัดเลือกและการกำหนดภาระงาน ของบุคลากร โดยผู้บริหารควรให้กำลังใจบุคลากรที่มีความคิดเหมือนกันให้จัดตั้งเป็นคณะกรรมการ หรือทีมงานเพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลลัพธ์ที่เขาชื่นชอบ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ เสนอให้ผู้บริหารแบบ กำกวมควรนำมาดำเนินการแบบลับๆ ดีกว่าการประกาศแบบเปิดเผย

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ยอมรับธรรมชาติที่แตกต่างกันของบริบทโรงเรียน และยอมรับข้อดีของการปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ดีกว่าการเลือกเอาเฉพาะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น เนื่องจากการบริหารเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและคาดเดาไม่ได้จึงไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องรู้จักอ่านสถานการณ์และประเมินว่าควรปรับความประพฤติของตนอย่างไร ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องยืนบนพื้นฐานของกาลเทศะที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ บางองค์กรที่อยู่ในสภาพอันตราย มีแต่ผู้นำแบบวีระบุรุษ (Heroic Leadership) เท่านั้นที่ช่วยแก้ปัญหาได้ การเลือกจุดยืนจำเป็นต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เขากำลังบริหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องรู้จักหาสาเหตุของปัญหา และรู้จักเลือกวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด

(5.4) ข้อจำกัดของรูปแบบกำกวม รูปแบบกำกวม ได้ให้มุมมองที่สำคัญหลายประการสำหรับทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา ซึ่งมีการยอมรับรูปแบบนี้เพิ่มมากขึ้น แต่รูปแบบนี้ยังมีจุดอ่อน 4 ประการ ดังนี้

1. มีความยากลำบากในการทำให้มุมมองที่มีความคลุมเครือเข้ากันกับกระบวนการและโครงสร้างตามธรรมเนียมปฏิบัติของสถานศึกษา สมาชิกอาจจะเข้าๆ ออกๆ ในกระบวนการตัดสินใจ แต่กรอบนโยบายยังอยู่ครบสมบูรณ์ และส่งอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็น แม้ว่าเป้าประสงค์ไม่มีความชัดเจน แต่สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายที่องค์กรต้องทำให้ได้

2. รูปแบบกำกวม ได้กล่าวถึงระดับความไม่แน่นอนของสถานศึกษาเกินความจริง ซึ่งสถานศึกษามีลักษณะที่คาดเดาได้โดยมีความรับผิดชอบที่ชัดเจนของสมาชิก และมีรูปแบบการดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน ความคาดเดาได้ของสถานศึกษาถูกกำหนดให้มีโดยกระบวนการอยู่ร่วมกันแบบผู้มิวิชาชีพระดับสูงในระยะเวลาที่ผ่านการฝึกอบรม การแนะนำ และการให้คำปรึกษา ซึ่งทำให้บุคลากรได้กลายเป็นผู้ที่มีความประพฤติเป็นตัวอย่าง และใช้ชีวิตเป็นผู้มิวิชาชีพระดับสูง การอยู่ร่วมกันเป็นสังคม (Socialization) จะช่วยลดความไม่แน่นอน และการไม่สามารถคาดเดาได้

3. รูปแบบกำกวมมีความเหมาะสมน้อยมากสำหรับองค์กรที่มีความมั่นคงหรือสำหรับหน่วยงานที่อยู่ในช่วงที่มีเสถียรภาพ ระดับของการที่สามารถคาดเดาได้ของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อสถานศึกษาสามารถขีดเส้นของอิทธิพลภายนอกได้ สถานศึกษาสามารถควบคุมการดำเนินงานภายในของตนได้อย่างเข้มแข็ง

4. รูปแบบกำกวม ได้ให้ข้อแนะนำในเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาน้อยมาก ต่างจากรูปแบบทางการ และรูปแบบผู้ร่วมงานที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยรูปแบบกำกวมได้ให้ความชัดเจนในเรื่องภาวะผู้นำแบบสถานการณ์เท่านั้น

สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบกำกวมให้หลักการสำคัญๆ สำหรับทฤษฎีการบริหาร และ

ภาวะผู้นำทางการศึกษา การให้ความสำคัญเกี่ยวกับความคาดเดาไม่ได้ขององค์กรเป็นการโต้ตอบต่อความคิดที่ว่า ปัญหาสามารถแก้ไขได้โดยกระบวนการที่สมเหตุสมผล ผู้บริหารมีทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายทางขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคาดเดาผลลัพธ์ของปัญหาแต่ละอย่าง ส่วนพื้นฐานของรูปแบบทางการของสถานศึกษาจะมีความไม่มั่นคงเนื่องจาก เงื่อนไขและสถานภาพของสถานศึกษามีความไม่แน่นอนทำให้เกิดทางเลือกต่างๆ สำหรับบุคลากร อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติสถานศึกษาได้ดำเนินงานโดยใช้วิธีการแบบผสมผสานของกระบวนการที่สมเหตุสมผลและที่ยืดหยุ่นเกณฑ์ เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในยังมีความไม่สามารถคาดเดาได้ ก็ยังทำให้การปฏิบัติงานมีความคลุมเครือมากขึ้นเนื่องจากกระบวนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผลมีข้อจำกัดในด้านความคลุมเครือทางการรับรู้ ทางตรรกะ ทางปรากฏการณ์ และทางการควบคุม นอกจากนี้ รูปแบบกำกับดูแลให้ข้อคิดดีๆ อีกหลายประการ แต่จำเป็นต้องนำไปใช้ร่วมกับทัศนคติของรูปแบบทางการรวมทั้งทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาอื่นๆ ด้วย ดังนั้น รูปแบบกำกับดูแลยังขาดหลักการที่เพียงพอในการอธิบายพฤติกรรมและเหตุการณ์ทางด้านการศึกษา แม้ว่าความเกี่ยวข้องของรูปแบบกำกับดูแลถูกผู้สนับสนุนรูปแบบนี้นำมาอธิบายแบบเกินความจริงก็ตาม แต่รูปแบบนี้ยังได้ให้ข้อคิดที่มีคุณค่าและที่น่าชื่นชมในด้านธรรมชาติของการบริหารสถานศึกษา

(6) รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับมุมมองที่ไม่เป็นทางการขององค์กรมากกว่าองค์ประกอบหลักขององค์กร เช่น ค่านิยม ความเชื่อ อุดมคติ และบรรทัดฐานความประพฤติของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร รวมทั้งเน้นวิธีการที่รวบรวมมุมมองเหล่านี้เข้าด้วยกันเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กร ซึ่งเราสามารถเข้าใจรูปแบบวัฒนธรรมจากสัญลักษณ์และพิธีกรรมมากกว่าจากโครงสร้างขององค์กร แต่ละคนในองค์กรล้วนถือปฏิบัติตามความเชื่อ ความคิด และค่านิยมที่ตนชื่นชอบ บรรทัดฐานเหล่านี้ ได้กลายเป็นหลักประเพณีร่วมของกลุ่มโดยได้นำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน รวมทั้งได้พัฒนาขึ้นเป็นสัญลักษณ์และพิธีกรรมประจำกลุ่ม วัฒนธรรมอาจเป็นทั้งทางปฏิบัติและทางหลักเกณฑ์ ส่วนผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่อยู่ตรงกลางในการส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรม รูปแบบวัฒนธรรมได้รับความสนใจในการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเนื่องจากรูปแบบนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนามธรรมของค่านิยมและทัศนคติของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับองค์กรแบบราชการ รวมทั้งช่วยสร้างความสมดุลในการบริหารองค์กรด้วย ปัจจุบันนี้ การบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) และการบริหารแบบพึ่งพาตนเอง (Self-Management) ได้กลายเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษา และเป็นการช่วยสร้างพลังอำนาจ และความรับผิดชอบสำหรับผู้บริหาร

(6.1) หลักการของรูปแบบวัฒนธรรม มีดังนี้

1. ให้ความสำคัญเรื่องค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ช่วยสร้างพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร แต่อาจจะไม่มีความแน่นอนเสมอ

ไป เมื่อสมาชิกองค์กรมีค่านิยมร่วมทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้ แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ อาจจะมีวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งแบบเนื่องจากมีกลุ่มผลประโยชน์หลายกลุ่มและหลายหน่วยงานย่อย

2. เน้นพัฒนาการของบรรทัดฐานและความหมายร่วม (Shared Norms and Meanings) ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร หรือในหน่วยย่อยจะนำไปสู่บรรทัดฐานของความประพฤติ และจะกลายเป็นคุณลักษณะหลักขององค์กร โดยธรรมชาติแล้ว วัฒนธรรมเกิดจากบรรทัดฐานสังคมและขนบธรรมเนียมประเพณี เมื่อคนปฏิบัติตามข้อบังคับนี้จะประสบความสำเร็จในการสร้างสภาพที่เป็นจริงของสังคม

3. วัฒนธรรม บางครั้งได้แสดงออกจากพิธีกรรม และเทศกาลงานต่างๆ (Rituals and Ceremonies) ที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนส่งเสริมคติความเชื่อและบรรทัดฐานสังคม องค์กรมีความสมบูรณ์แบบในด้านสัญลักษณ์ของกลุ่มคนซึ่งสัญลักษณ์เหล่านี้เป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร

4. รูปแบบวัฒนธรรม ได้สมมติให้มีวีระบุรุษ และวีระสตรี (Heroes and Heroines) ที่เป็นตัวอย่างที่ดีด้านค่านิยมและความเชื่อต่อองค์กร ซึ่งสมาชิกอันมีเกียรติเหล่านี้จะเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ในทางปฏิบัติคนที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จะได้รับการยอมรับ ส่วนการนับถือศาสนา คนขยันทำงาน คนเก่งทางกีฬา หรือคนที่มีความรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญ

(6.2) ประเภทของรูปแบบวัฒนธรรม เนื่องจากในแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมเฉพาะตัว มีค่านิยมที่ผสมผสานกัน มีความเชื่อ และมีบรรทัดฐานที่แตกต่างกันแล้ว องค์กรขนาดใหญ่ก็มีวัฒนธรรมย่อยต่างๆ ที่ดำเนินงานพร้อมกันภายในองค์กรด้วย ส่วนในแต่ละวัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง บางองค์กรสามารถเป็นต้นแบบสำหรับองค์กรอื่นๆ ในด้านลักษณะเฉพาะ ซึ่ง Handy (Bush, 2003) ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรเป็น 4 อย่าง (Handy's Four Culture Model) ได้แก่

1. รูปแบบวัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) เป็นรูปแบบใยมองมุ่ม โดยผู้บริหารองค์กรอยู่ตรงกลางใยมองมุ่ม ล้อมรอบโดยผู้ร่วมงานที่มีความเชื่อมโยงกัน เปรียบเสมือนเป็นการแผ่กระจายของผู้บริหาร รูปแบบวัฒนธรรมแบบสโมสรมีความสมบูรณ์แบบในด้านบุคลิกลักษณะเฉพาะและเรื่องที่เป็นตำนาน รวมทั้งภูมิปัญญาจากอดีต ส่วนความอันตรายของรูปแบบนี้ คือการครอบงำของอำนาจกลาง รูปแบบนี้สามารถดำเนินงานได้อย่างดีสำหรับองค์กรขนาดเล็ก และมีผู้บริหารเป็นคนดี โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา

2. รูปแบบวัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่ (Role Culture) ได้แสดงออกในโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งได้แสดงถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง การติดต่อจะเกิดขึ้นระหว่างตำแหน่งกับตำแหน่ง มากกว่าระหว่างบุคคลกับบุคคลเนื่องจากตำแหน่งมี

ความมั่นคงและเหมาะสมสำหรับงานประจำ แต่อาจจะไม่เหมาะสมถ้ามีการเปลี่ยนตำแหน่งหลายครั้ง ส่วนคนที่จะมาดำรงตำแหน่งจะต้องผ่านการอบรมมาก่อน ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบวัฒนธรรมทางบทบาทหน้าที่ และอาจนำไปใช้กับวิทยาลัยได้

3. รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงาน (Task Culture) เป็นรูปแบบที่กลุ่มบุคคล หรือทีมงานถูกฝึกให้ทำงานกับปัญหา หรือกับภาระงาน รูปแบบนี้มีลักษณะอบอุ่นและมิตรภาพ เนื่องจากการร่วมมือกันทำงาน ไม่ใช่การสั่งงานตามลำดับชั้น รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงานประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่กำลังแก้ปัญหา แต่จะต้องนำมาใช้หลายครั้ง

4. รูปแบบวัฒนธรรมแบบส่วนบุคคล (Personal Culture) เป็นรูปแบบที่ถือว่าปัจเจกบุคคลมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง และทำให้องค์กรเป็นทรัพยากรสำหรับความก้าวหน้าของบุคคล ผู้บริหารองค์กรมีสถานะต่ำกว่าความเป็นมืออาชีพของบุคลากรที่พรสวรรค์ของเขาเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบนี้มีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา แต่ก็สามารถนำไปใช้กับวิทยาลัยได้แม้ว่าผู้บริหารของหน่วยงานนี้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำองค์กรให้ประสบความสำเร็จก็ตาม

รูปแบบวัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งที่ดี หรือไม่ดีทุกด้านเนื่องจากเป็นรูปแบบตามสถานการณ์ รูปแบบวัฒนธรรมของ Handy ให้ความสำคัญในด้านการแสดงถึงรูปแบบขององค์กร แต่ไม่ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบของ Handy ได้เชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมกับโครงสร้างขององค์กร ได้อธิบายถึงวิธีการที่โครงสร้างได้แสดงถึงมุมมองด้านวัฒนธรรมที่แท้จริงภายในโครงสร้าง แต่ไม่ได้อธิบายถึงวิธีการที่ค่านิยมและความเชื่อร่วมตัวกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่แตกต่างขององค์กร

(6.3) ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบวัฒนธรรม จากองค์ประกอบของการบริหาร 8 ด้าน สามารถสรุปลักษณะสำคัญของรูปแบบวัฒนธรรม ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ จัดทำขึ้นในระดับองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยการกำหนดเป้าประสงค์ หรือการนำเป้าประสงค์มาปฏิบัติใช้ในการทำงานก็เพื่อให้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรมีความแข็งแกร่งมากขึ้น

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ อาศัยค่านิยมร่วมเป็นหลัก โดยค่านิยมมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนวิสัยทัศน์จะแสดงเป็นพันธกิจเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ใดเป้าประสงค์หนึ่งที่ชัดเจน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือการตัดสินใจต่างๆ ต้องยึดเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก หรืออาศัยเป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ แบบสมเหตุสมผลในกรอบของค่านิยมองค์กร เนื่องจากเป้าประสงค์ส่วนใหญ่มีความคลุมเครือและไม่ดีพอเพื่อนำไปเป็นข้อคิดในการ

ตัดสินใจและดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยการตีความของผู้ร่วมงาน โดยใช้ค่านิยมส่วนตัวในการตีความ เมื่อทุกคนมีวัฒนธรรมเดียวกันทำให้สามารถกำหนดนโยบายขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกัน เมื่อมีวัฒนธรรมที่ขัดแย้งกัน เป้าประสงค์ขององค์กรจะถูกกล้ำกลั้งโดยสมาชิกที่ไม่เห็นด้วยกับเป้าประสงค์เหล่านั้น

5. ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ เหตุการณ์ที่เป็นรูปธรรมของวัฒนธรรม เป็นการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทางด้านรูปธรรมของวัฒนธรรมองค์กร มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างวัฒนธรรมและโครงสร้าง ซึ่งต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรแสดงออกในรูปแบบบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของบทบาทหน้าที่

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือเกิดจากค่านิยม และความเชื่อหลายๆ แบบ ซึ่งร่วมตัวกันเพื่อสร้างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ภูมิหลังของบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ และมีประสบการณ์สูงทำให้สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณค่า และมีศักยภาพในการช่วยพัฒนาให้มีความร่วมมือขององค์กรได้ อย่างไรก็ตามยังมีการตีความของบุคลากรในมุมมองต่างกัน หรือมีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งเกิดจากการที่มีผลประโยชน์ วิชาชีพและความเป็นส่วนตัวต่างกัน สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งที่มาของวัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรม

7. แบบของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำในรูปแบบที่เป็นสัญลักษณ์ โดยผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบหลักๆ ในการสร้างและค้ำจุนวัฒนธรรมให้คงอยู่ รวมทั้งเผยแพร่สื่อสารค่านิยมและความเชื่อทั้งในองค์กรและกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารมีค่านิยมส่วนตัวที่ได้มาจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในระยะเวลาที่ผ่านมา และผู้บริหารก็ได้พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีรูปร่างขึ้น แต่จะเป็นปัญหาที่ยาก และมีปัญหาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของบุคลากรเป็นเรื่องยาก ยกเว้นมีเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้น

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ ภาวะผู้นำแบบศีลธรรม (Moral Leadership) ซึ่งรูปแบบนี้ได้กำหนดว่า ภาวะผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมของผู้นำเอง ส่วนสิทธิ์อำนาจและอิทธิพลเป็นสิ่งที่ได้มาจากกรอบความคิดในสิ่งที่ดีหรือถูกต้อง ความคิดทางกฎหมาย/การเมือง/ประชาธิปไตย และทางสัญลักษณ์ก็เป็นส่วนหนึ่งของผู้นำแบบวัฒนธรรมด้วย สำหรับองค์กรที่ดีเยี่ยมมีค่านิยมและความเชื่อที่เป็นศูนย์กลางมีอิทธิพลต่อบุคลิกลักษณะของบุคลากร ภาวะผู้นำแบบศีลธรรมต้องอาศัยความมีเหตุผลที่อิงกฎหมาย ส่วนความมีเหตุผลต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่เราเชื่อและสิ่งที่เราพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ผู้นำแบบศีลธรรมต้องมีความมองที่เป็นระเบียบสูง (Higher Order Perspectives) ปฏิบัติศาสนา (Religious Affiliation) และมีความตระหนักในตนเองเสมอ (Self-Awareness)

(6.4) ข้อจำกัดของรูปแบบวัฒนธรรม รูปแบบนี้ช่วยเติมเต็มองค์ประกอบการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารและภาวะผู้นำทางการศึกษา แต่รูปแบบนี้ยังมีจุดอ่อน 3 ประการ ดังนี้

1. อาจประสบกับปัญหาลำบากทางจริยธรรม ในการนำรูปแบบวัฒนธรรมไปใช้เนื่องจากเป็นการให้อำนาจผู้บริหารให้สามารถกำหนดโทษทางด้านวัฒนธรรมแก่ผู้ร่วมงานในองค์กร การทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมเดียว (Monoculture) อาจทำให้ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกบางคนอยู่ใต้อำนาจผู้นำ หรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ควบคุม ส่วนวัฒนธรรมร่วมอาจเกิดขึ้นได้ง่าย โดยการบังคับกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจต่อรองน้อย

2. รูปแบบวัฒนธรรม อาจจะเป็นแบบวัตถุนิยมมากเกินไป โดยได้กำหนดว่าผู้บริหารสามารถกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรได้ แม้ว่าผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือกว่าพัฒนาการของวัฒนธรรมโดยการสร้างค่านิยมที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารก็ไม่สามารถรับประกันได้ว่าวัฒนธรรมร่วมจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ตัวอย่างในโรงเรียนและวิทยาลัย มีหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงานที่ดำเนินงานในแต่ละฝ่ายงานหรือสำนักงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องผิดปกติเนื่องจากหน่วยงานย่อยเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. รูปแบบวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในด้านสัญลักษณ์ เช่น พิธีกรรมและงานเทศกาลนั้น อาจหมายความว่าองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์กรถูกมองข้าม ซึ่งสัญลักษณ์ต่างๆ อาจไม่ได้แสดงถึงความเป็นจริงขององค์กรก็เป็นได้

สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบวัฒนธรรมไม่สามารถนำไปใช้ได้ทุกชาติทุกสังคมได้ ส่วนการยอมรับว่า การพัฒนาองค์กรจะต้องเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกก่อนนั้น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก การเน้นในด้านค่านิยมและสัญลักษณ์ ช่วยทำให้มีสมดุลย์ของโครงสร้างและกระบวนการ บรรทัดฐาน และพฤติกรรมทางพิธีกรรมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ผู้นำส่วนใหญ่ได้เลือกวิธีการทางศีลธรรม และให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมของตน ทั้งนี้ คุณค่าของวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ความเชื่อ และพิธีกรรม เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารและภาวะผู้นำของสถานศึกษา

จากการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011) ดังกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปลักษณะสำคัญของแต่ละรูปแบบตามองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011)

องค์ประกอบของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)	ระดับสถาบัน (Institutional)	ระดับสถาบัน (Institutional)	ระดับหน่วยย่อย (Subunit)	ระดับปัจเจกบุคคล (Individual)	ไม่ชัดเจนว่าระดับใด (Unclear)	ระดับสถาบัน หรือหน่วยย่อยก็ได้ (Institutional or subunit)
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)	กำหนดโดยผู้นำ (Set by Leaders)	โดยการเห็นชอบร่วมกัน (Agreement)	โดยการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict)	ไม่ชัดเจน (อาจกำหนดโดยผู้นำ) (Problematic)	ไม่มีใครทราบ (ไม่สามารถคาดการณ์ได้) (Unpredictable)	โดยค่านิยมร่วม (Based on collective values)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)	ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ขององค์กร (Decisions based on goals)	ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ที่เห็นชอบร่วมกัน (Decisions based on agreed goals)	ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มที่มีอิทธิพลในองค์กร (Decisions based on goals of dominant coalitions)	ตัดสินใจโดยพฤติกรรมและจุดหมายของปัจเจกบุคคล (Individual behavior based on personal objectives)	ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ (Decisions unrelated to goals)	ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยย่อยก็ได้ (Decisions based on goals of the organization or its subunits)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเภทของรูปแบบ (Type of model)						
องค์ประกอบของการบริหาร (Elements of management)	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)	อิงเหตุผล (Rational)	อิงผู้ร่วมงาน (Collegial)	อิงการเมือง (Political)	อิงส่วนบุคคล (Personal)	ไม่ชัดเจน (Garbage can)	อิงเหตุผลตามค่านิยมขององค์กร (Rational within a framework of values)
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)	- มีความเป็นอัตวิสัย (Subjective Reality) - โครงสร้างแบบลำดับชั้น/ แนวตั้ง (Hierarchical)	- ความเป็นวัตถุวิสัย (Objective Reality) - โครงสร้างแบบแนวราบ (Lateral)	เอื้อหน่วยงานย่อย (Setting for Subunit)	เอื้อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Constructed through human interaction)	ไม่ชัดเจน (Problematic)	- สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Physical manifestation of culture)
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment)	- อาจเป็นระบบปิดหรือระบบเปิด ขึ้นอยู่กับผู้นำ - May be 'closed' or open - Head accountable	ความรับผิดชอบไม่มีความชัดเจนเนื่องจากต้องมีการตัดสินใจร่วม (Accountability blurred by shared decision making)	อิงหน่วยงานภายนอกที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์แบบหลวมๆ (Unstable external bodies portrayed as interest groups)	ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคล (Source of individual meanings)	มีความไม่แน่นอน (Source of uncertainty)	ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ (Source of values and beliefs)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหาร (Elements of management)		ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
7. แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)	
ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ และริเริ่มนโยบาย (Head establishes goals and initiates policy)	ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมฉันทามติ (Head seeks to promote consensus)	ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วม และคนกลาง (Head is both participant and mediator)	ไม่ชัดเจน (Problematic)	ไม่ชัดเจน อาจเป็นแบบเชิงรุกหรือตั้งรับ (May be tactical or unobtrusive)	ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic)		
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	ผู้นำเชิงจัดการ (Managerial)	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม และแบบกระจายอำนาจ (Transformational, Participative, and Distributed)	ผู้นำแบบงานประจำ (Transactional)	ผู้นำสมัยใหม่ และแบบใช้อารมณ์ (Postmodern and Emotional)	ผู้นำตามสถานการณ์ (Contingent)	ผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral)	

ที่มา: Figure 9.1 Comparing the management models (Bush, 2011: 1999)

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร สามารถสรุปได้ว่า มีรูปแบบการบริหารหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน รูปแบบการบริหารเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นแนวคิด ลักษณะองค์ประกอบ และวิธีการปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งธรรมชาติของรูปแบบด้วย ซึ่งสามารถนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการบริหารองค์กรก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา แต่ก็ยังมีข้อจำกัดและอุปสรรคในการนำรูปแบบไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีลักษณะขนาด เป้าประสงค์ และภาระงานที่แตกต่างกัน บางรูปแบบเหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่เป็นของรัฐ บางรูปแบบเหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภาระงานมากที่เป็นของเอกชน หรือบางรูปแบบเหมาะกับองค์กรที่ไม่มุ่งประโยชน์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งจะศึกษาเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีลักษณะขนาด ภาระงาน และบริบทพื้นที่เฉพาะตัว เพื่อให้การดำเนินงานจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิด Management Model ของ Bush ทั้ง 6 รูปแบบ และองค์ประกอบของการบริหารทั้ง 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบ มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญของการวิจัยเพื่อให้ทราบว่า ในทั้ง 6 รูปแบบการบริหารนั้น รูปแบบใดที่เหมาะสมกับโรงเรียนสองระบบ หรืออาจค้นพบรูปแบบการบริหารแบบใหม่นอกเหนือจากทั้ง 6 รูปแบบที่เกิดจากการสังเคราะห์ผสมผสานรูปแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

2.3 โรงเรียนสองระบบในราชอาณาจักรกัมพูชา

2.3.1 ความหมายของสองระบบ (Dual System) ในหลายประเทศ

การจัดการเรียนการสอนแบบ Dual System หมายถึง การจัดการศึกษาแบบทวิภาคีของสถานศึกษาสายอาชีวศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีในสถานศึกษา และภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ โดยให้นักศึกษาออกไปฝึกปฏิบัติงานจริงในโรงงานหรือสถานประกอบการต่างๆ ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงที่ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เนื่องจากสถานประกอบการมีวัตถุประสงค์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ครบสมบูรณ์และทันสมัย สามารถให้นักศึกษาฝึกปฏิบัติงานได้ ซึ่งประเทศเยอรมันมีความก้าวหน้ามากในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบทวิภาคีดังกล่าว ส่วนโรงเรียนสองระบบ (Dual System School) ของราชอาณาจักรกัมพูชานั้น เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาในลักษณะ 2 สาย คือ สายสามัญศึกษา และสายอาชีวศึกษาภายในโรงเรียนเดียวกัน ใช้บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ตำราและสื่อการเรียนการสอนร่วมกัน โดยโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา จัดการเรียนการสอนในสายสามัญศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือ เกรด 7 ถึงชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเกรด 12 โดยรับนักเรียนเข้าศึกษาในภาคปกติ ใช้หลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศ ส่วนสายอาชีพศึกษาจัดการเรียนการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในสาขาวิชาต่างๆ ที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ที่โรงเรียนตั้งอยู่ และที่โรงเรียนมีความพร้อมในการเปิดการเรียนการสอน โดยคัดเลือกนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือ เกรด 9 เข้ามาศึกษาในระยะเวลา 3 ปีการศึกษาตามการกำหนดของหลักสูตร นอกจากนี้ มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยฝึกฝนให้นักเรียนได้รับความรู้ความสามารถเพิ่มเติมจากที่ได้เรียนในหลักสูตรปกติ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพ และการใช้ชีวิตอยู่ในสังคม (Vocational Orientation Department, 2011)

2.3.2 การจัดตั้งโรงเรียนสองระบบในราชอาณาจักรกัมพูชา

1) **แนวพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีในการจัดตั้งโรงเรียนสองระบบในราชอาณาจักรกัมพูชา** สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงได้พระราชทานโรงเรียนสองระบบแห่งแรก “วิทยาลัยกำปงเมอเตียล” แก่ราชอาณาจักรกัมพูชา โดยมีวัตถุประสงค์หลักให้นักเรียนได้เรียนในสายสามัญศึกษาตามหลักสูตรของราชอาณาจักรกัมพูชา และเพิ่มเติมสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ มีพื้นฐานและทักษะในการไปหางานทำหรือประกอบอาชีพ รวมทั้งให้นักเรียนได้เรียนด้านอาชีพศึกษาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพต่างๆ และได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อทำให้มีความถนัดในการปฏิบัติงาน รู้จักทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปประกอบอาชีพ หรือหางานทำได้ โดยในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสองระบบนั้น เริ่มต้นในชั้นตอนเล็กๆ ค่อยเป็นค่อยไป ค่อยติดตามตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จ แล้วค่อยขยายผลต่อไป นอกจากนี้ เพื่อให้โรงเรียนสองระบบแห่งแรกแห่งนี้ สามารถสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ ทรงได้พระราชทานความช่วยเหลือให้จัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ ในโรงเรียนสองระบบเพื่อส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่ทรงคาดหวัง โดยทรงได้พระราชทานแนวพระราชดำริในการดำเนินงานกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งสามารถรวบรวมแนวพระราชดำรัส ที่ทรงเน้นความสำคัญในประเด็นต่างๆ (คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโรงเรียนพระราชทาน, 2548) ดังนี้

(1) **ประเด็นห้องสมุด** พระราชดำรัสในการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2547 “...ข้าพเจ้าอยากให้มีห้องสมุดที่ดี มีหนังสือครบทุกประเภทสำหรับประชาชน หนังสือประเภทที่ข้าพเจ้าคิดว่าสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ หนังสือสำหรับเด็ก วัยเด็กเป็นวัยเรียนรู้ เด็กๆ ส่วนใหญ่สนใจที่จะทราบเรื่องราวต่างๆ แปลกๆ ใหม่ๆ อยู่แล้ว ถ้าเรามีหนังสือที่มีคุณค่าทั้งเนื้อหาและรูปภาพให้เขาอ่านให้ความรู้และความบันเทิง เด็กๆ จะโตเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ รอบรู้ มีธรรมะประจำใจ มีความรักบ้านเมือง มีความต้องการปรารถนาจะทำแต่ประโยชน์ที่สมควร...”

(2) **ประเด็นสุขภาพอนามัยและโภชนาการ** พระราชดำรัส เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544 “...เรื่องของสุขภาพอนามัยของนักเรียน ไม่ว่าจะป็นนักเรียนชาติใด ถ้าโภชนาการดีจะทำให้สุขภาพอนามัยดี สติปัญญาดี และการเรียนของนักเรียนก็จะบังเกิดผลดีตามมาด้วย...การเรียนรู้เรื่องสุขภาพอนามัยและโภชนาการจะนำไปสู่ความรู้ในด้านสุขศึกษาและคหกรรมศาสตร์ ด้วยอาจจะนำความรู้ดังกล่าวไปประกอบอาหารหรือขนมขายให้นักท่องเที่ยว รวมทั้งอาจจะพัฒนาไปถึงเรื่องการรักษาโรงแรมและการท่องเที่ยวได้ ...”

(3) **ประเด็นสหกรณ์โรงเรียน** พระราชดำรัส เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2536 “...ที่เพิ่มเรื่องของการสหกรณ์เข้าไปนั้น สำหรับนักเรียนก็เป็นการฝึกหัดใช้ระบบทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะไม่ให้เกิดเปรียบผู้อื่น ได้ฝึกความละเอียด ความถี่ถ้วนในเรื่องของการเขียนบันทึก การบัญชี แล้วต่อไปเมื่อนักเรียนเติบโตขึ้นก็จะคุ้นเคยกับระบบนี้แล้วก็ป็นสมาชิกสหกรณ์ของหมู่บ้าน ของอำเภอ ของจังหวัดต่อไปโดยที่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างดี ในการที่ว่าเราจะซื้ออะไรมาใช้นั้น ถ้ารวมกันซื้อ ก็ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายหรือในการที่จะผลิตอะไรขึ้นมา ถ้ารวมกันนั้นก็ทำได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการฝึกการทำงานร่วมกันในรูปของกรรมการ ซึ่งต่อไปก็จะมีกรรมการอะไรได้อีกหลายๆ อย่าง...”

(4) **ประเด็นการช่วยเพิ่มพูนรายได้ และอนุรักษ์หัตถกรรมพื้นบ้าน** พระราชดำรัส เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2545 “...หลักที่คิดอยู่ในใจคือ ของที่ควรไปช่วยเหลือ และควรให้เขาช่วยตัวเองได้น่าจะเป็นของที่ผลิตเองได้ในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความยั่งยืน พยายามให้เอาของจากภายนอกเข้าน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้...”

(5) **ประเด็นการอนุรักษ์โบราณสถาน** พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2544 “...เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในบริเวณโบราณสถานที่มีความงดงาม มีลักษณะเฉพาะและเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแห่งหนึ่งของราชอาณาจักรกัมพูชา นักเรียนควรรู้จักห่วงแหนและอนุรักษ์ไว้ นักเรียนควรได้รับการปลูกฝัง รักห่วงแหนโบราณสถานนั้น รวมทั้งสอนให้มีความรู้ความสามารถเป็นภาคีในการบรรยายให้นักท่องเที่ยว ชาวกัมพูชา ชาวไทย และชาวต่างประเทศ ฟัง เมื่อเข้ามาชมปราสาท จะเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกหนทางหนึ่ง...”

(6) **ประเด็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม** พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2544 “...ควรปลูกฝังให้นักเรียนและชุมชนมีจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้อุรักษ์ห่วงแหนป่าและสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การรักและห่วงแหนประเทศชาติในที่สุด...”

(7) **ประเด็นการเรียนภาษาต่างประเทศ** พระราชดำรัสในพิธีเปิดวิทยาลัยกำปงเฌอเดียม เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 “...ในอนาคตนักท่องเที่ยวจะหลั่งไหลมาท่องเที่ยวราชอาณาจักรกัมพูชามากขึ้นโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวไทยซึ่งเป็นประเทศเพื่อนบ้าน และนักท่องเที่ยวที่พูดภาษาอังกฤษจากประเทศอื่นๆ ดังนั้นภาษาไทยและภาษาอังกฤษน่าจะเป็นภาษาที่นำมาสอนในโรงเรียนนี้ได้ เพราะจะช่วยในการค้นคว้าและประกอบอาชีพ...”

(8) ประเด็นการศึกษาด้านเทคโนโลยีและไอซีที จากข้อความในปาฐกถาในเรื่อง ไอซีที ความรู้ และเทคโนโลยีสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทรงได้เขียนไว้ว่า “...ข้าพเจ้า มองเห็นศักยภาพอันสูงยิ่งของไอซีที ในด้านการเพิ่มความสามารถของประเทศในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง การเผยแพร่ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ต่างๆ ด้วยเหตุนี้ ไอซีที จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา ตัวอย่างเช่น เมื่อเราจะทำโครงการด้านการเกษตรในที่ใด เราก็ต้องรู้เกี่ยวกับภูมิประเทศนั้นเป็นอย่างดี ต้องใช้เทคนิคโฟโตแกรมเมตริก ดิจิตอลรีโมตเซนซิง ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ หรือจีไอเอส ...”

ทั้งนี้ เนื่องจากพระองค์ทรงมีความคาดหวัง และอยากเห็นนักเรียนของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เมื่อสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนแล้ว มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่ต้องการ ดังในพระราชดำรัส ที่ทรงพระราชทานแก่คณะกรรมการฝ่ายไทย และฝ่ายกัมพูชา เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุมกรมราชองครักษ์ สวนจิตรลดา กรุงเทพมหานคร ว่า “...ความต้องการของข้าพเจ้าคือ ต้องการมีส่วนร่วมในการให้การศึกษาแก่เยาวชนกัมพูชาซึ่งเป็นเยาวชนที่มีศักยภาพเป็นอย่างดี และถ้าได้การศึกษาเล่าเรียนและฝึกอบรมที่ดีแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อตัวเอง ต่อสังคมกัมพูชา และสังคมโลกสืบต่อไป สิ่งที่คาดหวังจากนักเรียนเหล่านี้ คือ

ประการที่ 1 ต้องการเห็นนักเรียนมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ที่สามารถจะนำความรู้ไปทำอาชีพ ปฏิบัติงานต่างๆ ได้และสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

ประการที่ 2 ให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์

ประการที่ 3 มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง สามารถที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ได้ด้วยดี

ประการที่ 4 เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งอยากจะให้มาช่วยในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนี้ให้ต่อเนื่องไป ไม่ให้ทอดทิ้ง มิให้มีคุณภาพที่ด้อยลง หวังว่าเยาวชนเหล่านี้จะมีความคิดที่พัฒนาให้งานของเราดีขึ้นๆ จะได้เป็นประโยชน์สร้างชีวิต และสร้างชาติกัมพูชาต่อไป”

ดังนั้น สรุปได้ว่า แนวพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการจัดตั้งโรงเรียนสองระบบในราชอาณาจักรกัมพูชา คือ พระองค์ทรงมีพระราชประสงค์จะพระราชทานของขวัญที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสองระบบที่ดีที่สุด มีอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ตำรา สื่อการเรียนการสอน และแหล่งเรียนรู้ที่ครบสมบูรณ์ มีการจัดดำเนินการเรียนการสอนที่ยึดหลักสูตรของราชอาณาจักรกัมพูชาร่วมกับการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ศิลปะวัฒนธรรม โบราณสถาน และการดูแลด้านสุขภาพอนามัยของนักเรียน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักเรียนที่ยากจนในพื้นที่ชนบทห่างไกลได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาสร้างความรู้ ความสามารถ มีทักษะวิชาชีพ และคุณธรรม

อันดีงาม เพื่อนำไปใช้สร้างฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เคารพในสิทธิมนุษยชน และสามารถอยู่รวมกันอย่างสงบสันติ และช่วยกันพัฒนาชุมชนและราชอาณาจักรกัมพูชา ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นตลอดไป

2) นโยบายการจัดตั้งโรงเรียนสองระบบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาของกัมพูชา

(1) **หลักการ** โรงเรียนสองระบบ ถือเป็นโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบใช้หลักการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยึดตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ให้โรงเรียนสองระบบทุกแห่ง สามารถจัดการเรียนการสอนสายสามัญศึกษาในระบบปกติ ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือเกรด 7 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเกรด 12 และสายอาชีพศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ รวมทั้งสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2. ให้มีการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามข้อบังคับ และระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา เป็นโครงสร้างการบริหารแบบราชการตามลำดับชั้นจากบนลงล่างและมีการแบ่งสายงานในระดับล่าง โดยแบ่งภาระงานอย่างน้อย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ

3. ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับติดตาม และสนับสนุนส่งเสริมกิจการของโรงเรียน ซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนผู้นำชุมชน ผู้แทนครู และผู้แทนนักเรียน โดยมีผู้แทนของผู้บริหารเป็นเลขานุการของคณะกรรมการฯ

4. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสองระบบ ต้องยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. การวัดประเมินผลการเรียน และความประพฤติของนักเรียนนักศึกษาจะต้องดำเนินงานตามประกาศ และข้อแนะนำจากส่วนกลาง โดยจะต้องให้ความสำคัญในด้านความประพฤติ ควบคู่กับผลการสอบในกระบวนการเรียนการสอน

6. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอน จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับจากส่วนกลาง โดยมีสำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาจังหวัด และอำเภอที่โรงเรียนสังกัด ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

(2) **การสรรหาผู้บริหารและครู** การแต่งตั้งผู้บริหาร และการบรรจุข้าราชการครูในโรงเรียนสองระบบ จะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา

กีฬา โดยมีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และอำเภอ ทำหน้าที่โดยตรงในการคัดเลือกผู้บริหาร และเสนอชื่อขอการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ซึ่งครูผู้สอนในโรงเรียน หรือจากโรงเรียนอื่น ที่มีระดับอาวุโสในอาชีพข้าราชการครูหลายปี มีวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียน จะถูกคัดเลือกและเสนอชื่อเป็นผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการของโรงเรียนสองระบบ ส่วนการบรรจุครูผู้สอนเป็นการจัดสรรจากส่วนกลางตามการเสนอขอ และตามการขาดแคลนครู โดยกระทรวงศึกษาธิการฯ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่สอบคัดเลือกบุคคลทั่วไปในส่วนกลางตามสาขาวิชาที่ต้องการ และส่งไปฝึกอบรมวิชาชีพครูในโรงเรียนฝึกครูตามหลักสูตรที่ได้กำหนดแล้ว จึงบรรจุให้ไปสอนในโรงเรียนสองระบบแต่ละแห่งทั่วประเทศ

(3) หลักสูตรของโรงเรียนสองระบบ การเรียนการสอนในสายสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาได้กำหนดให้โรงเรียนสองระบบปฏิบัติตามหลักสูตรแกนกลางในระดับมัธยมศึกษาเหมือนกับโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญศึกษาทั่วไป โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ (Ministry of Education, Youth and Sport, 2005) ดังนี้

1. มีความรู้กว้างขวาง สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้
2. มีทักษะการคิดแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหา มีทักษะนำความรู้ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ มีความชำนาญ เพื่อสร้างสรรค์ความเป็นอยู่ของครอบครัวและประเทศชาติ
3. มีศีลธรรม และคุณธรรมที่ดีงาม สามารถดำรงชีวิตอยู่กับครอบครัว และสังคมอย่างมีความสุข

ส่วนทางสายอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการฯ ได้ให้โรงเรียนจัดทำหลักสูตรใหม่ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ สำหรับสาขาวิชาต่างๆ ที่โรงเรียนสองระบบแต่ละแห่งได้เปิดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหลักสูตรแบบบูรณาการระหว่างรายวิชาทางสายสามัญ และรายวิชาทางสายอาชีวศึกษา ควบคู่กับการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ เพื่อสร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความรู้ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับสังคมศาสตร์ ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้า
2. มีทักษะการคิดแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ทักษะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ทักษะในกระบวนการทำงาน ทักษะทางด้านวิชาชีพเฉพาะ มีความชำนาญ เพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความเป็นอยู่ของครอบครัวและประเทศชาติ
3. มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ อดทน ประหยัด มีวินัย มีภาวะผู้นำ มีจิตสาธารณะ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
5. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี และอาชีพที่ดี

(4) ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสองระบบ กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา มีแนวทางพัฒนาโรงเรียนสองระบบ (Vocational Orientation Department, 2011) ดังนี้

1. ขยายโรงเรียนสองระบบไปทั่วประเทศ อย่างน้อยจังหวัดละ 1 แห่ง และขยายสาขาวิชาทางสายอาชีพศึกษาเพิ่มมากขึ้น

2. ควบคุมและกำกับดูแลรวม ทั้งการจัดดำเนินการฝึกอบรมอาชีพ การขยายการให้บริการทางด้านการฝึกอบรมวิชาชีพ และทักษะชีวิต (Life Skills) ในโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา

3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสองระบบ โดยการติดตั้ง และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางด้านปฏิบัติงานที่ทันสมัย จัดหาและผลิตเอกสาร ตำรา คู่มือ และสื่อการเรียนการสอนสายอาชีพศึกษาให้ครบสมบูรณ์ ฝึกอบรมครูครูสายอาชีพศึกษาให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ และวิชาชีพในระดับสูง และจัดสรรเงินสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

4. ร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับสถานประกอบการ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งผู้นำท้องถิ่นและชุมชนล้อมรอบโรงเรียนเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่ารัฐบาลกัมพูชามีความเชื่อมั่นว่า ประเทศที่มีเศรษฐกิจก้าวหน้า และมั่นคงนั้น เป็นประเทศที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาและดูแลทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี แล้วย่อมได้เปรียบประเทศที่ขาดแคลนทรัพยากรคนที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ จึงได้เปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการสร้างทรัพยากรมนุษย์ของชาติ โดยใช้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อช่วยเสริมสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพพร้อมจะเข้าไปแข่งขันกับนานาประเทศ

2.3.3 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา จากข้อมูลของกองแนะแนวอาชีพศึกษา พบว่า ตลอดจนถึงปีการศึกษา 2013-2014 นี้ กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาได้เปิดโรงเรียนสองระบบนำร่องจำนวน 3 แห่ง ใน 3 จังหวัด (Vocational Orientation Department, 2013) ได้แก่

1. วิทยาลัยกำปงเฌอติเยล จังหวัดกำปงธม เริ่มเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ปีการศึกษา 2001 เป็นต้นมา ซึ่งตลอดจนถึงปัจจุบันนี้ ได้ดำเนินงานมาแล้ว 13 ปี

2. วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษาสมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี จังหวัดกันดาล เริ่มเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ปีการศึกษา 2011 ซึ่งตลอดจนถึงปัจจุบันนี้ ได้ดำเนินงานมาแล้ว 4 ปีการศึกษา

3. วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษาสมเด็จพระบรมนาถบพิตร สihanuwi จังหวัดกำปงชนัง เริ่มเปิดการเรียนการสอนเมื่อปีการศึกษา 2012 ซึ่งได้ดำเนินงานมาแล้ว 2 ปีการศึกษา

ส่วนข้อมูลจำนวนบุคลากรครูของโรงเรียนสองระบบที่กำลังปฏิบัติงานจริง และจำนวน

นักเรียน รวมทั้งห้องเรียนของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในปัจจุบันนั้น ดังแสดงในตารางที่ 2.2 และตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.2 จำนวนข้าราชการครูจำแนกตามประเภท ในปีการศึกษา 2013-2014

โรงเรียน	วิ.กำปง	วิ. ฮุน เซน -	วิ. สมเด็จพระบรมนาถ	รวม
	เมอเตียล	โรตาทา		
ผู้อำนวยการ	1	1	1	3
รองผู้อำนวยการ	3	3	2	8
ครูผู้สอนสายสามัญ	15	27	48	90
ครูผู้สอนสายอาชีพ	21	4	3	28
บุคลากรตีกอำนวยการ	8	2	3	13
ครูประจำการ	30	2	2	34
รวม	78	39	59	176

ที่มา: Vocational Orientation Department (2013)

ตารางที่ 2.3 จำนวนนักเรียน และห้องเรียนโรงเรียนสองระบบปีการศึกษา 2013-2014

โรงเรียน	นักเรียน			ห้องเรียน		
	สามัญ	อาชีพ	รวม	สามัญ	อาชีพ	รวม
วิ. กำปงเมอเตียล	418	476	894	11	15	26
วิ. ฮุน เซน-โรตาทา กะสัจกันดาล	749	130	879	18	2	20
วิ. สมเด็จพระบรมนาถ	1,078	100	1,178	24	2	26
รวม		2,951			72	

ที่มา: Vocational Orientation Department (2013)

2.3.4 การบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

1) โครงสร้างการบริหารของหน่วยต้นสังกัดโรงเรียนสองระบบ โรงเรียนสองระบบอยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา (Ministry of Education, Youth and Sport: MoEYS) ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารตามลำดับชั้นจากบนลงล่าง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหน่วยบังคับบัญชาสูงสุด โดยมีกองแนะแนวอาชีพศึกษา และสำนักงานศึกษาธิการ

เยาวชน และการกีฬาจังหวัด เป็นหน่วยงานควบคุม และกำกับดูแลโรงเรียนสองระบบโดยตรง ทั้งใน ด้านบุคลากร งบประมาณ หลักสูตร และงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารดังในแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 โครงสร้างหน่วยบังคับบัญชาของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

2) อำนาจหน้าที่ และภาระงานรับผิดชอบของหน่วยงานบังคับบัญชา

(1) กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา จากข้อมูลโครงสร้างการบริหารของ Ministry of Education, Youth and Sports, (2012) พบว่า กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา แบ่งออกเป็น 5 กรม (Directorate General) ดังนี้

1. กรมการบริหารและการเงิน (Directorate General of Administration and Finance) มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารงานบุคคลากร การบรรจุข้าราชการครู การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ งานงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการฯ งานอาคารสถานที่วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพย์สินของกระทรวงฯ งานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ งานนโยบายและแผน และงานธุรการ เป็นต้น โดยแบ่งเป็น 9 กอง (Department) ได้แก่ กองการบริหาร (Department of Administration) กองข่าวสารและกิจการอาเซียน (Department of Information and ASEAN Affairs) กองการบุคคลากร (Department of Personnel) กองงบประมาณ (Department of Finance) กองการวางแผน (Department of Planning) กองความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมและทุนการศึกษา (Department of Cultural Relationship and Scholarship) กองการจัดการทรัพย์สินของรัฐ (Department of Material and State's Property Management) กองการกฎหมาย (Department of Legislation) และกองการก่อสร้าง (Department of Construction)

2. กรมการศึกษา (Directorate General of Education) มีหน้าที่กำกับการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนในระดับก่อนอุดมศึกษาทุกระดับ ทั้งในระบบและนอกระบบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแบ่งเป็น 7 กอง ได้แก่ กองการศึกษาปฐมวัย (Department of Early Childhood Education) กองการประถมศึกษา (Department of Primary Education) กองมัธยมศึกษาสายสามัญศึกษา (Department of General Secondary Education) กองการพัฒนาหลักสูตร (Department of Curriculum Development) กองแนะแนวอาชีพศึกษา (Department of Vocational Orientation) กองการศึกษานอกระบบ (Department of Non Formal Education) และกองการฝึกอบรมครู (Department of Teacher Training)

3. กรมการอุดมศึกษา (Directorate General of Higher Education) มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดดำเนินการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาและหลังอุดมศึกษา รวมทั้งงานการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ต่างๆ โดยแบ่งเป็น 2 กอง ได้แก่ กองการอุดมศึกษา (Department of Higher Education) และกองการวิจัย (Department of Science Research)

4. กรมการเยาวชน (Directorate General of Youth) มีหน้าที่กำกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเยาวชน การพัฒนาเยาวชน การตั้งสมาคมเยาวชน งานลูกเสือ และงานค่าย เป็นต้น โดยแบ่งเป็น 1 กอง ได้แก่ กองการเยาวชน (Department of Youth)

5. กรมการกีฬา (Directorate General of Sports) มีหน้าที่กำกับดูแลงานพลศึกษา การฝึกซ้อมและแข่งขันกีฬา การสนับสนุนส่งเสริมด้านกีฬา และการฝึกอบรมครูพลศึกษา เป็นต้น

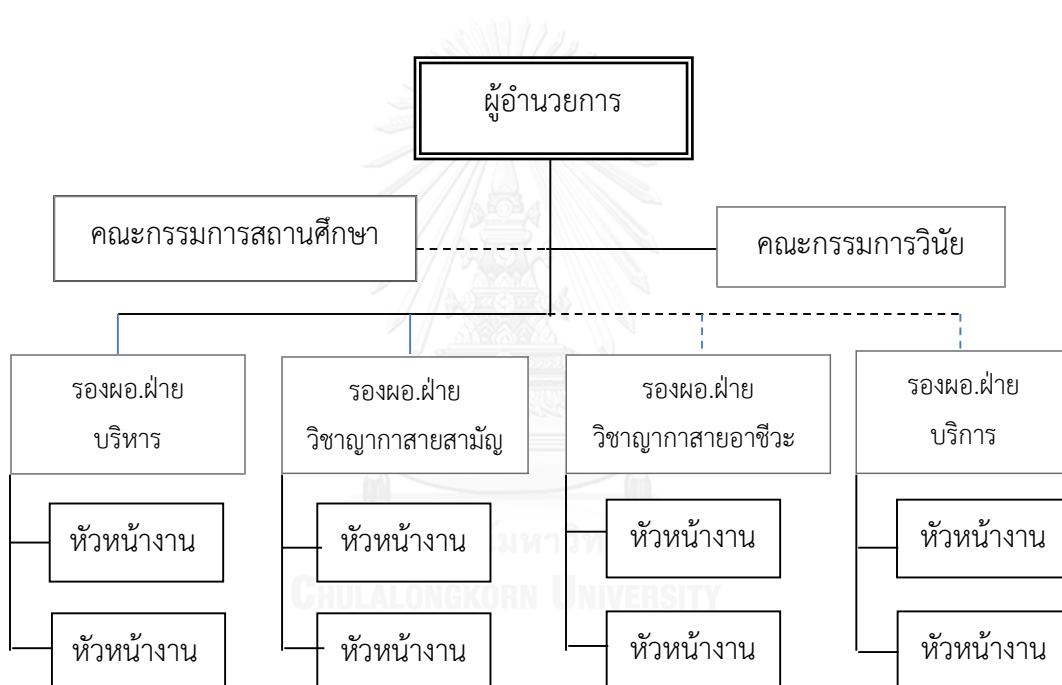
(2) **กองแนะแนวอาชีพศึกษา** แบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน (Office) ได้แก่ หน่วยงานบริหาร (Office of Administration) หน่วยงานฝึกอบรมสายวิชาชีพ (Office of Vocational Training) หน่วยงานทักษะชีวิต (Office of Life Skill) และหน่วยงานแนะแนวอาชีพ (Office of Vocational Orientation) โดยมีหน้าที่ควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบในด้านหลักสูตร เอกสาร ตำรา การสอบและประเมินผล และการจัดการเรียนการสอนทางสายอาชีพศึกษา (Ministry of Education, Youth and Sports, 2012)

(3) **สำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ราชธานี/จังหวัด** (Provincial Department of Education Youth and Sports) มี 24 สำนักงานในราชธานี และทุกจังหวัดๆ ละ 1 สำนักงาน ทำหน้าที่แทนกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาในการกำกับดูแลการดำเนินงานจัดการศึกษาในระดับก่อนอุดมศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบภายในจังหวัด/ราชธานีที่สำนักงานศึกษาธิการตั้งอยู่ โดยแบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน (Office) ได้แก่ หน่วยงานบริหาร (Office of Administration) หน่วยงานบุคลากร (Office of Personnel) หน่วยงานการเงิน (Office of Finance) หน่วยงานแผน (Office of Planning) หน่วยงานมัธยมศึกษาสายสามัญศึกษา (Office of General Secondary Education) หน่วยงานประถมศึกษา (Office of Primary Education) หน่วยงานปฐมวัย (Office of Early Childhood Education) หน่วยงานการนิเทศ (Office of Inspection) หน่วยงานการศึกษานอกระบบ (Office of Non Formal Education) หน่วยงานเยาวชน (Office of Youth) และหน่วยงานการกีฬา (Office of Sport)

(4) **สำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาประจำอำเภอ** (District Office of Education, Youth and Sports) มีในทุกอำเภอของทุกจังหวัด อำเภอละ 1 สำนักงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในการกำกับดูแลการดำเนินงานจัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ภายในอำเภอที่สำนักงานตั้งอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานบุคลากร และงบประมาณของโรงเรียนในอำเภอ

3) **โครงสร้างการบริหารและภาระงานโรงเรียนสองระบบ** ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กระทรวง ศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาได้นำภาระงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญศึกษา มาปรับใช้กับการบริหารโรงเรียนสองระบบ โดยให้ความสำคัญในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานงบประมาณเป็นหลัก โดยโรงเรียนสองระบบแต่ละแห่งได้แบ่งสายงานรับผิดชอบแตกต่างกันตามจำนวนภาระงานของโรงเรียน และจำนวนผู้เรียน ซึ่งไม่ได้กำหนดเป็นกฎระเบียบที่ชัดเจน โรงเรียนสองระบบบางแห่งมีภาระงานและนักเรียนมาก ได้แบ่งสายงานเป็น

3 ฝ่าย หรือ 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริการ โดยอาจแยกฝ่ายวิชาการเป็น 2 ฝ่ายได้ คือ ฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษา และฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษา ส่วนบางโรงเรียนมีภาระงานและผู้เรียนน้อย ได้แบ่งสายงานรับผิดชอบเพียง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาการ โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบภาระงานต่างๆ เช่น งานบุคลากร งานธุรการ งานงบประมาณ งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานวินัย เป็นต้น ส่วนฝ่ายวิชาการรับผิดชอบงานวิชาการทั้งสายสามัญศึกษา และสายอาชีวศึกษา เช่น งานรับนักเรียน งานข้อมูลนักเรียน งานวิชาการของกลุ่มหมวดวิชา/สาขาวิชา งานนิเทศการเรียนการสอน งานห้องสมุดและห้องฝึกทดลอง ห้อง/สถานที่ฝึกปฏิบัติงาน แหล่งเรียนรู้ และงานสอบและประเมินผลนักเรียน เป็นต้น ซึ่งสามารถรวบรวมโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนสองระบบ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.3



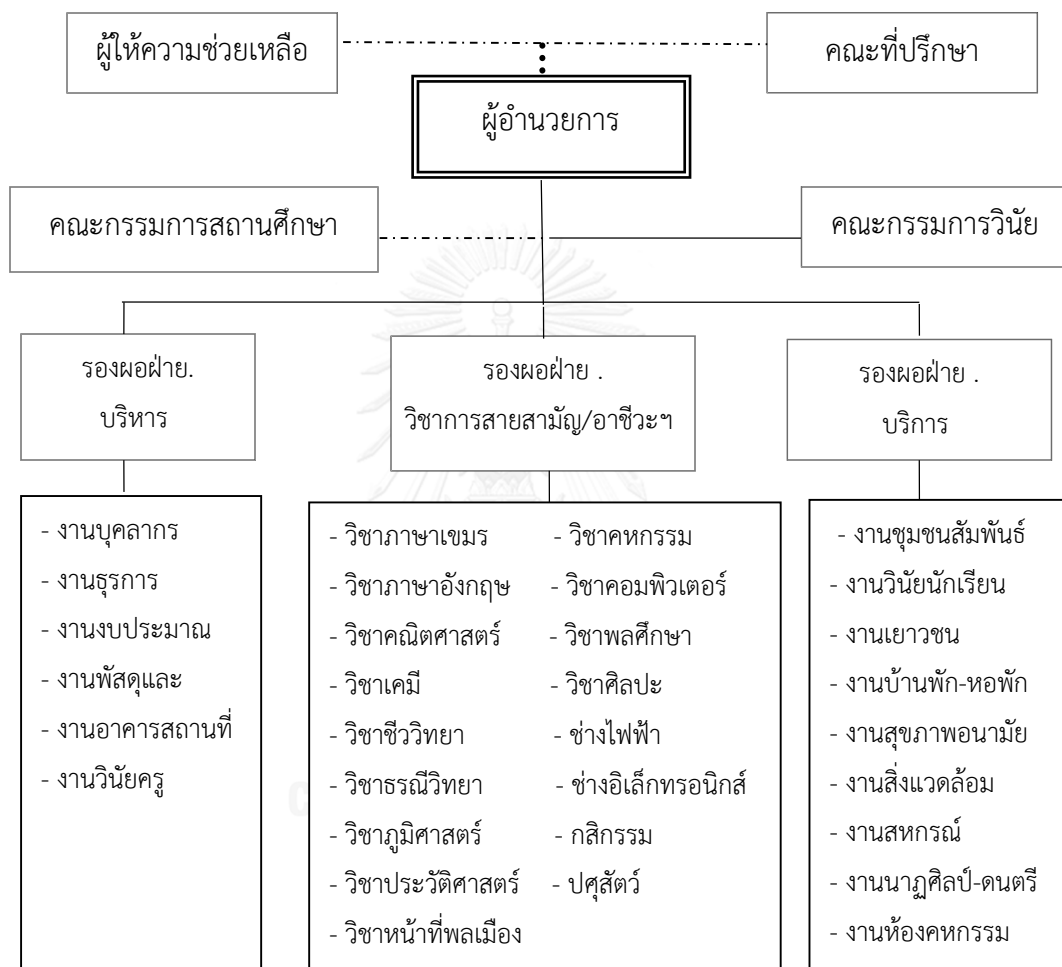
แผนภูมิที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

จากแผนภูมิที่ 2.3 พบว่า โครงสร้างการบริหารและภาระงานโรงเรียนสองระบบเป็นโครงสร้างแบบราชการตามลำดับชั้น จากบนลงล่าง มีผู้อำนวยการเป็นผู้สั่งการสูงสุด รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบงานหลัก และมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบงานประจำ นอกจากนี้ มีคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการวินัยทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของคณะผู้บริหาร

(1) **โครงสร้างการบริหารและภาระงานวิทยาลัยกำปงเมอเดียล** วิทยาลัยกำปงเมอเดียลเป็นโรงเรียนสองระบบนำร่องแห่งแรกของราชอาณาจักรกัมพูชา มีโครงสร้างการบริหาร

และภาระงานเฉพาะตัว แตกต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญศึกษาทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) **โครงสร้างการบริหาร** มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในสายบังคับบัญชาจากบนลงล่างในแนวตั้งตามลำดับชั้น โดยผู้บริหารเป็นผู้สั่งการสูงสุดในโรงเรียน และขึ้นตรงต่อสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และกองแนะแนวอาชีพศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.4



แผนภูมิที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารของวิทยาลัยกำปงแฉอเตียล

ที่มา: โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยกำปงแฉอเตียล ปีการศึกษา 2012

(1.2) **การแบ่งภาระงานรับผิดชอบ** การแบ่งภาระงานรับผิดชอบในการดำเนินงานวิทยาลัย (Kampong Chheuteal High School, 2010) มีดังนี้

1. คณะที่ปรึกษาโรงเรียน (School Council) มีกรรมการ 10 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในแวดวงการศึกษา ทหาร และผู้นำท้องถิ่น มีหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการ ดำเนินงานจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัย

2. คณะผู้บริหาร มีผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 3 คน โดย ผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบรวมและตัดสินใจสุดท้าย รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารรับผิดชอบงาน บุคลากร งานธุรการ งานบัญชีและงบประมาณ งานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ของวิทยาลัย เป็นต้น รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสายสามัญ/อาชีวศึกษารับผิดชอบงานรับนักเรียน งานข้อมูลนักเรียน งานกลุ่มหมวดวิชาสาระและสาขาวิชา งานนิเทศการเรียนการสอน งานห้องสมุด ห้องฝึกทดลอง และ ห้องปฏิบัติการ งานสอบและประเมินผลนักเรียน งานฝึกงาน และงานกิจกรรมส่งเสริมการเรียน การสอน เป็นต้น และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริการรับผิดชอบงานชุมชนสัมพันธ์ งานวินัยนักเรียน งาน เยี่ยวชน งานบ้านพัก/หอพัก งานสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม งานสหกรณ์ งานกิจกรรม และชมรม ต่างๆ เป็นต้น

3. คณะกรรมการวินัย มีกรรมการจำนวน 22 คน โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการทุกฝ่ายเป็นรองประธาน หัวหน้าหมวดวิชาทั้ง 14 หมวดของสายสามัญ ศึกษาและหัวหน้าสาขาวิชาทั้ง 4 สาขาของสายอาชีวศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการผู้อำนวยการ เป็นเลขานุการคณะกรรมการวินัย

4. คณะกรรมการสถานศึกษา มีกรรมการจำนวน 16 คน โดยมีอดีตศึกษานิเทศก์ เป็นประธาน อำนวยการประชาสัมพันธ์เป็นรองประธาน ผู้ใหญ่บ้านซอยมิตรเป็นรองประธาน ผู้ใหญ่บ้านหมู่บ้าน และ ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนของชุมชนรอบวิทยาลัยเป็นกรรมการ

5. บุคลากรสำนักงานผู้อำนวยการ ดูแลงานการเงินและบัญชีจำนวน 4 คน เป็น เลขานุการฝ่ายวิชาการจำนวน 2 คน และเป็นผู้ช่วยงานธุรการฝ่ายบริหาร จำนวน 2 คน

6. หัวหน้า และรองหัวหน้าหมวดวิชา และสาขาวิชา แบ่งเป็นหัวหน้าและรอง หัวหน้าหมวดวิชาสายวิชาสามัญทั้ง 14 วิชาจำนวน 28 คน และหัวหน้าและรองหัวหน้าสาขาวิชาทั้ง 4 สาขาของสายอาชีวศึกษาจำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 36 คน

7. ครูผู้สอน บุคลากรที่ไม่ได้แต่งตั้งให้เป็นครูประจำการ รวมทั้งหัวหน้าหมวด และครูประจำการต้องทำหน้าที่สอนทั้งสายสามัญ และสายอาชีวศึกษาตามวิชาเอกที่บรรจุ

8. ครูประจำชั้น ในทุกห้องเรียนทุกระดับชั้นทั้งสายสามัญและสายอาชีวศึกษา มีครูประจำชั้น 1 คน เพื่อช่วยดูแลรับผิดชอบฐานข้อมูล ประเมินผลการศึกษา ความประพฤติ และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน

9. ครูประจำการ มีจำนวน 40 คน แบ่งเป็น ครูประจำห้องสมุด 2 คน ห้อง ปฏิบัติการทางภาษา 2 คน ห้องคอมพิวเตอร์ 2 คน ห้องปฐมพยาบาล 2 คน ห้องทดลองฟิสิกส์ 1 คน

ห้องเคมี 1 คน และห้องชีววิทยา 1 คน ประจำห้องเคหกรรม 2 คน สหกรณ์ร้านค้า 3 คน ห้องเทคนิค พื้นฐาน 2 คน ห้องฝึกงานช่างอิเล็กทรอนิกส์ 2 คน ห้องฝึกงานช่างไฟฟ้า 2 คน ฟาร์มปศุสัตว์ 4 คน และแปลงเกษตร 3 คน

10. ภาวโรง เป็นเจ้าหน้าที่อัตราจ้าง ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลกัมพูชา มีหน้าที่ทำความสะอาด และเฝ้าระวังทรัพย์สินของวิทยาลัย

จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารและภาระงานของวิทยาลัยกำปางเมอเดียล สามารถสรุปได้ว่า วิทยาลัยได้เพิ่มฝ่ายบริการอีกฝ่ายหนึ่งที่แตกต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป เพื่อแบ่งภาระงานรับผิดชอบจากฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ รวมทั้งรับผิดชอบงานอื่นๆ นอกจากนี้ ได้เพิ่มขอบข่ายภารกิจอีกหลายอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับบริบท และภาระงานที่เพิ่มขึ้นของวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตาม ในภาระงานหลักทั้ง 3 ฝ่ายนี้ มีงานบางอย่าง เช่น งานกิจการนักเรียนและงานส่งเสริมการเรียนการสอน เป็นต้น ไม่ได้นำมาบรรจุอยู่ในภาระงาน รวมทั้ง ไม่มีการแบ่งภาระหน้าที่เป็นหัวหน้างานเพื่อรับผิดชอบงานโดยตรง ทำให้การบริหารจัดการงานบางอย่างขาดหายไป หรือ ไม่ได้นำมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(2) โครงสร้างการบริหารและภาระงานของโรงเรียนจิตรลดา เป็นโรงเรียนสองระบบแห่งเดียวในประเทศไทย มีโครงสร้างการบริหารในลักษณะเฉพาะตัวเพื่อรับสนองพระราชโบาย ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหาร และการแบ่งบทบาทหน้าที่ตามสายบังคับบัญชาแบบราชการ แบ่งสายบังคับบัญชาจากบนลงล่างในแนวดิ่ง และกระจายงานในระดับล่างในแนวนอน (โรงเรียนจิตรลดา, 2013) ดังนี้

(2.1) โครงสร้างการบริหาร วิทยาลัย

1. องค์การบริหาร โดยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเป็นองค์ประธาน
2. ผู้รับใบอนุญาต มีเลขาธิการสำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต
3. คณะที่ปรึกษา มีที่ปรึกษา 2 ท่าน เพื่อช่วยให้คำปรึกษาแก่คณะผู้บริหาร
4. คณะผู้บริหาร มีผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ 14 คน คือ รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานทั่วไปรองจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการระดับอนุบาล รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการระดับประถม รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการระดับมัธยม รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสายวิชาชีพ รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนระดับอนุบาล รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนระดับประถม รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนระดับมัธยม รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนสายวิชาชีพ รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและการบัญชี
5. ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ มีหน้าที่ช่วยบริหารงานของรองผู้อำนวยการฝ่าย

ต่างๆ ในภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และอำนวยความสะดวกให้งานเป็นไปอย่างดี

6. หัวหน้าแผนก ได้แก่ หัวหน้าแผนกอนุบาล หัวหน้าแผนกประถม หัวหน้าแผนกมัธยมศึกษาตอนต้น หัวหน้าแผนกมัธยมศึกษาตอนปลาย หัวหน้าแผนกประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และหัวหน้าแผนกประกาศนียบัตรชั้นสูง (ปวส.)

7. หัวหน้างาน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 14 กลุ่มสาระ หัวหน้างานวางแผน งานทะเบียน และงานแนะแนว

8. ครูผู้สอน มีหน้าที่สอนผู้เรียนในวิชาเอกของตน

9. เจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่ดูแลงานประจำของแต่ละงาน

10. ภารโรง เป็นเจ้าหน้าที่อัตราจ้าง มีหน้าที่ทำความสะอาด ดูแลรักษา และเฝ้าระวังทรัพย์สินของโรงเรียน และงานอำนวยความสะดวกทั่วไป

(2.2) การแบ่งภาระงานรับผิดชอบ ภาระงานหลักของโรงเรียนจิตรลดาแบ่งออกเป็น 6 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริการ และฝ่ายการเงินและการบัญชี ส่วนแต่ละฝ่ายหลัก แบ่งออกเป็นฝ่ายย่อยๆ ที่มีภาระงานรับผิดชอบ ดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายย่อย คือ ฝ่ายวิชาการระดับอนุบาล ฝ่ายวิชาการระดับประถม ฝ่ายวิชาการระดับมัธยม และฝ่ายวิชาการระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ โดยงานวิชาการระดับมัธยม มีขอบข่ายภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ งานกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 14 กลุ่มสาระ งานแผนและบริการทางวิชาการ งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานทะเบียน งานวัดผลและประเมินผล งานแนะแนว งานห้องสมุด งานวิเทศสัมพันธ์ งานส่งเสริมพัฒนาตามศักยภาพ และงานสวนพฤกษศาสตร์ในโรงเรียน ส่วนงานวิชาการระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพแตกต่างจากสายสามัญ ตรงงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจะต้องรับผิดชอบในสาขาวิชาชีพแทน

2. ฝ่ายบุคลากร โดยมีขอบข่ายภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ งานแผนงานฝ่ายบุคลากร งานทะเบียนบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานสวัสดิการ และงานระเบียบวินัย

3. ฝ่ายกิจการนักเรียน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายย่อย คือ ฝ่ายกิจการนักเรียนระดับอนุบาล ฝ่ายกิจการนักเรียนระดับประถม ฝ่ายกิจการนักเรียนระดับมัธยม และฝ่ายกิจการนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ โดยมีขอบข่ายภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ งานวางแผนทางกิจการนักเรียน งานส่งเสริมวินัย คุณธรรม และวัฒนธรรม งานรวบรวมระเบียบปฏิบัติและข้อมูลนักเรียน งานดูแลระเบียบวินัยและช่วยเหลือนักเรียน งานสวัสดิภาพนักเรียน และงานคณะกรรมการนักเรียน

4. ฝ่ายธุรการ มีงานที่ต้องรับผิดชอบคือ งานแผนงานฝ่ายธุรการ งานพัสดุ/ครุภัณฑ์ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานระบบข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศ และงานเลขานุการ

5. ฝ่ายบริการ โดยมีขอบข่ายภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ งานแผนงานฝ่ายบริการ งานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ งานสื่อการสอน งานโสตทัศนศึกษา งานโภชนาการ งานอนามัย งานสาธารณสุขโรค งานยานพาหนะ งานอาคารและสิ่งแวดล้อม และงานทำความสะอาด

6. ฝ่ายการเงินและบัญชี โดยมีขอบข่ายภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ งานแผนงานฝ่ายการเงินและการบัญชี งานการเงิน งานการบัญชี งานร้านค้า งานกองทุนออมทรัพย์ของโรงเรียนจิตรลดา และงานสารสนเทศด้านการเงินและการบัญชี

สรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนจิตรลดา เน้นในการแบ่งภาระหน้าที่ในระดับล่างเพื่อให้ครอบคลุมภาระงานเป็นจำนวนมากที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ซึ่งได้แบ่งภาระงานการบริหารเป็นหลายฝ่ายให้ครอบคลุมงานทุกด้าน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกงาน หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานโดยตรงเพื่อให้การดำเนินงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

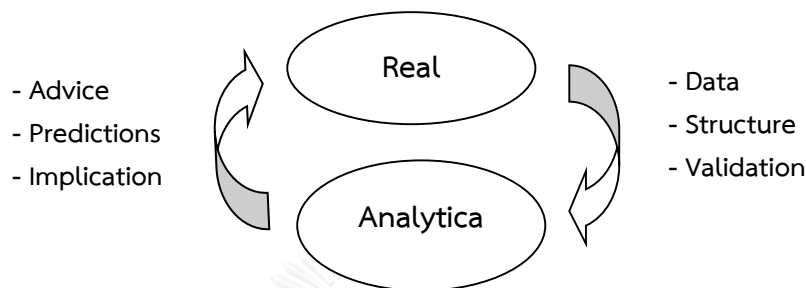
ในการพัฒนารูปแบบเพื่อนำมาใช้ทางการบริหารนั้น มีหลายวิธีและหลายขั้นตอนที่แตกต่างกัน อาจเกิดจากการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการบริหารจัดการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดประสิทธิภาพ หรือเกิดจากการคิดค้นของนักวิชาการทางด้านรูปแบบการบริหาร โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะแนวคิดการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเท่านั้น ดังนี้

2.4.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบของวิลเลียม Williams (2008) ได้นำเสนอเทคนิควิธีการพัฒนารูปแบบตามวิธีการ 3 อย่าง ได้แก่

1) วิธีการจัดทำโครงสร้างของสภาพปัญหา (Problem Structuring Methods) ซึ่งเป็นเทคนิควิธีที่ให้ความสำคัญกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยทำการศึกษาและทำความเข้าใจสภาพปัญหา ทราบถึงผลที่เกิดจากปัญหาที่มีอย่างชัดเจน จึงนำสภาพปัญหาเหล่านั้นมาจัดลำดับความสำคัญ และโครงสร้างเพื่อถ่ายทอดการบริหารงาน วิธีการนี้ แบ่งออกเป็น 3 วิธีการย่อย คือ (1) วิธีการแบบระบบอ่อน (Soft System Methodology-SSM) (2) วิธีการวิเคราะห์และพัฒนาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Options Development and Analysis-SODA) หรือเป็นวิธีการแบบการเดินทาง (Journey-Making) และ (3) วิธีการทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) ซึ่งในแต่ละวิธีการมีเทคนิควิธีเฉพาะตัว โดยศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดด้านเนื้อหาของรูปแบบเพื่อนำไปกำหนดเป็นกรอบ พร้อมด้วยการทำแผนภูมิ และยกตัวอย่างมาประกอบการสร้างรูปแบบด้วย

2) วิธีการพหุวิธี (Multi-Methodology) เป็นเทคนิควิธีแบบผสมผสานที่ให้ความสำคัญในการศึกษาปรากฏการณ์ หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพของการบริหาร

ทั้งเป็นสภาพปกติ หรือสภาพที่เป็นจริง (Real World) สภาพที่หลากหลาย (Pluralism) สภาพที่สมบูรณ (Complimentarity) และสภาพที่ได้จากการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Analytical World) รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์เชิงสถิติในด้านความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและความแตกต่างกัน หรือช่องว่างระหว่างสภาพเหล่านี้ เพื่อนำมาหาความเป็นไปได้ในการสร้างรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง ดังในแผนภูมิที่ 2.5



แผนภูมิที่ 2.5 แนวคิดแบบ Antinomy ในศาสตร์การบริหาร

ที่มา : Williams (2008, p. 90)

3) **วิธีการทางศาสตร์การบริหาร (Management Science Methods)** เป็นวิธีการที่นำเทคนิควิธีทางศาสตร์การบริหารต่างๆ มาใช้ในการสร้างรูปแบบตามความเหมาะสม และสภาพปัญหาของรูปแบบการบริหาร ได้แก่ (1) วิธีการทางอนุกรมวิธาน (Taxonomy of Methods) (2) วิธีการแบบอ่อนโยน (Soft Methods) (3) วิธีการคำนวณการกำหนดล่วงหน้าของระบบ (Methods to calculate an attribute of a system) (4) วิธีการถ่ายถอด หรือคาดคะเนพฤติกรรมของระบบ (Methods to replicate or forecast system behavior) และ (5) วิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ (Optimization Methods) ซึ่งในแต่ละวิธีการมีวิธีการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์เฉพาะตัวที่ชัดเจน

2.4.2 แนวคิดการพัฒนาารูปแบบโดยการวิจัยรูปแบบ สุทัศน์ ขอบคำ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ และความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาารูปแบบ โดยนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายผ่าน 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบ 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ทำการปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ 5) ทำการปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบสมบูรณ

2.4.3 แนวคิดการพัฒนาารูปแบบโดยวิธีประเมินความต้องการจำเป็น

1) **หลักการ** สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome Gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข หรือเป็นการศึกษาค้นหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ ซึ่งขาดแคลนและเป็นสิ่งที่ต้องการ หรือพึงปรารถนาจะได้เพื่อนำมาจัดช่องว่างที่เกิดขึ้น โดยในการศึกษาเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นนั้น จะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่กับสภาพที่พึงประสงค์ หรือสภาพที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อหาความแตกต่าง หรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่/สภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (What is) กับสิ่งที่ควรจะเป็น/สภาพที่พึงปรารถนา (What should be)) แล้วนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน การวางแผน และการนำไปปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2) **ขั้นตอนวิธีประเมินความต้องการจำเป็น** จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ดังนี้

(1) **การกำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย** เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่า ต้องการทำการประเมินความต้องการจำเป็นไปเพื่ออะไร สำหรับองค์กรหรือบุคคลใด โดยการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของหน่วยงานหรือบุคคลที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือพัฒนา จุดมุ่งหมายของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีหลายประการ เช่น การพัฒนาบุคคล การวางแผนการทำงานที่สนองความต้องการขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ส่วนจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา

(2) **การกำหนดคำถามและขอบเขตการวิจัย** ขึ้นอยู่กับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยที่จะศึกษา โดยควรตั้งคำถามในประเด็นไหนบ้าง มีขอบเขตการวิจัยในระดับใด มากน้อยเพียงใด ซึ่งในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชานั้น มีขอบเขตการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) และประเภทความต้องการจำเป็นปัจจุบัน เนื่องจากการวิจัยเพื่อระบุความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโรงเรียนสองระบบเพื่อใช้เป็นสาเหตุของการยกวางรูปแบบการบริหารโรงเรียน

(3) **การกำหนดกรอบการวิจัย** งานที่สำคัญของการออกแบบการประเมินความต้องการจำเป็นอยู่ที่การกำหนดกรอบการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง ผู้ถูกประเมินความต้องการจำเป็น หรือเจ้าของความต้องการจำเป็น และผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น ซึ่งในขั้นตอนการประเมิน

ความต้องการจำเป็นนั้น ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายหมายถึงบุคคลกลุ่มใดเพื่อป้องกันความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งหลักการกำหนดผู้เกี่ยวข้องนั้น ควรจะให้กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ถูกประเมินได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากผลการประเมิน แต่ต้องพึงระวังว่า บางครั้งผู้ถูกประเมินความต้องการจำเป็นเองก็ไม่ทราบว่าตนเองมีความต้องการจำเป็นในเรื่องอะไร ข้อมูลที่ให้เพียงการแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็นในสิ่งที่ตัวเองต้องการ ดังนั้น ถ้าใช้แหล่งข้อมูลแบบพหุวิธี (Multi-method) จะทำให้ข้อมูลที่ได้มามีความหนักแน่นขึ้น ทั้งนี้ ในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชานั้น ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ครบถ้วนสำหรับนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

2. ขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เมื่อใช้วิธีการสำรวจจะต้องคำนึงถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างว่ามีความคล้ายคลึงกันมากน้อยเพียงใด หากมีความเป็นเอกพันธ์มากก็ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่หากมีลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแทนประชากรได้ มักใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) สำหรับการกำหนดกลุ่มตัวอย่างก็มักจะใช้อ้างอิงสูตรการคำนวณ โดยกำหนดระดับความมั่นใจที่ระดับ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่มที่มีค่าตั้งแต่ 1%-10% โดยในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับมากเพื่อให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด แต่เนื่องจากประชากรมีจำนวนไม่มากนัก และกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Yamane (1976) ที่ระดับความมั่นใจ 95% และความคลาดเคลื่อน 5% และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น

(4) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวกับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น อาจใช้การสำรวจ การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การจัดประชุมกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง และการสอบถามผู้รู้ เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทและแหล่งข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เช่น ข้อมูลสถิติที่ใช้ในรายงานเอกสารที่เผยแพร่ให้สาธารณชนทราบ หรือข้อมูลจากการวิจัยที่มีผู้จัดทำไว้แล้ว อาจใช้วิธีการศึกษาเอกสารเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความต้องการจำเป็นได้เลย

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) เป็นข้อมูลใหม่ที่ผู้รับผิดชอบในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นดำเนินการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ซึ่งในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นระดับองค์กร หรือระดับกลุ่ม มักใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกต สัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง เป็นต้น ข้อมูลบางประเภทสามารถจัดเก็บได้เสร็จในขั้นตอนเดียว

ใช้วิธีการเก็บข้อมูลขั้นตอนเดียว เช่น การสำรวจด้วยแบบสอบถาม แต่การเก็บข้อมูลบางเทคนิคมีกระบวนการหลายขั้นตอน เช่น เทคนิคเดลฟาย การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นต้น ส่วนในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลขั้นตอนเดียวด้วยใช้แบบสอบถามเพื่อนำมาประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

(5) การกำหนดเครื่องมือเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลลักษณะของข้อมูล และธรรมชาติของข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงประจักษ์ โดยข้อมูลเชิงคุณภาพแสดงในลักษณะของข้อความหรือคำอธิบายที่ใช้ภาษา ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณเป็นข้อมูลแสดงลักษณะหรือความหมายของสิ่งที่ถูกวัดด้วยตัวเลข เนื่องจากการสำรวจความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องพิจารณาถึงความยากง่ายในการเก็บข้อมูล และความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลด้วย จึงออกแบบคำถามเป็นคำถามปลายปิดแทนความคิดเห็น และให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบในรูปของตัวเลขทำให้ข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนการตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น สามารถทำได้ 2 แบบ คือ แบบแรกสำหรับบุคคลที่ถูกวัดให้แสดงความรู้สึกต่อระดับของสภาวะที่ต้องการศึกษาสองสภาวะ ได้แก่ ระดับของสภาวะที่พึงประสงค์ และระดับของสภาวะที่เกิดขึ้นจริง แล้วหาผลต่างของสภาวะดังกล่าว แบบที่สอง คือไม่จำเป็นต้องตั้งคำถามแยกออกเป็นสองส่วนเหมือนแบบแรก โดยให้ผู้ตอบระบุถึงสภาวะปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการแก้ไขให้ดีขึ้น กล่าวคือ ความรู้สึกถึงความแตกต่างของสภาวะที่เป็นจริงกับสภาวะที่มุ่งหวังเกิดขึ้นภายในใจผู้ตอบ อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่มักจะนิยมใช้วิธีวัดความต้องการจำเป็นแบบแยกส่วน ซึ่งในการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) ประกอบด้วยชุดคำถามชุดเดียว แต่มี 2 ส่วนคือ ระดับของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

(6) การกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินความต้องการจำเป็นให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนั้น สถิติ หรือวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเน้นที่การจัดลำดับความสำคัญ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นอยู่กับรูปแบบการตอบที่ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนด โดยทั่วไปหากเป็นข้อมูลแบบตอบสนองเดี่ยวจะใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลแบบตอบสนองคู่ มักจะใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลทั้งสองชุดนั้นด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ทั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาใช้แบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูลแบบตอบสนองคู่บนพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) เท่านั้น โดยใช้ข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตราวัดที่แสดงระดับ

ความสำคัญ (I = Importance) ของรายการข้อคำถาม เปรียบเสมือนเป็นค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตราวัดที่แสดงระดับสัมฤทธิ์ผลของรายการข้อคำถาม (D = Degree of Success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ซึ่งเปรียบเทียบเป็นค่าที่บอกระดับของ “What Is” ทั้งนี้ มีสูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นหลายวิธี แต่ในการวิจัยพัฒนารูปแบบโดยวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงสูตรการคำนวณที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารของการวิจัยเท่านั้น ซึ่งเป็นสูตรการคำนวณด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง หรือ สูตรคำนวณ PNI_{modified} ซึ่งเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมโดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ร่องวานิช (2542) เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของสภาพที่พึงประสงค์ I (Importance) และสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน D (Degree of Success) แล้วหารด้วยค่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่มอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีสูตรการคำนวณ คือ $PNI_{modified} = (I - D)/D$

จากสูตรการคำนวณดังกล่าว สามารถนำมาคำนวณหาระดับความต้องการจำเป็นของข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามแบบแยกเป็นสองส่วน หรือแบบตอบสนองคู่ของตัวอย่างการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนหลายวิธีในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์หาลำดับความต้องการจำเป็นของวิธีการจัดการเรียนการสอนของแต่ละวิธี เพื่อให้ทราบว่า วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใดที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ดังในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างความต้องการจำเป็นคำนวณโดยวิธี PNI_{modified}

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	PNI	ลำดับ
	ของสภาพ ที่ควรจะเป็น (I)	ของสภาพที่ เป็นจริง (D)		
1. การวิจัยในชั้นเรียน	4.50	3.50	0.29	1
2. การจัดการเรียนการสอนโดย ใช้แหล่งเรียนรู้	2.50	2.00	0.25	2
3. การประเมินผลตามสภาพจริง	4.00	3.60	0.01	3

จากตัวอย่างในตารางที่ 2.4 พบว่าค่า PNI_{modified} ของข้อ 1, 2, 3 เท่ากับ 0.29, 0.25, 0.01 ตามลำดับ เมื่อแปลความหมายของค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นด้านการวิจัย

ในชั้นเรียน สามารถแปลความหมายได้ว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปยังสภาพที่ควรจะเป็น มีค่าคิดเป็นร้อยละ 29 ในขณะที่อัตราการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล ตามสภาพจริงคิดเป็นร้อยละ 0.11 แสดงให้เห็นว่าครูมีความต้องการจำเป็นต้องการได้รับการพัฒนา ด้านการวิจัยในชั้นเรียนมากกว่าด้านการประเมินตามสภาพจริง

(7) **การจัดทำรายงานผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น** ในชั้นตอนนี้ มีการออกแบบการนำเสนอ ซึ่งมีทั้งการเขียนในลักษณะเรียงความ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็น ตัวเลขสถิติ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพที่เป็นความรู้สึก นอกจากนี้ อาจมีการนำเสนอในรูปแบบของตาราง หรือ แผนภูมิเพื่อให้เข้าใจง่าย ในการนำเสนอรายงานผลการประเมินความต้องการต้องพิจารณา กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้รายงานด้วยว่าเป็นกลุ่มใด มีความสนใจและต้องการได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อ จุดมุ่งหมายใด หลังจากนั้น จะมีการจัดทำแผนงานหรือโครงการสำหรับนำไปปฏิบัติโดยอิงผลการ ประเมินความต้องการจำเป็น ส่วนในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนารูปแบบการ บริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชานั้น เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมินคือ ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยวชน และการกีฬาที่เกี่ยวข้องโดยตรง ในการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารกองแนะแนวอาชีวศึกษา และ ผู้บริหารของโรงเรียนสองระบบทุกแห่ง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องการทราบถึงผลการประเมิน ความต้องการจำเป็นเพื่อนำมากำหนดรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ใน โรงเรียนสองระบบ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการนำเสนอผลการประเมินแบบสมบูรณ์ทั้งขั้นตอนการวิจัยประเมิน ความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การยกกร่างรูปแบบการบริหาร และการตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุปได้ว่า ในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักร กัมพูชานั้น เริ่มตั้งแต่การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ การกำหนดองค์ประกอบของ รูปแบบ การใช้วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโดยใช้สูตรการ คำนวณ $PNI_{modified}$ ของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2542) แล้วนำผลการวิเคราะห์มา ยกกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่แสดงถึงหลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหาร และภาระงาน และลักษณะสำคัญของการบริหาร หลังจากนั้นทำการประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีการหลากหลาย และทำการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์มากขึ้น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศไทย จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการ บริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาของประเทศไทย สามารถนำเสนอ ผลของการศึกษาได้ดังนี้

ขวัญชัย พานิชการ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษา โดยนำแนวคิดรูปแบบการบริหารของ Tony Bush มาใช้เป็นกรอบของการวิจัย ดำเนินการวิจัยโดยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรเป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีโครงสร้างการบริหารที่เป็น การกระจายอำนาจบริหารไปให้คณะวิชา/วิทยาลัย/หน่วยงานย่อย และมีการบริหารในลักษณะเป็น สถาบันที่เป็นส่วนราชการ ส่วนลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ควรกำหนดในระดับสถาบัน หรือหน่วยงานย่อย 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ควรเป็นความเห็นพ้องของผู้ร่วมงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ควรอิงเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจควรตัดสินใจโดยใช้เหตุผล 5) ธรรมชาติของโครงสร้างควรมีโครงสร้างแน่นอน 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมควรเป็น สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการกำหนดค่านิยมร่วม 7) แบบของภาวะผู้นำควรเป็นผู้นำที่มุ่งหาความเห็นร่วม และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ควรเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ

จินตนา ศักดิ์ภู่อารม (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในการกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิด ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการและแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เจ็อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ชายชาญ ปิงเมือง (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาของการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี (Dual System) ซึ่งพบว่า ในการดำเนินงานบริหารงานนั้น บุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษาและสถานประกอบการ ยังไม่มีความพร้อมและความเข้าใจในการจัดการศึกษาในระบบทวิภาคี เนื่องจากบุคลากรมีงานประจำมาก แล้วยังไม่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน ส่วนนักศึกษามีวุฒิภาวะน้อย ขาดทักษะที่จะเข้าไปฝึกงานในสถานประกอบการได้ สถานประกอบการบางแห่งก็ยังไม่มีความพร้อม ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน นอกจากนี้ การคัดเลือกนักเรียนให้เข้ามาศึกษาในสถานศึกษาระบบทวิภาคีไม่สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของระบบทวิภาคี และการฝึกปฏิบัติงานในสถานประกอบการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เชียง เป็ก (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อนาคตภาพของวิทยาลัยก่าปงแอมเอเตียลราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งเป็นการศึกษารูปแบบการบริหารในอนาคตของวิทยาลัยก่าปงแอมเอเตียลที่

เป็นโรงเรียนสองระบบแห่งหนึ่งของราชอาณาจักรกัมพูชา โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาของการจัดการโรงเรียนในภาระงานทั้ง 4 ฝ่าย เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการบริหารวิทยาลัยในอนาคตที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งผลของการวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนประสบกับปัญหาในการจัดแบ่งภาระงานที่ไม่ครอบคลุมงาน และมีภาระงานบางอย่างไม่ได้นำมาบรรจุในภาระงานหลัก รวมทั้งไม่มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบที่ชัดเจน ส่วนอำนาจในการตัดสินใจเป็นไปตามแบบราชการ (Bureaucracy) โดยส่วนใหญ่ การสั่งการและการตัดสินใจมาจากกระทรวงศึกษาธิการ เยวชน และการกีฬา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และคณะกรรมการดำเนินงานโรงเรียนทั้งไทยและฝ่ายกัมพูชา ทำให้ส่งผลต่ออำนาจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนรูปแบบการบริหารในอนาคตของวิทยาลัยที่ควรจะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีระบบโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน กำหนดสายงานบังคับบัญชาและผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน สร้างความตระหนักให้ชุมชนรอบวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยจึงจะมีความยั่งยืนได้

มัช สุขเอี่ยม (2535) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วม และต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นและอาจารย์ตามลำดับ รวมทั้งยังพบว่า อาจารย์ได้มีส่วนร่วมและต้องการมีส่วนร่วมต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ ทั้งนี้ ในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มจะมีค่าน้อยแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับแผนแต่ละระดับ ส่วนวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วม ควรใช้หลายๆ วิธี เช่น การประชุมสัมมนา การเป็นคณะกรรมการวางแผนระดับต่างๆ และการให้ข้อมูล เป็นต้น

ศักดา สถาพรวงษา (2549) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสรุปว่า รูปแบบที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ (1) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (2) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ (4) เงื่อนไขรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการประเมินเชิงดุล โดยกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการปรับขั้นตอนการปฏิบัติจากเอกสารการเข้าฝึกอบรม และใช้การประเมินเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหาร 16 คน และครูอาจารย์ 236 คน โดยใช้แบบสอบถาม แบบสนทนา กลุ่ม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ โดยมีมุมมองการประเมินเชิงดุล ได้แก่ 1) ด้านการเงินและทรัพยากร 2) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต 3) ด้าน

กระบวนการภายใน 4) ด้านลูกค้า (นักเรียน) รวมทั้ง มีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินเชิงคุณ
ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสื่อสาร
สารสนเทศ ผลของรูปแบบทำให้เกิดความรับผิดชอบ ความเท่าเทียม และการเข้าถึงทรัพยากรของผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการ
บริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาจากต่างประเทศ สามารถนำมา
นำเสนอได้ดังนี้

Jean and Philippe (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการศึกษาแบบทวิภาคีของ
เยอรมัน: รูปแบบการศึกษาสำหรับยุโรป (The German Dual System: A Model for Europe?) ซึ่ง
เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบทวิภาคีของประเทศเยอรมันกับ
รูปแบบการจัดการศึกษาของนานาประเทศในประชาคมยุโรปเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษา
แบบทวิภาคีที่เหมาะสมสำหรับประเทศต่างในทวีปยุโรป ผลของการศึกษาพบว่า การจัดการศึกษา
แบบทวิภาคีของประเทศต่างๆ ยังประสบปัญหาในด้านการลงไปปฏิบัติงานจริงตามสถาน
ประกอบการ เช่น การกำหนดประเภทของอาชีพที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติ การไม่เชื่อมั่นของเจ้าของ
กิจการในการอนุญาตให้ผู้เรียนเข้ามาฝึกงาน ความรับผิดชอบของผู้ฝึกปฏิบัติ รวมทั้งความไม่แน่นอน
ของความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นต้น ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ของผู้เรียนในความรับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องปรับปรุงนโยบายการอาชีพสำหรับสถาน
ประกอบการ และกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาใหม่ที่เหมาะสม นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ควรสนับสนุนส่งเสริมทางด้านงบประมาณในการฝึกปฏิบัติ กำหนดโครงสร้างอาชีพที่สอดคล้องกับ
ตลาดแรงงานให้ชัดเจน และสร้างความเข้มแข็งทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีใน
โรงเรียน และภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ เป็นต้น

Kokkanis (1995) ได้ศึกษา ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
ร่วมสมัยสำหรับธุรกิจการผลิต เปรียบเทียบระหว่างองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ของประเทศกรีก
โดยต้องการศึกษาว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบเดียวกันสามารถใช้ได้ผลทั้งธุรกิจขนาดเล็ก
และขนาดใหญ่หรือไม่ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแบบร่วมสมัยของการวางแผนกล
ยุทธ์ วิธีการเลือกกลยุทธ์ รวมถึงความสามารถในการบริหารการใช้แบบจำลองและความสามารถของ
ตัวแบบเพื่อช่วยในการบริหาร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า รูปแบบร่วมสมัยของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่
เหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดเล็กของประเทศกรีก การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความ สำคัญที่ต้องนำมาใช้
เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ต่างกัน ไม่สามารถสร้างแบบที่ใช้เหมือนกันในทุกองค์กร แต่อาจใช้
แบบจำลองในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างการดำเนินงานใกล้เคียงกัน รวมทั้งต้องมีความรู้
ทรัพยากร เวลา ผู้เชี่ยวชาญเพียงพอ ทั้งนี้ ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างรายย่อยของแต่ละองค์กร

Peter (2012) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนในบริบทของรายวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM) โดยใช้กรณีศึกษาภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบกระตือรือร้นต่อผลลัพธ์ของโครงการนี้ ซึ่งเป็นโครงการวิจัยแบบผสม โดยใช้ในการสังเกต การสัมภาษณ์ สื่อ รูปภาพ และวิดีโอ เพื่อมุ่งกำหนดแนวทางการปฏิบัตินำไปสู่การปฏิรูปความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรจากมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM) ผลของการวิจัยพบว่า ในบริบทของการริเริ่มโครงการปฏิรูปการศึกษาของรายวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์นั้น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร คือใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและกระตือรือร้น โดยขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญและความทะเยอทะยานของผู้บริหารในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะให้การสนับสนุนและกระตือรือร้นในขั้นตอนต่างๆ ไม่เหมือนกัน แต่ขั้นตอนที่มีการให้ความสำคัญคือ 1) การสร้างความเป็นหุ้นส่วน 2) การวางแผนและการร่วมมือ 3) การดำเนินงานตามโครงการ และ 4) การประเมินโครงการและการขยายต่อ

Pinsuda (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาสังเคราะห์รูปแบบการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำร่องจำนวน 10 แห่ง โดยใช้ในการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3) ยกร่างรูปแบบการบริหาร 4) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงรูปแบบฉบับสมบูรณ์และนำเสนอรูปแบบ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการบริหารที่เป็นมาตรฐาน และ 2) รูปแบบการบริหารแบบเฉพาะทาง โดยในแต่ละรูปแบบแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 บทนำ กล่าวถึงแนวคิด หลักการ และจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ตอนที่ 2 โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ คือ สภาพแวดล้อมของการบริหาร ปัจจัยนำเข้า ข้อมูลย้อนกลับ และยุทธศาสตร์ของการนำไปปฏิบัติ ตอนที่ 3 ปัจจัยและตัวชี้วัดที่นำไปสู่ความสำเร็จ และตอนที่ 4 ปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข ซึ่งรูปแบบที่ 1 เหมาะสมกับการนำไปใช้กับหน่วยงานในสภาพแวดล้อมปกติ และเป็นหน่วยงานที่มีเงื่อนไขสภาพภูมิประเทศ ขนาด ระบบการขนส่ง และระบบเครือข่ายที่ดี ส่วนรูปแบบที่ 2 เหมาะกับหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านสภาพภูมิประเทศ ระบบการขนส่ง การเงิน สังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น ทั้งนี้ จำเป็นต้องให้มีการสนับสนุนส่งเสริมเพิ่มเติมเป็นพิเศษในด้านปัจจัยดังกล่าวเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

Pornchai (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการสอนในโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษาความ

ร่วมมือระหว่างสองสถานศึกษาที่มีระดับต่างกันเพื่อช่วยส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) ศึกษาคุณลักษณะ 4 ประการของนักเรียน 2) ศึกษาหาแนวทางความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนในด้านการออกแบบหลักสูตรการศึกษา 3) ออกแบบแนวทาง (Guideline) ที่เหมาะสมในด้านความร่วมมือทางด้านหลักสูตรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและโรงเรียน และ 4) กำหนดแนวทางความร่วมมือสำหรับโรงเรียนนำร่อง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 41 แห่ง และโรงเรียนทั่วประเทศไทยจำนวน 400 โรงเรียน เก็บข้อมูลโดยวิธีการทดสอบและการใช้แนวทางความร่วมมือ ผลของการวิจัยพบว่า นักเรียนระดับประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่ต้องการอยู่ในระดับพอใช้ ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียนเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทั้งสองสถาบัน ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในความร่วมมืออยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ การขาดความประนีประนอมและการไม่ส่งเสริมความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแนวทางของความร่วมมือของทั้งสองสถาบันโดยได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) สภาพความเป็นจริงของปัญหาและความร่วมมือด้านการสอนของทั้งสองสถาบัน 2) การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกัน 3) หาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และ 4) ทำการประเมินความร่วมมือร่วมกัน หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวทางไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์โลก และโรงเรียนเสนาหิน จังหวัดสุโขทัย โดยผลของการทดลองพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางทั้ง 4 ตอนได้ประสบความสำเร็จ ครูได้เปลี่ยนวิธีการสอนเป็นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และคุณลักษณะที่ต้องการของนักเรียนได้เพิ่มขึ้น

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (R & D) ประกอบด้วย R_1D_1 , R_2D_2 และ R_3D_3 ตามลำดับ

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

ออกแบบการดำเนินงานวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน และใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหลายวิธีการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบสมบูรณ์ รวมทั้งเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลการวิจัย ทั้งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการและแนวคิดของทฤษฎีรูปแบบการบริหารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดรูปแบบการบริหารของ Tony Bush แล้วนำมาয়กร่างกรอบแนวคิดของการวิจัย หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสองระบบเพื่อช่วยตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกรอบแนวคิดของการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับ

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา โดยรายละเอียดการดำเนินงานประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ โดยมีกระบวนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

(1) การสร้างเครื่องมือ

(1.1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

(1.2) ออกแบบรูปแบบของแบบสอบถาม

1. แบบสอบถาม ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูของโรงเรียนสองระบบ

2. แบบสอบถาม ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาสำหรับเก็บข้อมูลจากนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสองระบบ

(1.3) ประเด็นสำคัญของเครื่องมือ แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทุกข้อจะมีคำตอบแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) หรือ 2 สภาพ คือ ระดับของสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบ และระดับของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548) มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยกำหนดค่าการแปลความหมายคะแนนค่าเฉลี่ย 5 ช่วง ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์
ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์
ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหาร
โรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาโดยใช้คำถามแบบปลายเปิด

(2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

(2.1) ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษาเพื่อให้ครอบคลุม
และเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ทั้ง 2 ฉบับที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้
เชี่ยวชาญนวน 5 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา และพิจารณาความเหมาะสมของ
แบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านการ
บริหารโรงเรียนสองระบบ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา
4. ผู้วิจัยนำผลการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าความตรงด้าน
เนื้อหารายข้อ (Item Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม
กับวัตถุประสงค์ (Item Objective of Congruence: IOC) โดยใช้สูตรของโรวินลลี และแฮมเบลตัน
(ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตรการคำนวณ } IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยเกณฑ์การพิจารณาของค่า IOC ได้แก่

+1 = แนใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

เมื่อค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไป พิจารณาว่า แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ ซึ่งจากการคำนวณค่า IOC ของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พบว่า ทุกข้อคำถามของแบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.50 -1.00 จึงสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่จะนำไปเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา มีความตรงด้านเนื้อหา

(2.2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาแล้ว ไปแปลเป็นภาษาเขมร โดยเปรียบเทียบความหมายในภาษาไทยและภาษาเขมรให้ตรงกัน แล้วนำไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 15 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 2 คน ครูจำนวน 5 คน กรรมการของคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 3 คน และนักเรียนจำนวน 5 คน เสร็จแล้วนำผลที่ได้จากการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลที่ได้จากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าเท่ากับ 0.94 จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามทั้ง 2 สองฉบับมีความเที่ยงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

(2.3) ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บข้อมูลจริง

2) ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

(1) ประชากร คือ โรงเรียนสองระบบของกระทรวงศึกษาธิการ เขาวชน และการกีฬาของราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ 1) วิทยาลัยกำปงเฌอเดียล 2) วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา ฮุนเซน-โรตา กะสัจกันดาล และ 3) วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาท สมเด็จพระบรมนาถนโรดม สีหมุนี

(2) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา คือ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนของโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่ง จำนวน 540 คน จากจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด 3,161 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถามแบบหลายวิธี ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 คือ ผู้อำนวยการ 3 คน รองผู้อำนวยการ 8 คน และครู 165 คน รวมทั้งสิ้น 176 คน โดยผู้วิจัยเลือกผู้บริหารและครูของโรงเรียนสองระบบทุกคนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเนื่องจากมีจำนวนไม่มากนัก

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ฉบับที่ 2 คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียน แบ่งเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 34 คน โดยผู้วิจัยเลือกกรรมการทุกคนของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเนื่องจากมีจำนวนไม่มากนัก และนักเรียนจำนวน 330 คน ได้จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยนำจำนวนประชากรนักเรียนทั้งหมด 2,951 คนมาเทียบกับตาราง Yamane (1976) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 5% ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน รวมทั้งหมด 364 คน หลังจากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการเลือกนักเรียนแบบง่าย โดยเลือกนักเรียนที่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และกรรมการห้องเรียนทุกระดับชั้นของทั้งสายสามัญศึกษาและอาชีวศึกษาเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการเนื่องจากกลุ่มนักเรียนเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารโรงเรียน

รายละเอียดของจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ที่	โรงเรียนสองระบบ	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ครู	คณะกรรมการฯ	นักเรียน	
						ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	วิ. กำปงเฌอเดียล	1	3	74	16	894	105
2.	วิ. ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาลฯ	1	3	35	8	879	105
3.	วิ. สมเด็จพระบรมนาถนโรดม สีหนุฯ	1	2	56	10	1,178	120
รวม		3	8	165	34	2,951	330

ที่มา: สถิติบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานและนักเรียนโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่งในปีการศึกษา 2556

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากกองแนะแนวอาชีวศึกษาของกัมพูชา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่งเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยเดินทางไปโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่งเพื่อแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และรอเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับมา

4) การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม คือ กลุ่มผู้บริหารและครู และกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียน หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ของสถิติเชิงบรรยายเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ด้านเนื้อหา โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีลักษณะคล้ายกัน รวมทั้งทำการแจกแจงค่าความถี่และร้อยละของผู้แสดงความคิดเห็นด้วย

3.2.3 ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร และยกย่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 (R₁&D₁)

1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียน (R₁) ในขั้นตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักคือ นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความแตกต่าง หรือช่องว่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในทุกด้านเป็นรายข้อและโดยภาพรวม เพื่อกำหนดระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index หรือค่าดัชนี PNI_{modified} ของนางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2542) ดังนี้

สูตรการคำนวณ ค่าดัชนี PNI_{modified} คือ

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

เมื่อ I (Importance) หมายถึง ระดับของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ

D (Degree of Success) หมายถึง ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยทำการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (Set Priority) ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบตามกรอบรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบของ Tony Bush จากค่าระดับความต้องการจำเป็น (PNI) มากที่สุดไปที่ลำดับสุดท้าย

2) ยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 (D₁)

1. ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ หรือค่า PNI ที่มีค่ามากที่สุด จากค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบ มาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีค่ามากที่สุดเพื่อหาจุดร่วม แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา โดยกำหนดประเด็นหลักของรูปแบบตามองค์ประกอบของการบริหารทั้ง 8 ด้าน ที่ใช้จำแนกรูปแบบ

2. ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาที่ได้ยกร่างขึ้น ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 หลังจากนั้นผู้วิจัยเตรียมนำรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 1 ไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล

3.2.4 ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 2 (R₂&D₂)

1) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล (R₂)

(1) เครื่องมือใช้ในการประเมินรูปแบบ คือ แบบประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบการบริหารเพื่อกำหนดกรอบแบบการประเมินรูปแบบการบริหาร

2. จัดทำร่างแบบประเมินและรายการข้อคำถามที่ครอบคลุมรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

4. ปรับปรุงและแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำแบบประเมินที่ได้สร้างขึ้นพร้อมกับไปรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำการประเมิน

(2) ผู้ประเมินรูปแบบ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 42 คน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารโรงเรียนและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา และนักวิชาการ

ที่เป็นทั้งชาวไทยและชาวกัมพูชา ทั้งนี้ เพื่อลดความลำเอียงและให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบายของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยวชน และการกีฬาที่กำกับดูแลโรงเรียนสองระบบโดยตรง จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกองแนะแนวอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน และผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการ เยวชน และการกีฬาจาก 3 จังหวัดที่รับผิดชอบงานโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่ง จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนสองระบบจากราชอาณาจักรไทย จำนวน 11 คน ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา จำนวน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่ง จำนวน 12 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถนโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒนวรราชวรางกูร จำนวน 4 คน และรองผู้อำนวยการรับผิดชอบรวมของโรงเรียนจิตรลดา ประเทศไทย จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่ง จำนวน 12 คน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา (ตัวแทนผู้ปกครอง) จำนวน 3 คน จากโรงเรียนละ 1 คน ตัวแทนครู 6 คน จากโรงเรียนละ 2 คน และตัวแทนนักเรียน 3 คน โรงเรียนละ 1 คน

(3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากกองแนะแนวอาชีวศึกษาของกัมพูชาเพื่อใช้ในกระบวนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1

2. นำหนังสือขอความร่วมมือมาแนวกับรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับร่างที่ 1 และแบบการประเมินรูปแบบ แล้วจัดส่งทางไปรษณีย์ส่งทางระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และนำไปส่งด้วยตนเองให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละท่านเพื่อทำการประเมินเป็นรายบุคคล

3. ตรวจสอบและเก็บรวบรวมแบบประเมินที่ได้ทำการประเมินเสร็จแล้วกลับมาเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

2) ปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับ ราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 (D₂)

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ได้จากการประเมินเป็นรายบุคคล

2. วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 โดยใช้สถิติเชิงบรรยายเพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในแต่ละประเด็นของร่างรูปแบบการบริหาร เสร็จแล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง รวมทั้งนำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์ด้วย

3. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 1 ในประเด็นที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพิ่มเติม

4. ปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2

3.2.5 ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ฉบับร่างที่ 2 (R₃) และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักร กัมพูชา ฉบับสมบูรณ์ (D₃)

1) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 2
โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (R₃)

(1) **ผู้สนทนากลุ่ม** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับร่างที่ 2 นั้น เป็นการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจัดขึ้นที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เชิญมาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารระดับนโยบายทั้งฝ่ายไทยและฝ่ายกัมพูชาที่มีส่วนได้ส่วนเสียและเกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา โดยเลือกผู้เข้าร่วมประชุมบางท่านจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใช้ในการประเมินร่างรูปแบบการบริหารเป็นรายบุคคล

(2) การประชุมสนทนากลุ่ม

2. ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมาเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

2. ขออนุญาตดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม โดยใช้ห้องประชุม และสถานที่จัดของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ใช้คณะทำงานอำนวยความสะดวกในการประชุมกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผู้ดำเนินการประชุมสนทนา (Moderator) 1 คน ผู้จดบันทึกการประชุมสนทนา (Note-taker) 1 คน และผู้บริการทั่วไป (Provider) 2 คน ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการประชุม ได้แก่ แบบการประชุมสนทนากลุ่ม รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับร่างที่ 2 และเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม

4. เปิดการประชุมสนทนากลุ่ม ใช้เวลาประชุมประมาณ 2 ชั่วโมง โดยเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวาง ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทศนะความคิดเห็นที่ถูกต้อง ลึกซึ้ง และหลากหลายจากมุมมองต่างๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2

5. จดบันทึกและบันทึกเทปประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนทนากลุ่ม

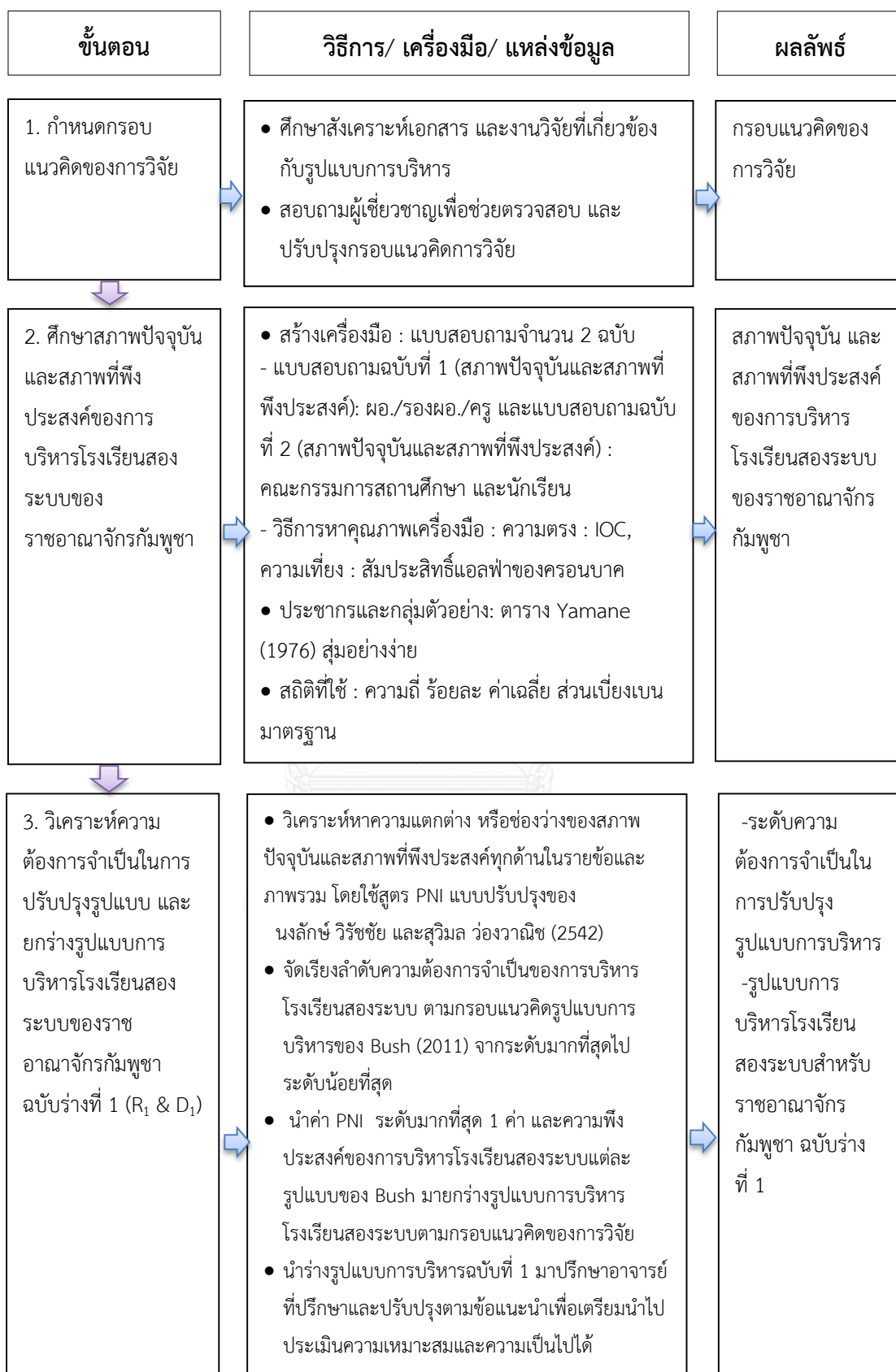
2) ปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับสมบูรณ์ (D₃) ในขั้นตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบฉบับสมบูรณ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา โดยดำเนินการดังนี้

1. นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นจึงนำไปจัดทำเป็นหมวดหมู่และประเด็นสรุปของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 2

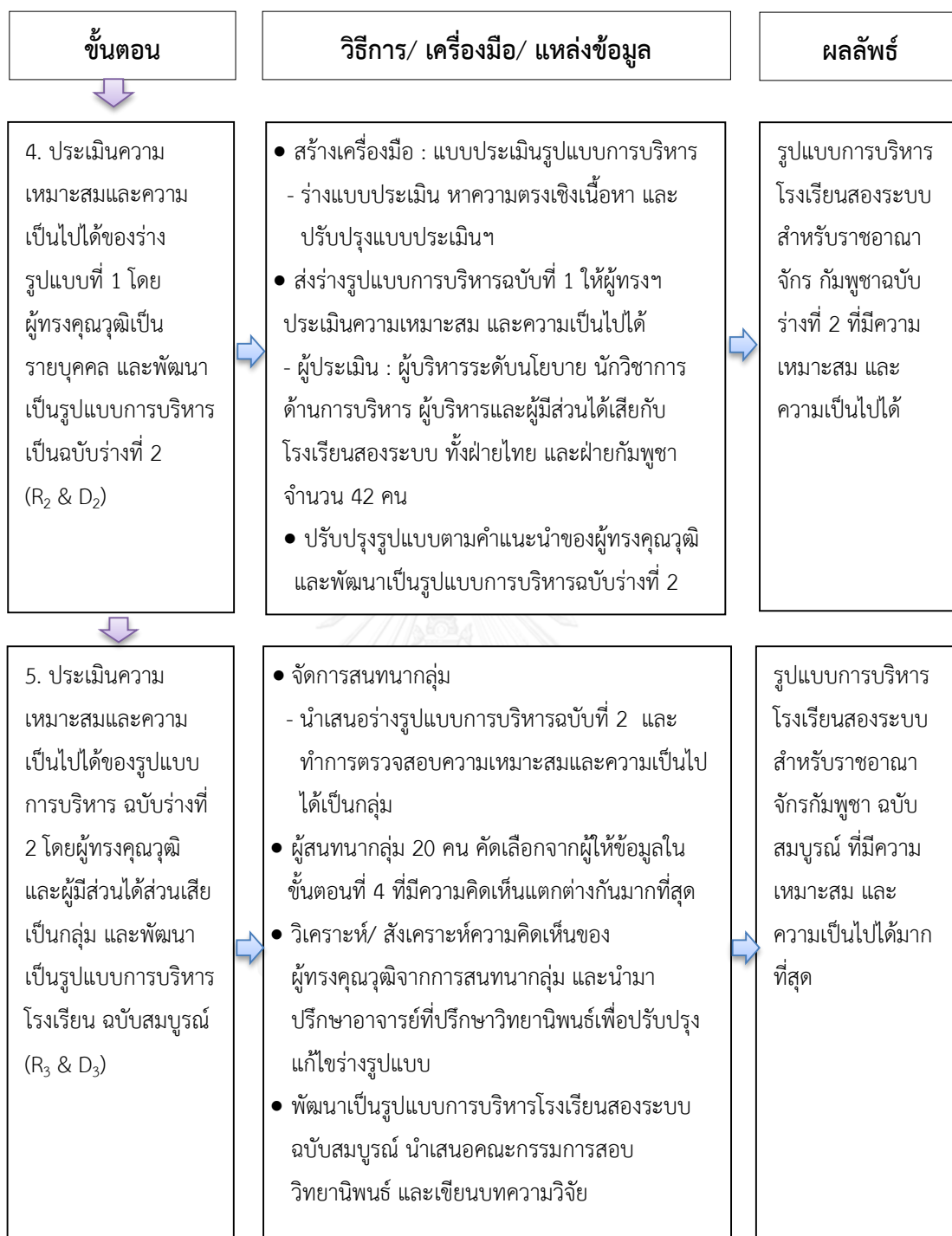
2. นำผลของการสนทนากลุ่มมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นและข้อแนะนำในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2

3. ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับสมบูรณ์ แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้เห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับสมบูรณ์ เมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้วจึงจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อเสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งเขียนบทความวิจัยลงวารสาร

ดังนั้น สามารถสรุปขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3.1



แผนภูมิที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 3.1 (ต่อ)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา
2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1
3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 จากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2
4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 จากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ตอบแบบสอบถามและส่งคืน มีจำนวน 414 คน จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 540 คน คิดเป็นร้อยละ 76.66 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน		ร้อยละ
	ส่งไป	รับคืน	
1.1 คณะผู้บริหาร	11	10	90.90
1.2 ครูสายสามัญ	115	109	94.78
1.3 ครูสายวิชาชีพ	50	41	82.00
1.4 นักเรียนสายสามัญ	220	140	63.63
1.5 นักเรียนสายวิชาชีพ	110	81	73.63
1.6 คณะกรรมการสถานศึกษา	34	33	97.05
รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	540	414	76.66

2) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 414 คน สามารถสรุปข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้ตอบ	ผู้บริหาร		ครู		นักเรียน		กรรมการ สถานศึกษา		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	1. ตำแหน่ง									
1.1 ผู้บริหาร	10	2.42	-	-	-	-	-	-	10	2.42
1.2 ครูสายสามัญ	-	-	109	26.33	-	-	-	-	109	26.33
1.3 ครูสายวิชาชีพ	-	-	41	9.90	-	-	-	-	41	9.90
1.4 นักเรียนสายสามัญ	-	-	-	-	140	33.80	-	-	140	33.8
1.5 นักเรียนสายวิชาชีพ	-	-	-	-	81	19.57	-	-	81	19.57
1.6 คณะกรรมการ สถานศึกษา	-	-	-	-	-	-	33	7.97	33	7.97
									414	100.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

กลุ่มผู้ตอบ	ผู้บริหาร		ครู		นักเรียน		กรรมการ สถานศึกษา		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. เพศ										
2.1 ชาย	9	2.17	105	25.36	119	28.74	25	6.04	258	62.32
2.2 หญิง	1	0.24	45	10.90	102	24.64	8	1.93	156	37.68
	รวม								414	100.00
3. อายุ										
3.1 น้อยกว่า 20 ปี	-	-	-	-	189	45.65	-	-	189	45.65
3.2 20 – 29 ปี	-	-	46	11.10	32	7.73	1	0.24	79	19.08
3.3 30 – 39 ปี	2	0.48	74	17.87	-	-	1	0.24	77	18.59
3.4 มากกว่า 40 ปี	8	1.93	30	7.25	-	-	31	7.49	69	16.67
	รวม								414	100.00
4. ระดับการศึกษา										
4.1 ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2 ปริญญาโท	2	0.48	6	1.45	-	-	1	0.24	9	2.17
4.3 ปริญญาตรี	5	1.21	106	25.60	-	-	2	0.48	113	27.29
4.4 อนุปริญญา	3	0.72	38	9.18	-	-	4	0.97	45	10.87
4.5 มัธยมศึกษา	-	-	-	-	221	53.38	26	6.28	247	59.67
4.6 ประถมศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	รวม								414	100.00
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน										
5.1 น้อยกว่า 3 ปี	2	0.48	31	7.49	157	37.92	9	2.17	199	48.07
5.2 3-5 ปี	1	0.24	52	12.60	61	14.73	15	3.62	129	31.16
5.3 5-8 ปี	-	-	17	4.11	3	0.72	5	1.21	25	6.04
5.4 8-10 ปี	1	0.24	14	3.38	-	-	2	0.48	17	4.11
5.5 มากกว่า 10 ปี	6	1.50	36	8.70	-	-	2	0.48	44	10.63
	รวม								414	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 414 คน จำแนกเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารจำนวน 10 คน (ร้อยละ 2.42) ครูจำนวน 150 คน (ร้อยละ 36.23) แบ่งเป็นครูสายสามัญ

จำนวน 109 คน (ร้อยละ 26.33) ครูสายอาชีพศึกษาจำนวน 41 คน (ร้อยละ 9.90) นักเรียนจำนวน 221 (ร้อยละ 53.37) แบ่งเป็นนักเรียนสายสามัญจำนวน 140 คน (ร้อยละ 33.80) นักเรียนสายอาชีพศึกษาจำนวน 81 คน (ร้อยละ 19.57) และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 33 คน (ร้อยละ 7.97) โดยแต่ละกลุ่มมีสถานภาพ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร 10 คน เป็นชายจำนวน 9 คน (ร้อยละ 2.17) และหญิง จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.24) มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.48) และอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 1.93) มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 2 (ร้อยละ 0.48) ระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 1.21) และระดับอนุปริญญา จำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.72) ส่วนระยะเวลาดำรงตำแหน่งในหน้าที่ปัจจุบัน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระยะเวลามากกว่า 10 ปี (จำนวน 6 คน ร้อยละ 1.50) ดำรงตำแหน่งระหว่าง 3-5 ปีจำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.24) และดำรงตำแหน่งระหว่าง 8-10 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.24)

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู 150 คน เป็นชายจำนวน 105 คน (ร้อยละ 25.36) และหญิงจำนวน 45 คน (ร้อยละ 10.90) มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 46 คน (ร้อยละ 11.10) อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 74 คน (ร้อยละ 17.87) และอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 7.25) มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน (ร้อยละ 1.45) ระดับปริญญาตรี จำนวน 106 คน (ร้อยละ 25.60) และระดับอนุปริญญา จำนวน 38 คน (ร้อยละ 9.18) ส่วนระยะเวลาทำงานในหน้าที่ปัจจุบันที่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 7.49) ระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 12.60) ระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 4.11) ระหว่าง 8-10 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 3.38) และมากกว่า 10 ปี จำนวน 36 คน (ร้อยละ 8.70)

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักเรียน 221 คน เป็นชายจำนวน 119 คน (ร้อยละ 28.74) และหญิง จำนวน 102 คน (ร้อยละ 24.64) มีอายุน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 189 คน (ร้อยละ 45.65) และอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 7.73) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 221 คน (ร้อยละ 53.38) ส่วนระยะเวลาทำงานในหน้าที่ปัจจุบันที่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 157 คน (ร้อยละ 37.92) ระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 61 คน (ร้อยละ 14.73) ระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.72)

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา 33 คน เป็นชายจำนวน 25 คน (ร้อยละ 6.04) และหญิง จำนวน 8 คน (ร้อยละ 1.93) มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.24) อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.24) และอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 7.49) มีการศึกษาในระดับมัธยมเป็นส่วนใหญ่ คือ จำนวน 26 คน (ร้อยละ 6.28) รองลงมา ระดับอนุปริญญา จำนวน 4 คน (ร้อยละ 0.97) รวมทั้งระดับปริญญาโทและระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.24) เท่ากัน ส่วนระยะเวลาทำงานในหน้าที่ปัจจุบันที่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 9 คน

(ร้อยละ 2.17) ระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 3.62) ระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 1.21) ระหว่าง 8-10 ปี และมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.48) เท่ากัน

เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 414 คน โดยจำแนกเป็นกลุ่มเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 258 คน (ร้อยละ 62.32) และหญิง จำนวน 156 คน (ร้อยละ 37.68) ที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 189 คน (ร้อยละ 45.65) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักเรียน รองลงมาอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 79 คน (ร้อยละ 19.08) อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 77 คน (ร้อยละ 18.59) และอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 69 คน (ร้อยละ 16.67) มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ซึ่งเป็นนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 247 คน (ร้อยละ 59.67) รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 27.29) ระดับอนุปริญญาจำนวน 45 คน (ร้อยละ 10.87) และปริญญาโท จำนวน 9 คน (ร้อยละ 2.17) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารและครู ส่วนระยะเวลาในการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนสองระบบในระยะเวลาที่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 199 คน (ร้อยละ 48.07) รองลงมา ทำงานในระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 129 คน (ร้อยละ 31.16) ระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 10.63) ระยะเวลาทำงานระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 25 คน (ร้อยละ 6.04) และระยะเวลาทำงานระหว่าง 8-10 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 4.11)

4.1.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เมื่อนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบมาวิเคราะห์หาหน้าหนักค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามกรอบของลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011) สามารถสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบในประเด็นรายชื่อและในภาพรวม ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ลักษณะสำคัญของการบริหาร	รูปแบบการบริหาร (Type of Model)					
	แบบ ทางการ	แบบ ผู้ร่วมงาน	แบบ การเมือง	แบบ อัตวิสัย	แบบ กำกวม	แบบ วัฒนธรรม
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)	อันดับ 2 \bar{X} =2.69 S.D.=0.97	อันดับ 2 \bar{X} =2.69 S.D.=0.97	อันดับ 4 \bar{X} =2.73 S.D.=0.93	อันดับ 5 \bar{X} =2.39 S.D.=1.04	อันดับ 6 \bar{X} =2.28 S.D.=1.19	อันดับ 1 \bar{X} =2.79 S.D.=1.03

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลักษณะสำคัญของการบริหาร	รูปแบบการบริหาร (Type of Model)					
	แบบ ทางการ	แบบ ผู้ร่วมงาน	แบบ การเมือง	แบบ อัตวิสัย	แบบ กำกวม	แบบ วัฒนธรรม
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determeined)	อันดับ 1 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.06	อันดับ 1 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.13	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.15$ S.D.=1.05	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.75$ S.D.=0.97	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.23$ S.D.=1.02	อันดับ 1 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.10
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ กับเป้าประสงค์ (Relationship between goal and decisions)	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.70$ S.D.=1.06	อันดับ 2 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.11	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.43$ S.D.=1.05	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.49$ S.D.=1.91	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.25$ S.D.=0.99	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.07$ S.D.=0.91
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process)	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.32$ S.D.=1.02	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.92$ S.D.=1.10	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.98$ S.D.=0.86	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.40$ S.D.=0.99	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.66$ S.D.=1.01	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.09$ S.D.=0.89
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.14$ S.D.=1.05	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.52$ S.D.=0.93	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.88$ S.D.=0.86	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.92$ S.D.=0.87	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.53$ S.D.=1.05	อันดับ 2 $\bar{X} = 2.97$ S.D.=0.98
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ภายนอก (Links with environment)	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.73$ S.D.=1.03	อันดับ 2 $\bar{X} = 2.82$ S.D.=0.94	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.03$ S.D.=0.86	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.53$ S.D.=1.07	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.67$ S.D.=0.95	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.70$ S.D.=1.04
7. แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.87$ S.D.=0.99	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.63$ S.D.=0.91	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.79$ S.D.=1.00	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.50$ S.D.=1.00	อันดับ 2 $\bar{X} = 2.89$ S.D.=0.89	อันดับ 1 $\bar{X} = 2.96$ S.D.=1.10
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	อันดับ 2 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=0.85	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.75$ S.D.=0.98	อันดับ 2 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=0.84	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.42$ S.D.=1.00	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.93$ S.D.=0.86	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.07$ S.D.=1.05
รวมค่าเฉลี่ย	อันดับ 1 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.00	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.78$ S.D.=1.01	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.74$ S.D.=0.93	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.55$ S.D.=1.11	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.56$ S.D.=0.99	อันดับ 1 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.01

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของการบริหารทั้ง 8 ด้าน มีดังนี้ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X} = 2.79$,

S.D.=1.03) คือ เป้าประสงค์ของโรงเรียนได้กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียน หรือหน่วยงานย่อยของโรงเรียน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.13) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.10) และรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.06) คือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยผ่านการเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู ร่วมทั้งสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับเป้าประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=3.07$, S.D.=0.91) คือ โรงเรียนมีการตัดสินใจงานต่างๆ โดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน หรือของหน่วยงานย่อยของโรงเรียนเป็นหลัก 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=3.32$, S.D.=1.02) คือ กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานโดยใช้เหตุผลและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก 5) ธรรมชาติของโครงสร้างที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=3.14$, S.D.=1.05) คือ โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ 6) ด้านการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=3.03$, S.D.=0.86) คือ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นการอิงหน่วยงานภายนอกที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์ 7) แบบของภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=3.96$, S.D.=1.10) คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=3.07$, S.D.=1.05) คือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม อย่างไรก็ตาม จากน้ำหนักค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.03) และรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.00) รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=2.78$, S.D.=1.01) รูปแบบการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=2.74$, S.D.=0.93) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=2.56$, S.D.=0.99) และรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=2.55$, S.D.=1.11) ตามลำดับ

ดังนั้น สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา คือ การบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.00) และรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.01) โดยมีลักษณะสำคัญของการบริหารแบบผสมผสานของทั้ง 2 รูปแบบ คือ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนหรือหน่วยงานย่อยของโรงเรียน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์

ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนหรือหน่วยงานย่อยของโรงเรียนเป็นหลัก 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้วิธีการที่สมเหตุผลและยึดกฎระเบียบเป็นหลักภายใต้กรอบค่านิยมร่วมของโรงเรียน 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง เป็นโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนด รวมทั้งขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนด้วย 7) แบบของภาวะผู้นำ เป็นแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน และเป็นผู้บริหารเชิงสัญลักษณ์ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง เป็นภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

4.1.3 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

เมื่อนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามกรอบของลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 8 ด้านที่ใช้จำแนกรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011) สามารถสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบในประเด็นรายชื่อและในภาพรวม ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ลักษณะสำคัญของการบริหาร	รูปแบบการบริหาร (Type of Model)					
	แบบ ทางการ	แบบ ผู้ร่วมงาน	แบบ การเมือง	แบบ อัตวิสัย	แบบ กำกวม	แบบ วัฒนธรรม
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.75$ S.D.=0.90	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.75$ S.D.=0.90	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.49$ S.D.=0.91	อันดับ 5 $\bar{X} = 3.46$ S.D.=1.28	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.54$ S.D.=1.39	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.56$ S.D.=1.01
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.38$ S.D.=1.11	อันดับ 1 $\bar{X} = 4.08$ S.D.=0.97	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.11$ S.D.=1.30	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.09$ S.D.=1.13	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.41$ S.D.=1.25	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.55$ S.D.=1.13
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ กับเป้าประสงค์ (Relationship between goal and decisions)	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.81$ S.D.=1.03	อันดับ 1 $\bar{X} = 4.01$ S.D.=1.03	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.44$ S.D.=1.25	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.80$ S.D.=1.23	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.21$ S.D.=1.23	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.81$ S.D.=0.91

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลักษณะสำคัญของการบริหาร	รูปแบบการบริหาร (Type of Model)					
	แบบ ทางการ	แบบ ผู้ร่วมงาน	แบบ การเมือง	แบบ อัตวิสัย	แบบ กำกวม	แบบ วัฒนธรรม
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process)	อันดับ 1 $\bar{X} = 4.15$ S.D.=0.96	อันดับ 2 $\bar{X} = 4.13$ S.D.=1.05	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.77$ S.D.=0.97	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.47$ S.D.=1.16	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.54$ S.D.=1.22	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.30$ S.D.=1.12
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.98$ S.D.=1.20	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.47$ S.D.=1.15	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.38$ S.D.=1.04	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.52$ S.D.=1.05	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.23$ S.D.=1.23	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.08$ S.D.=1.16
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ภายนอก (Links with environment)	อันดับ 4 $\bar{X} = 2.62$ S.D.=1.12	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.75$ S.D.=1.06	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.72$ S.D.=1.04	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.49$ S.D.=1.26	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.5$ S.D.=1.22	อันดับ 3 $\bar{X} = 2.64$ S.D.=1.19
7. แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.49$ S.D.=1.13	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.55$ S.D.=1.33	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.6$ S.D.=1.20	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.45$ S.D.=1.23	อันดับ 5 $\bar{X} = 3.39$ S.D.=1.09	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.88$ S.D.=1.18
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.1$ S.D.=1.07	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.95$ S.D.=1.16	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.56$ S.D.=0.99	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.66$ S.D.=1.21	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.53$ S.D.=1.09	อันดับ 1 $\bar{X} = 4.24$ S.D.=0.97
รวมค่าเฉลี่ย	อันดับ 3 $\bar{X} = 3.41$ S.D.=1.06	อันดับ 1 $\bar{X} = 3.71$ S.D.=1.08	อันดับ 4 $\bar{X} = 3.26$ S.D.=1.09	อันดับ 5 $\bar{X} = 2.68$ S.D.=1.19	อันดับ 6 $\bar{X} = 2.67$ S.D.=1.21	อันดับ 2 $\bar{X} = 3.51$ S.D.=1.08

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของการบริหารทั้ง 8 ด้าน มีดังนี้ 1) ระดับการกำหนดเป้าประสงค์ที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบทางการ (Formal Model) และรูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X} = 3.75$, S.D.=0.90) คือ เป้าประสงค์ของโรงเรียนกำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X} = 4.08$, S.D.=0.97) คือ เป้าประสงค์ของโรงเรียนกำหนดโดยการเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับเป้าประสงค์ที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X} = 4.01$, S.D.=1.03) คือ ตัดสินใจในการดำเนินงานโดยยึดการเห็นชอบ

ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.96) คือ กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนใช้เหตุผลและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก 5) ธรรมชาติของโครงสร้างที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=3.52$, S.D.=1.05) คือ โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบที่เอื้อต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=3.75$, S.D.=1.06) คือ การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน ไม่ได้กำหนดวิธีการที่ชัดเจนเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน 7) แบบของภาวะผู้นำที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=3.88$, S.D.=1.18) คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.97) คือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาน้ำหนักค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวม พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีน้ำหนักค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=3.71$, S.D.=1.08) รองลงมา คือรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=3.51$, S.D.=1.08) รูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=3.41$, S.D.=1.06) รูปแบบการเมือง (Political Model) ($\bar{X}=3.26$, S.D.=1.09) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) ($\bar{X}=2.68$, S.D.=1.19) และรูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) ($\bar{X}=2.67$, S.D.=1.21) ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำหนักค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบที่มีค่ามากที่สุด ใน 3 ระดับแรกระหว่างรูปแบบผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=3.71$, S.D.=1.08) รูปแบบวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.51$, S.D.=1.08) และรูปแบบทางการ ($\bar{X}=3.41$, S.D.=1.06) พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มากนัก

ดังนั้น สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตามความพึงประสงค์ของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ มี 3 รูปแบบ คือ รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) และรูปแบบทางการ (Formal Model) โดยมีลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่จะต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของบุคลากรในโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ยึดหลักการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนและยึดหลักเป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียนด้วย 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุสมผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วม

และยึดกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนเป็นหลัก 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ เป็นโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา แต่ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบ 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัว เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งอาจเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน 7) แบบของภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ เป็นผู้บริหารเชิงสัญลักษณ์ และผู้บริหารที่กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ

4.1.4 การบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สามารถรวบรวมประเด็นสำคัญๆ ของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

1) **ด้านการกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน** ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสองระบบ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน

การกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		อันดับ	รูปแบบ
	จำนวน	ร้อยละ		
1. ควรกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียนในระดับโรงเรียนโดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาแห่งชาติ และสภาพของชุมชน รวมทั้งสอดคล้องตามความต้องการของชุมชนและสังคมปัจจุบัน	50	12.08	(3)	แบบ ทางการ
2. ควรกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียนในระดับกระทรวงศึกษาธิการเยาวชน และการกีฬา โดยยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับ และเป้าหมายการศึกษาของชาติ รวมทั้งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก	85	20.53	(1)	แบบ ทางการ
3. ควรมีการเข้าร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งกระทรวงศึกษาธิการฯ โรงเรียนชุมชน และผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพและทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น	71	17.15	(2)	แบบผู้ ร่วม งาน
4. ควรเน้นประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของโรงเรียน เพื่อให้สามารถสร้างทรัพยากรมนุษย์ทั้งปริมาณ และคุณภาพสำหรับประเทศ	10	2.42	(5)	-

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		อันดับ	รูปแบบ
	จำนวน	ร้อยละ		
5. ควรกำหนดเป้าประสงค์ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ทันสมัย สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งสองสายให้ดีขึ้น	17	4.11	(4)	-
6. เป้าประสงค์โรงเรียนควรมุ่งเน้นการสร้างสามัคคี และความมีวินัยของคนในโรงเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญกับนักเรียนเป็นหลัก	4	0.97	(6)	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสองระบบที่ควรจะเป็นได้แก่ อันดับที่ 1 เป็นรูปแบบทางการ (Formal Model) โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 85 คน (ร้อยละ 20.53) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า เป้าประสงค์โรงเรียนสองระบบควรกำหนดขึ้นในระดับกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา โดยต้องยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับและเป้าหมายการศึกษาของชาติ รวมทั้งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก อันดับที่ 2 เป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 71 คน (ร้อยละ 17.15) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสองระบบควรมีการเข้าร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งกระทรวงศึกษาธิการฯ โรงเรียน ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยควรกำหนดให้สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น และอันดับที่ 3 เป็นรูปแบบทางการ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 50 คน (ร้อยละ 12.08) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ควรกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียนในระดับโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาแห่งชาติ และสถานภาพของชุมชน รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคมปัจจุบัน ดังนั้นสรุปได้ว่า การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นไปในรูปแบบทางการและรูปแบบผู้ร่วมงาน คือ ควรกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียนในระดับกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา โดยยึดหลักระเบียบข้อบังคับและเป้าหมายการศึกษาของชาติ รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนด้วย

2) **ด้านโครงสร้างการบริหารโรงเรียน** ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน

โครงสร้างการบริหารโรงเรียน	ผู้ตอบแบบสอบถาม		อันดับ	รูปแบบ
	จำนวน	ร้อยละ		
1. เป็นโครงสร้างการบริหารที่มีสภาที่ปรึกษา มีคณะผู้บริหาร ทีม เลขาฯ แผนกการเงินการบัญชี หัวหน้าหมวด ผู้ประจำการ และแผนกงานย่อยอื่นๆ ที่ครอบคลุมงานของโรงเรียนทุกด้าน โดยจะต้องมีการแบ่งภาระงานตามหน้าที่ที่ชัดเจน	13	3.14	(4)	แบบ ทางการ
2. เป็นโครงสร้างการบริหารแบบบนลงล่างในแนวตั้งที่จัดแบ่ง ภาระหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนระหว่างสายสามัญและ สายอาชีวศึกษา แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ของบุคลากร	61	14.73	(1)	แบบ ทางการ
3. เป็นโครงสร้างการบริหารแบบประชาธิปไตยให้อำนาจบุคลากร ระดับล่าง เคารพการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	22	5.31	(3)	แบบ ผู้ร่วมงาน
4. เป็นโครงสร้างการบริหารที่เน้นความสามัคคี และการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในระดับล่าง	23	5.56	(2)	แบบ ผู้ร่วมงาน
5. เป็นโครงสร้างการบริหารที่ให้อำนาจบุคลากรเป็นผู้ประเมิน และ คัดเลือกผู้บริหาร	1	0.24	(5)	แบบ ผู้ร่วมงาน

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนสองระบบที่ควรจะเป็น คือ อันดับที่ 1 เป็นรูปแบบทางการ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 61 คน (ร้อยละ 14.73) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบ ควรเป็นโครงสร้างการบริหารแบบบนลงล่างในแนวตั้ง ที่จัดแบ่งภาระหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนระหว่างสายสามัญศึกษาและสายอาชีวศึกษา แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคลากร และอันดับที่ 2 เป็นรูปแบบทางการ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 คน (ร้อยละ 5.56) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบควรมีการแบ่งงานในระดับล่างให้ชัดเจน ครอบคลุมทุกงาน โดยเน้นความสามัคคี และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในระดับล่าง และอันดับที่ 3 เป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 22 คน (ร้อยละ 5.31) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบควรเป็นไปในแบบประชาธิปไตย ให้อำนาจบุคลากรระดับล่าง เคารพการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นสรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นรูปแบบทางการและแบบผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างการบริหารจากบนลงล่างในแนวตั้ง แต่ต้องมีการจัดแบ่งภาระหน้าที่ในระดับล่างให้ชัดเจนระหว่างสายสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา กระจายอำนาจสู่ระดับล่าง ตั้งแผนกงาน

เพิ่มเติมให้สามารถครอบคลุมทุกงาน เน้นความสัมพันธ์ในแนวราบ ส่งเสริมความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม

3) **ด้านความเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน** ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเชื่อมโยงกับภายนอก

ความเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน	ผู้ตอบ		อันดับ	รูปแบบ
	แบบสอบถาม			
	จำนวน	ร้อยละ		
1. โรงเรียนควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และผู้นำท้องถิ่นโดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน เช่น การทำบุญ หรือจัดงานต่างๆ ร่วมกัน รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน	37	8.94	(2)	ผู้ร่วมงาน
2. โรงเรียนควรร่วมมือกับชุมชนในการติดตามดูแลนักเรียน กระตุ้นให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการศึกษา ช่วยติดตามผลการเรียนของนักเรียน และมีส่วนร่วมในการช่วยสอนนักเรียนเพิ่มเติม	91	21.98	(1)	ผู้ร่วมงาน
3. ควรขอความร่วมมือจากชุมชนให้ช่วยดูแลรักษาและปกป้องสมบัติของโรงเรียน รวมทั้งดูแลความปลอดภัยของบุคลากรและนักเรียน	8	1.93	(4)	ผู้ร่วมงาน
4. ควรตั้งคณะกรรมการเฉพาะด้านเพื่อติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการ สถาบันการศึกษา และภาคส่วนต่างๆ เพื่อจัดหางานให้นักเรียน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์	16	3.86	(3)	ผู้ร่วมงาน
5. ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบเพื่อขอความช่วยเหลือจากชุมชนในส่วนที่สามารถช่วยได้	7	1.69	(5)	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (ร้อยละ 21.98) มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนต้องจัดให้มีแผนงานเพื่อรับผิดชอบด้านความสัมพันธ์กับภายนอก โดยสร้างความร่วมมือกับชุมชน และภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเข้ามามีส่วนช่วยในกิจกรรมการเรียนการสอนและดูแลทรัพย์สินของโรงเรียน ช่วยติดตามดูแลและกระตุ้นให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งจัดทำกิจกรรมและงานต่างๆ ร่วมกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์

4) **ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน** ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้ตอบ		อันดับ	รูปแบบ
	แบบสอบถาม	ร้อยละ		
1. ผู้บริหารต้องมีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนสองระบบที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ยาวไกล	61	14.73	(2)	แบบ
2. ผู้บริหารต้องมีความประพฤติที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีคุณธรรม เที่ยงตรง รู้จักให้อภัย ไม่คอร์รัปชั่น เข้มแข็ง ไม่ถือตัว ตรงต่อเวลา	80	19.32	(1)	วัฒนธรรม
3. ผู้บริหารมีความอดทนสูง เสียสละ และรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน	27	6.52	(3)	
4. ผู้บริหารต้องรู้จักวางแผนการบริหาร และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	16	3.86	(6)	แบบ การเมือง
5. ผู้บริหารรู้จักยกย่อง ให้กำลังใจบุคลากรที่ทำงานดี ลงโทษทางวินัย ต่อผู้ละเลยในการปฏิบัติงาน และปกป้องประโยชน์ร่วมของโรงเรียน	25	6.04	(4)	แบบ การเมือง
6. ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจของตนสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย	13	3.14	(7)	แบบ ผู้ร่วมงาน
7. ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักประสานงานทุกด้านทั้งกับ ชุมชน และหน่วยงานภายนอก	22	5.31	(5)	แบบ การเมือง
8. ผู้บริหารควรมีการบริหารแบบธรรมาภิบาล	5	1.21	(8)	วัฒนธรรม

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมากที่สุด (ร้อยละ 19.32) เป็นรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีความประพฤติที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีคุณธรรม เที่ยงตรง รู้จักให้อภัย ไม่คอร์รัปชั่น เข้มแข็ง ไม่ถือตัว และตรงต่อเวลา เป็นต้น

ดังนั้น จากข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่ควรจะเป็นมากที่สุด คือ บริหารในรูปแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบทางการ และรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสภาพพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนมีความประสงค์ให้นำทั้ง 3 รูปแบบการบริหารดังกล่าว มาใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา โดยปรับปรุงและเพิ่มเติมลักษณะสำคัญของการบริหารในบางประเด็นเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของการบริหารโรงเรียน บริบท และสถานภาพของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียน และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เมื่อนำข้อมูลค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในกรอบลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 8 ด้านของทั้ง 6 รูปแบบการบริหารมาคำนวณหาระดับความต้องการจำเป็น (PNI) ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบโดยใช้สูตรการคำนวณค่า PNI_{modified} แล้วนำค่า PNI ที่ได้มาจัดเรียงอันดับ)Set Priorityจากระดับความต้องการจำเป็น (ที่มีค่ามากที่สุดไปที่ระดับน้อยที่สุด ซึ่งสามารถสรุประดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบในประเด็นรายชื่อและโดยภาพรวม ดังในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบในประเด็นรายชื่อและโดยภาพรวม

ลักษณะสำคัญของการบริหาร	รูปแบบการบริหาร					
	ทางการ	ผู้ร่วมงาน	การเมือง	อัตวิสัย	กำกวม	วัฒนธรรม
	อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 4	อันดับ 1	อันดับ 5	อันดับ 6
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์	PNI =0.39	PNI =0.39	PNI =0.28	PNI =0.44	PNI =0.11	PNI =0.27
	อันดับ 3	อันดับ 1	อันดับ 6	อันดับ 4	อันดับ 5	อันดับ 2
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์	PNI =0.15	PNI =0.38	PNI =-0.02	PNI =0.12	PNI =0.08	PNI =0.21
	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 5	อันดับ 4	อันดับ 6	อันดับ 3
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	PNI =0.41	PNI =0.36	PNI =0.00	PNI =0.13	PNI =-0.02	PNI =0.24
	อันดับ 3	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 4
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	PNI =0.25	PNI =0.41	PNI =0.27	PNI =0.03	PNI =-0.05	PNI =0.07
	อันดับ 5	อันดับ 1	อันดับ 3	อันดับ 2	อันดับ 6	อันดับ 4
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง	PNI =-0.05	PNI =0.38	PNI =0.18	PNI =0.21	PNI =-0.12	PNI =0.04
	อันดับ 5	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 6	อันดับ 3
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก	PNI =-0.04	PNI =0.33	PNI =0.23	PNI =-0.02	PNI =-0.06	PNI =-0.02

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ลักษณะสำคัญของการบริหาร	รูปแบบการบริหาร					
	ทางการ	ผู้ร่วมงาน	การเมือง	อัตวิสัย	กำกวม	วัฒนธรรม
	อันดับ 4	อันดับ 1	อันดับ 3	อันดับ 6	อันดับ 5	อันดับ 2
7. แบบของภาวะผู้นำ	PNI =0.22	PNI =0.35	PNI =0.29	PNI =-0.02	PNI =0.17	PNI =0.31
	อันดับ 5	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 6	อันดับ 3	อันดับ 1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง	PNI =0.05	PNI =0.34	PNI =0.21	PNI =0.01	PNI =0.21	PNI =0.38
	อันดับ 2	อันดับ 1	อันดับ 3	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 4
รวม	PNI =0.19	PNI =0.37	PNI =0.18	PNI =0.11	PNI =0.04	PNI =0.14

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบการบริหารทั้ง 8 ด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารเรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI= 0.44 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) และรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI= 0.39 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI= 0.28 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = 0.27 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.11 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารในด้านระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.44) เป็นรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย คือเป้าประสงค์ของโรงเรียนจะต้องกำหนดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารเรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI= 0.38 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI= 0.21 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = 0.15 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = 0.12 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI= 0.08 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง

(Political Model) มีค่า PNI = -0.02 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารในด้านกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.38) เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน คือ เป้าประสงค์ของโรงเรียนต้องกำหนดขึ้นโดยการเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูของโรงเรียน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับเป้าประสงค์ มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = 0.41 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.36 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.24 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = 0.13 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI = 0.00 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = -0.02 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับเป้าประสงค์ ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.41) เป็นรูปแบบการบริหารแบบทางการ คือ การตัดสินใจในการดำเนินงานต้องยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก

4) ด้านธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.41 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI = 0.27 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = 0.25 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.07 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = 0.03 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = -0.05 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบในด้านธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.41) เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน คือ กระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานโรงเรียนต้องใช้วิธีการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคน

5) ด้านธรรมชาติของโครงสร้าง มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.38 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = 0.21 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI = 0.18 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.04 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = -0.05 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = -0.12 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการ

บริหารในด้านธรรมชาติของโครงสร้าง ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.38) เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน คือ โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบต้องเป็นโครงสร้างแบบเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ

6) ด้านการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.33 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI = 0.23 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = -0.02 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = -0.04 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = -0.06 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารในการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.33) เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน คือ การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียนไม่ได้กำหนดแบบตายตัว เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน

7) ด้านแบบของภาวะผู้นำ มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.35 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.31 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI = 0.29 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = 0.22 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = 0.17 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = -0.02 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารในด้านแบบของภาวะผู้นำที่มีมากที่สุด (PNI = 0.35) เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมฉันทามติ

8) ด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง มีระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.38 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.34 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = 0.21 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = 0.05 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = 0.01 ดังนั้น ระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารในด้านรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีค่ามากที่สุด (PNI = 0.38) เป็นรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม คือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากระดับค่า PNI โดยภาพรวม พบว่า ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาเรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) มีค่า PNI = 0.37 อันดับที่ 2 รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) มีค่า PNI = 0.19 อันดับที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model) มีค่า PNI = 0.18 อันดับที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) มีค่า PNI = 0.14 อันดับที่ 5 รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) มีค่า PNI = 0.11 และอันดับที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) มีค่า PNI = 0.04 ดังนั้น สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีค่า PNI มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ รูปแบบผู้ร่วมงาน (PNI = 0.37) รูปแบบทางการ (PNI = 0.19) และรูปแบบการเมือง (PNI = 0.18)

4.2.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1
เมื่อนำข้อมูลค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบมาเปรียบเทียบกับระดับความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นรูปแบบผสมผสานระหว่าง 3 รูปแบบ โดยใช้รูปแบบผู้ร่วมงานเป็นรูปแบบหลัก ผสมผสานกับรูปแบบวัฒนธรรมและรูปแบบทางการ ซึ่งผู้วิจัยขอร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา โดยจัดแบ่งประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหารเป็น 4 ส่วน ดังนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่างที่ 1)

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบการบริหาร “รูปแบบการบริหารแบบ ICCF (Integrated Collegial-Cultural and Formal Model)” หรือ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบผู้ร่วมงานแบบวัฒนธรรม และแบบทางการ”

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

2.1 แนวคิดและหลักการ เป็นการบูรณาการแนวคิดและหลักการสำคัญของ รูปแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบวัฒนธรรม และรูปแบบทางการเข้าด้วยกันให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและสภาพของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหาของโรงเรียน กระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานระดับล่างในแบบทีมงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะด้านของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ส่วนกระบวนการตัดสินใจต้องยึดตามข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่ หรือใช้การประนีประนอม

2. รูปแบบการบริหารที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะส่วนตัวที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นอิสระ สมเหตุสมผล และอิงหลักการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ค่านิยม และความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปสู่บรรทัดฐานความประพฤติและแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับกฎระเบียบและประเพณีวัฒนธรรมของชาติ

3. รูปแบบการบริหารแบบราชการตามลำดับชั้นในแนวดิ่ง เน้นการจัดแบ่งภาระหน้าที่อย่างชัดเจนตามกฎระเบียบกำหนด เป็นระบบ และเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในสายบังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

2. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนสองระบบที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย และวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่ได้ปฏิบัติกันมา สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน

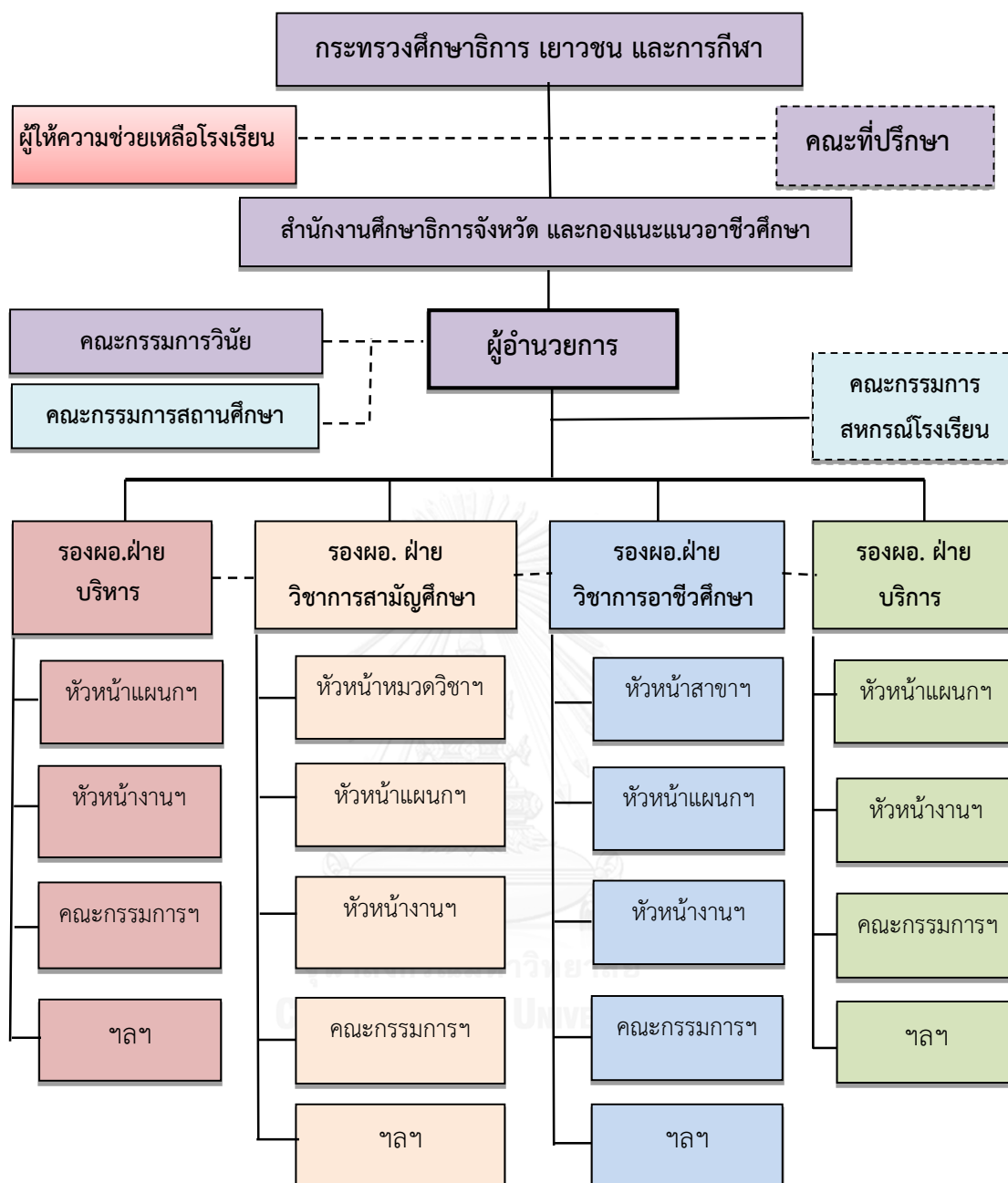
3. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนสองระบบที่คำนึงถึงแบบแผนทางราชการและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารและภาระงานของโรงเรียน

3.1 โครงสร้างการบริหาร เป็นโครงสร้างการบริหารแบบบูรณาการ 3 รูปแบบการบริหารเข้าด้วยกัน คือ 1) โครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างในแนวนอนอย่างเท่าเทียมกัน และให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในรูปแบบทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะด้าน 2) โครงสร้างการบริหารที่เน้นบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับค่านิยมร่วม ความประพฤติ ความเชื่อ และขนบธรรมเนียมประเพณีของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และ 3) โครงสร้างการบริหารแบบราชการตามลำดับชั้นในแนวดิ่งที่มีกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดสูงสุด ส่งงานผ่านกองแนะแนวอาชีวศึกษาและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และมีคณะที่ปรึกษาและผู้ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานโรงเรียน ส่วนภายในโรงเรียนมีผู้อำนวยการเป็นผู้สั่งการสูงสุด รองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบงานหลักต่อจากผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบงานประจำของโรงเรียน รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัย คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการเฉพาะด้านต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วย

3.2 ภาระงานโรงเรียนสองระบบ จัดแบ่งภาระงานของโรงเรียนสอดคล้องกับกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา และวัฒนธรรมการจัดแบ่งภาระงานที่ได้ปฏิบัติในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และโครงสร้างการบริหารตามรูปแบบการบริหารทั้ง 3 รูปแบบ โดยแบ่งภาระงานของโรงเรียนเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบงานบุคลากรและสถิติ งานการเงินและการบัญชี งานธุรการและหนังสือราชการ งานวินัยและกฎระเบียบ งานอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ เป็นต้น 2) ฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษา รับผิดชอบงานจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสายสามัญศึกษา งานรับและข้อมูลนักเรียนสายสามัญศึกษา งานวิชาการของหมวดวิชาสายสามัญศึกษา ห้องฝึกปฏิบัติและแหล่งเรียนรู้สายสามัญศึกษา งานนิเทศการสอนสายสามัญศึกษา งานสอบและวัดประเมินผลทางสายสามัญศึกษา เป็นต้น 3) ฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษา รับผิดชอบงานจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอาชีวศึกษา งานวิชาการของสาขาวิชาสายอาชีวศึกษา งานรับและข้อมูลนักเรียนสายอาชีวศึกษา แหล่งเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานสายอาชีวศึกษา งานสอบและวัดประเมินผลทางสายอาชีวศึกษา เป็นต้น และ 4) ฝ่ายบริการ รับผิดชอบงานชุมชนสัมพันธ์ งานสุขภาพและอนามัย งานกายภาพและสิ่งแวดล้อม งานการกีฬา งานชมรมนักเรียน งานบ้านพัก/หอพัก งานเยาวชน และงานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาแต่ละแห่งสามารถกำหนด หรือปรับเปลี่ยนภาระงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบท สถานภาพ และความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนได้เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้น สามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารและการแบ่งภาระงานของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตามรูปแบบบูรณาการ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.1



แผนภูมิที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบตามรูปแบบบูรณาการ

ส่วนที่ 4 ลักษณะสำคัญของการบริหารโรงเรียนสองระบบ จำแนกตามองค์ประกอบของการบริหาร 8 ด้าน ดังนี้

4.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากร

4.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่ต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนให้สอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียนด้วย

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ยึดการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยเป็นหลัก

4.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุสมผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วมและกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

4.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ แบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการและให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบ รวมทั้งเน้นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัวเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

4.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน

4.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ

4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ฉบับร่างที่ 1 และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2

4.3.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 เป็นรายบุคคล

1) **ข้อมูลของผู้ประเมินรูปแบบ** ผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 42 คน เพื่อทำการประเมินเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารในครั้งนี้ เป็นนักบริหารระดับนโยบายจากหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนสองระบบโดยตรง นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนสองระบบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ โดยผู้วิจัยได้รับแบบประเมินกลับมาจำนวน 32 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.00 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลผู้ประเมินรูปแบบเป็นรายบุคคลจำแนกตามกลุ่มผู้ประเมิน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนเป้าหมาย		ร้อยละ
	ที่ขอให้ประเมิน	ประเมินจริง	
1. นักบริหารระดับนโยบายจากหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนสองระบบโดยตรง	7	5	71.43
2. นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนสองระบบจากราชอาณาจักรไทย	11	8	72.72
3. ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนสองระบบ	12	9	75.00
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ	12	10	83.33
รวมจำนวนผู้ประเมิน	42	32	76.19

จากตารางที่ 4.10 พบว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ประเมินจริงจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 จำแนกเป็นนักบริหารระดับนโยบายจากหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนสองระบบโดยตรง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนสองระบบจากสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.72 ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนสองระบบ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนสองระบบ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ตามลำดับ

2) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 เมื่อนำข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคลมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทุกประเด็นสำคัญแล้ว พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งรายละเอียดของผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
โรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1

ข้อ	รายการประเมิน	จำนวนผู้ประเมิน (n =32)					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ชื่อรูปแบบ	“รูปแบบการบริหารแบบ ICCF (Integrated Collegial-Cultural and Formal Model) หรือ รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างแบบผู้ร่วมงาน แบบวัฒนธรรม และแบบทางการ”	3.88	0.71	มาก	3.91	0.73	มาก
2. แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์							
2.1 แนวคิดและหลักการ							
1. เป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างในแบบทีมงาน และคณะกรรมการ	4.34	0.7	มาก	4.19	0.74	มาก	
2. เป็นรูปแบบการบริหารที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะส่วนตัวที่เป็นวิชาชีพขั้นสูงอย่างเป็นอิสระ สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา	4.16	0.77	มาก	3.84	0.63	มาก	
3. เป็นรูปแบบการบริหารแบบราชการตามลำดับชั้น เน้นการจัดแบ่งภาระหน้าที่อย่างชัดเจนตามที่กฎระเบียบกำหนด และเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในสายบังคับบัญชาเพื่อเกิดประสิทธิภาพ	4.41	0.61	มาก	4.03	0.69	มาก	
2.2 วัตถุประสงค์							
1. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในการบริหารโรงเรียนสองระบบ	4.31	0.64	มาก	4.09	0.64	มาก	
2. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย และวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมาที่สอดคล้องกับระเบียบค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของบุคลากร	3.90	0.60	มาก	3.88	0.55	มาก	

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	จำนวนผู้ประเมิน (n =32)					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.	เพื่อส่งเสริมการบริหารแบบราชการและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา	4.16	0.63	มาก	4.16	0.57	มาก
3. โครงสร้างการบริหารและภาระงาน							
1.	โครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างในแนวราบอย่างเท่าเทียมกัน ให้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในรูปแบบทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะด้าน	4.34	0.55	มาก	4.19	0.59	มาก
2.	โครงสร้างการบริหารที่เน้นบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับค่านิยมร่วม ความประพฤติ ความเชื่อของบุคลากร และวัฒนธรรมการทำงานที่จัดแบ่งภาระงานเป็น 4 ฝ่ายตามที่ได้ปฏิบัติกันมา รวมทั้งสอดคล้องตามการกำหนดในระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการฯ	4.03	0.69	มาก	3.91	0.64	มาก
3.	โครงสร้างการบริหารแบบราชการในแนวตั้ง ที่มีกระทรวงศึกษาธิการฯ และหน่วยงานในสังกัด เป็นผู้ดูแลโรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สั่งการ และหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และคณะกรรมการต่างๆ เป็นผู้ดำเนินงานประจำ	4.34	0.60	มาก	4.06	0.62	มาก
4. ลักษณะสำคัญของการบริหาร							
4.1	ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากร	4.13	0.79	มาก	3.97	0.74	มาก
4.2	กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่จะต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนโดยสอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียนด้วย	4.25	0.67	มาก	3.88	0.71	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	จำนวนผู้ประเมิน (n =32)					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.3	ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ยึดการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน และยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียนเป็นหลัก	3.97	0.69	มาก	3.63	0.66	มาก
4.4	ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วมและกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน	3.97	0.74	มาก	3.91	0.59	มาก
4.5	ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ แบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ และให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบสอดคล้องกับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.16	0.77	มาก	3.97	0.65	มาก
4.6	การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัวเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน	3.97	0.69	มาก	3.94	0.67	มาก
4.7	แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน	4.31	0.64	มาก	4.13	0.83	มาก
4.8	รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ	4.22	0.61	มาก	4.06	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับร่างที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบ ICCF (Integrated Collegial-Cultural and Formal Model) หรือ รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างแบบผู้ร่วมงาน แบบวัฒนธรรม และแบบทางการ” มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=3.88$ และ $\bar{X}=3.91$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.71 และ S.D. =0.73 ตามลำดับ

2. แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

2.1 แนวคิดและหลักการ

1. เป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างให้แก่ทีมงาน และคณะกรรมการเฉพาะด้าน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.34$ และ $\bar{X}=4.19$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. =0.70 และ S.D. =0.74 ตามลำดับ

2. เป็นรูปแบบการบริหารที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะส่วนตัวที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นอิสระ สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.16$ และ $\bar{X}=3.84$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. =0.77 และ S.D. =0.63 ตามลำดับ

3. เป็นรูปแบบการบริหารแบบราชการตามลำดับชั้น เน้นการจัดแบ่งภาระหน้าที่อย่างชัดเจนตามที่ได้กำหนดในกฎระเบียบ และเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในสายบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.41$ และ $\bar{X}=4.03$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. =0.61 และ S.D. =0.69 ตามลำดับ

2.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในการบริหารโรงเรียนสองระบบ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.31$ และ $\bar{X}=4.09$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.64 และ S.D. =0.64 ตามลำดับ

2. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย และวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมาให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของบุคลากร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=3.90$ และ $\bar{X}=3.88$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.60 และ S.D. =0.55 ตามลำดับ

3. เพื่อส่งเสริมการบริหารแบบราชการและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.16$ และ $\bar{X}=4.16$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.63 และ S.D. =0.57 ตามลำดับ

3. โครงสร้างการบริหารและภาระงานโรงเรียน

1. โครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างในแนวราบ อย่างเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในรูปแบบทีมงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะด้าน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.34$ และ $\bar{X}=4.19$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.55 และ S.D. =0.59 ตามลำดับ

2. โครงสร้างการบริหารที่เน้นบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับค่านิยมร่วม ความประพฤติ ความเชื่อของบุคลากร และวัฒนธรรมการทำงานที่จัดแบ่งภาระงาน เป็น 4 ฝ่ายตามที่ปฏิบัติกันมา รวมทั้งสอดคล้องตามการกำหนดในระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.03$ และ $\bar{X}=3.91$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.69 และ S.D. =0.64 ตามลำดับ

3. โครงสร้างการบริหารแบบราชการในแนวตั้ง ที่มีกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา และหน่วยงานในสังกัดเป็นผู้ดูแลโรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สั่งการ และหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และคณะกรรมการต่างๆ เป็นผู้ดำเนินงานประจำ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.34$ และ $\bar{X}=4.06$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.60 และ S.D. =0.62 ตามลำดับ

4. ลักษณะสำคัญของการบริหาร

4.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.13$ และ $\bar{X}=3.97$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.79 และ S.D. =0.74 ตามลำดับ

4.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่ต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนโดยสอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียนด้วย มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.25$ และ $\bar{X}=3.88$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.67 และ S.D. =0.71 ตามลำดับ

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ยึดหลักการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และยึดหลักเป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=3.97$ และ $\bar{X}=3.63$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. =0.69 และ S.D. =0.66 ตามลำดับ

4.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วมและกฎระเบียบข้อบังคับ

ของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{x}=3.97$ และ $\bar{x}=3.91$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.74 และ S.D. =0.59 ตามลำดับ

4.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ แบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ และให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบสอดคล้องกับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{x}=4.16$ และ $\bar{x}=3.97$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.77 และ S.D. =0.65 ตามลำดับ

4.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช่วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัวเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{x}=3.97$ และ $\bar{x}=3.94$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.69 และ S.D. =0.67 ตามลำดับ

4.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{x}=4.31$ และ $\bar{x}=4.13$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.64 และ S.D. =0.83 ตามลำดับ

4.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{x}=4.22$ และ $\bar{x}=4.06$ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.=0.61 และ S.D. =0.76 ตามลำดับ

ดังนั้น จากข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการประเมินรูปแบบการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกข้อ จึงจำเป็นต้องคงประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 ไว้ทุกข้อ

3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 เมื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ สามารถสรุปประเด็นสำคัญของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ผู้ประเมิน n=32	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ชื่อรูปแบบ		
1.1 ชื่อรูปแบบควรเป็นการบูรณาการเฉพาะ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบผู้ร่วมงานกับรูปแบบทางการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เน้นปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร	1	3.12
1.2 ควรเปลี่ยนเป็นชื่อ "รูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตยและอัติวิสัยที่อิงหลักการ ที่ชัดเจน"	1	3.12
รวม	2	6.24
2. แนวคิดและหลักการ		
2.1 ควรเคารพตามประกาศ และข้อแนะนำของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และ การกีฬา ราชอาณาจักรกัมพูชา	1	3.12
2.2 ควรเป็นรูปแบบที่เปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน และชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และควรมีการกระจายงานสู่ระดับล่างอย่างชัดเจน	1	3.12
2.3 ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้คุ้มค่าและประหยัด	1	3.12
2.4 ควรเน้นการใช้หลักการ SME (Sustainable Moderated Education) เพื่อให้สอดคล้องตามความจำเป็น และสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน	1	3.12
2.5 ควรให้ความสำคัญต่อโครงสร้างแบบทางการแต่กระจายอำนาจสู่ระดับล่าง	1	3.12
รวม	5	15.62
3. วัตถุประสงค์		
3.1 ควรส่งเสริมการบริหารตามแบบแผนราชการ ให้สอดคล้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา	1	3.12
4. โครงสร้างการบริหารและภาระงาน		
4.1 ควรจัดแบ่งโครงสร้างการบริหาร กำหนดบทบาทหน้าที่ และภาระงานในการบริหารให้สอดคล้องกับประกาศและข้อแนะนำของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ราชอาณาจักรกัมพูชา	1	3.12
4.2 ควรบูรณาการโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่นและยอมรับได้ และทำให้ความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระจายอำนาจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน	1	3.12
4.3 ควรเป็นโครงสร้างที่เน้นการแบ่งภาระงานตามความเป็นจริง และความต้องการของโรงเรียนบนพื้นฐานของการประหยัดทรัพยากรที่มี กล่าวคือ เน้นในโครงสร้างที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสายสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา	1	3.12

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ผู้ประเมิน n=32	
	ความถี่	ร้อยละ
4.4 ควรเป็นโครงสร้างที่เน้นการดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม	1	3.12
4.5 ต้องระบุนโยบาย และสายงานบังคับบัญชาให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้สับสนและซับซ้อน งวมทั้งถ่ายทอดการสั่งการ	1	3.12
4.6 การจัดแบ่งโครงสร้างคณะผู้บริหาร และฝ่ายงานต่างๆ ต้องอิงหลักเกณฑ์ของ จำนวนนักเรียนของโรงเรียนเป็นหลัก	1	3.12
4.7 ควรเป็นโครงสร้างที่ให้สิทธิอำนาจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาได้อยู่ในสายบังคับ บัญชา เพื่อให้สามารถเข้าไปตรวจสอบในทุกกระบวนการ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียน	1	3.12
4.8 ควรมีคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในที่เป็นหน่วยงานอิสระ	1	3.12
รวม	8	25.00
5. ลักษณะสำคัญของการบริหาร		
5.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ต้องคำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่เป็น เป้าประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาของราชอาณาจักกรมกีฬาด้วย	1	3.12
5.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ต้องคำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาได้กำหนดไว้	1	3.12
5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ต้องอิงตามกฎระเบียบทาง ราชการของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาของราชอาณาจักกรมกีฬา	1	3.12
5.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	0	0.00
5.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง	0	0.00
5.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ควรให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดวิธีการประสานงานและเชื่อมโยงกับภายนอกด้วย	1	3.12
5.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ	1	3.12
1) ควรเน้นภาวะผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ และริเริ่มนโยบายเป็นหลัก		
2) ข้อนี้มีความเหมาะสมในเชิงหลักการ แต่ในการนำลงสู่การปฏิบัติ ความเป็นไป ได้ที่จะหาหรือสร้างผู้บริหารที่มีความครบถ้วนตามลักษณะที่ต้องการเป็นเรื่องยาก	1	3.12
5.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ	1	3.12
1) ควรเน้นการบูรณาการเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์		
2) ข้อนี้มีความเหมาะสมในเชิงหลักการ แต่ในการนำลงสู่การปฏิบัติ ความเป็นไป ได้ที่จะหาหรือสร้างผู้บริหารที่มีความครบถ้วนตามลักษณะที่ต้องการเป็นเรื่องยาก	1	3.12
รวม	8	25.00

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ประเมินรูปแบบบางท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นที่หลากหลายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นหลักการและแนวคิด โครงสร้างการบริหารและภาระงาน รวมทั้งลักษณะสำคัญของการบริหาร ซึ่งสามารถนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร ฉบับร่างที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับต่อไป

4.3.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2
จากผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล สามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 โดยคงประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหาร ฉบับร่างที่ 1 ไว้ทุกข้อ แต่ได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ประเมินรูปแบบมาใช้เป็นข้อมูลประกอบเพิ่มเติม ซึ่งขอเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 2 ดังนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่างที่ 2)

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหาร ICCF” หรือ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบวัฒนธรรม และรูปแบบทางการ”

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

2.1 แนวคิดและหลักการ

1. รูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาของโรงเรียน เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างให้แก่ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะด้านที่กรรมการทุกคนเป็นตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ส่วนการตัดสินใจควรเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่ หรือตามแบบประนีประนอม

2. รูปแบบการบริหารที่คำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตยและสถานภาพของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะส่วนตัวที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นอิสระ สมเหตุสมผล สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ค่านิยม และความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนรวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา

3. รูปแบบการบริหารที่เน้นการบริหารตามแบบแผนราชการ สั่งงานตามลำดับชั้นในแนวดิ่ง มีการจัดแบ่งภาระหน้าที่อย่างชัดเจนสอดคล้องตามประกาศและกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา มีความเป็นระบบและเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในสายบังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง
2. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนสองระบบที่คำนึงถึงบรรทัดฐานและแบบอย่างที่ดีในการบริหารที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม ความเชื่อ ความประพฤติกองบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา
3. เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนสองระบบที่คำนึงถึงแบบแผนทางราชการที่มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับกฎระเบียบทางราชการ

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารและภาระงาน

3.1 โครงสร้างการบริหาร

1. โครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างในแนวราบอย่างเท่าเทียมกัน และมีความยืดหยุ่นทำให้ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นส่วนร่วมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างกลมกลืน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในรูปแบบทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะด้าน และเพิ่มอำนาจในการตรวจสอบภายใน
2. โครงสร้างการบริหารที่เน้นการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่และภาระงานสอดคล้องกับบรรทัดฐานการปฏิบัติงานแบบประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญต่อความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ค่านิยมร่วมความเชื่อ และขนบธรรมเนียมประเพณีของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งรักษาไว้โครงสร้างการทำงานที่ได้ปฏิบัติตลอดระยะที่ผ่านมา
3. โครงสร้างการบริหารแบบราชการตามแบบลำดับชั้นในแนวดิ่ง มีการจัดแบ่งภาระงานอย่างชัดเจนตามการกำหนดของระเบียบข้อบังคับ โดยมีกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดสูงสุด ส่งงานผ่านกองแนะแนวอาชีวศึกษาและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีคณะที่ปรึกษาและผู้ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนภายในโรงเรียนมีผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจสั่งการสูงสุด รองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบงานหลักต่อจากผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบงานประจำของโรงเรียน รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัย คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการเฉพาะด้านเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วย

3.2 ภาระงานโรงเรียนสองระบบ จัดแบ่งภาระงานในการดำเนินงานโรงเรียนเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริหาร 2) ฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษา 3) ฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษา และ 4) ฝ่ายบริการ โดยกำหนดภาระงานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของ

กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา และสอดคล้องกับบริบท สถานภาพ และความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งต้องรักษาไว้ภาระงานที่ได้ปฏิบัติในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ส่วนที่ 4 ลักษณะสำคัญของการบริหาร

4.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากร

4.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่ต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ยึดการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนและเป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยเป็นหลัก

4.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุสมผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วมและกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

4.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ แบบลำดับชั้นในแนวตั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการและให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบ รวมทั้งสอดคล้องกับวัฒนธรรมการปฏิบัติของโรงเรียน

4.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัวเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันสอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

4.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน

4.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ

4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับร่างที่ 2 และรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์

4.4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม เมื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประชุมสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่แล้ว พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยในทุกประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านได้แสดงความ

คิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้มีการปรับปรุงชื่อของรูปแบบ แนวคิดและหลักการ รวมทั้งโครงสร้างการบริหารและภาระงานของโรงเรียนเพื่อให้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบมีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 ดังในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ผู้ทรงคุณวุฒิ n=20	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ชื่อรูปแบบ		
1.1 ควรเป็นรูปแบบการบริหารแบบ IFCC (Integrated Formal-Collegial and Cultural Model) เนื่องจากเป็นโรงเรียนของรัฐต้องใช้การบริหารแบบราชการเป็นหลัก	4	20.00
2. แนวคิดและหลักการ		
2.1 กองแนะแนวอาชีพศึกษาจะนำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปศึกษารายละเอียดเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับโรงเรียนสองระบบของกัมพูชา เนื่องจากไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารทั้งหมดไปปฏิบัติใช้กับโรงเรียนสองระบบของกัมพูชาได้	1	5.00
2.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ควรทำให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อเสนอแนะของกระทรวงศึกษาธิการฯ โดยเริ่มจากอำนาจการสั่งการจากศูนย์กลาง คอยจัดแบ่งหรือมอบอำนาจบางส่วนให้แก่โรงเรียนเพื่อให้สามารถตัดสินใจเองได้ และเมื่อโรงเรียนเข้มแข็งแล้วก็คอยกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการเองได้ในทุกภาระงาน แต่อย่างไรก็ตาม คณะผู้บริหาร ครู และชุมชนต้องมีสามัคคีกัน มีความร่วมมือกัน เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการบริหาร การตัดสินใจ และการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการฯ จะให้การสนับสนุนในรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างเต็มที่เมื่อโรงเรียนแต่ละแห่งมีความเข้มแข็ง	1	5.00
2.3 รูปแบบการบริหารฉบับนี้เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติใช้กับวิทยาลัยกำปงเฌอเดี่ยล เท่านั้น แต่จะต้องเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารแบบวัฒนธรรมการทำงานของกัมพูชาในร่างรูปแบบการบริหาร	1	5.00
2.4 ต้องมีการเพิ่มหลักการของบริหารให้เอื้อต่อการเสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ ส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตรต่างๆ ที่โรงเรียนได้ดำเนินงานมาเพื่อให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถให้นักเรียนทั้งสองสายได้เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และทำงานร่วมกัน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีความรักในโรงเรียน	1	5.00

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ผู้ทรงคุณวุฒิ n=20	
	ความถี่	ร้อยละ
<p>2.5 รูปแบบการบริหารฉบับนี้ ใช้พื้นฐานและหลักการการบริหารของวิทยาลัยเก่าปณเฑาะวิทยาลัย โดยนำมาปรับปรุงและยกร่างเป็นรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของกัมพูชา ซึ่งเพียงเป็นแนวทาง หรือเป็นฉบับร่าง ซึ่งไม่จำเป็นต้องนำประเด็นของรูปแบบการบริหารทั้งฉบับไปปฏิบัติใช้กับทุกโรงเรียนสองระบบของกัมพูชาเลย กระทรวงศึกษาธิการฯ สามารถนำรูปแบบบางส่วนที่เห็นว่าดีไปปรับใช้กับโรงเรียนสองระบบแห่งอื่นๆ ได้ ซึ่งโดยภาพรวม รูปแบบการบริหารนี้ ถือว่าดีในระดับหนึ่ง มีเหตุมีผลอ้างอิงหลักการและทฤษฎีทางการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน</p>	1	5.00
<p>2.6 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบต้องคำนึงถึงบริบทและสภาพความเป็นจริงของแต่ละโรงเรียน ทรัพยากร ความรู้ของชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชนที่แตกต่างกันด้วย</p>	1	5.00
<p>2.7 ควรเน้นหลักการบริหารที่ส่งเสริมการทำงานบนพื้นฐานของโรงเรียนสองระบบ ใช้ทรัพยากรของโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เอกสารตำรา ครูผู้สอน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนในโรงเรียน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานโรงเรียน</p>	1	5.00
สรุป	7	35.00
3. วัตถุประสงค์		
<p>3.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบมีความถูกต้อง และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานของโรงเรียนสองระบบแล้ว</p>	1	5.00
4. โครงสร้างการบริหารและภาระงาน		
<p>4.1 ในปีค.ศ. 2015 กระทรวงศึกษาธิการฯ จะกระจายอำนาจไปสู่หน่วยงานระดับล่างมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียน เพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจในบางงาน แต่ต้องผ่านการเห็นชอบจากหน่วยงานกลาง และสอดคล้องตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนสภาโรงเรียน หรือคณะที่ปรึกษานั้นระเบียบอนุญาตให้มีเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา โดยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษายังไม่มีกฎระเบียบกำหนดให้มี</p>	1	5.00
<p>4.2 ควรแยกรูปแบบการบริหารเป็นร่างรูปแบบการบริหารอีกฉบับหนึ่ง โดยปรับปรุงโครงสร้างการบริหารที่สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบท สภาพความเป็นจริง และภาระงานของโรงเรียนสองระบบแห่งอื่นๆ ของกัมพูชา</p>	1	5.00
<p>4.3 โครงสร้างการบริหาร ควรปรับให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน และสอดคล้องตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการฯ อาจจะแบ่งเป็น 3 ฝ่ายงาน หรือ 4 ฝ่ายก็ได้ แต่จะต้องระบุภาระงานหลักๆ ให้ตรงตามกระทรวงศึกษาธิการฯ กำหนด</p>	1	5.00

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ผู้ทรงคุณวุฒิ n=20	
	ความถี่	ร้อยละ
4.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของกัมพูชา เป็นการบริหารแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (Centralization) หรือแบบบนลงล่าง (Top-down) ผสมกับล่างสู่บน (Bottom-up) แล้วจึงกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่โรงเรียน ซึ่งมีผู้อำนวยการ เป็นผู้สั่งการสูงสุด มีครู ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียนเป็นองค์ประกอบของการบริหาร เมื่อโรงเรียนมีความเข้มแข็ง ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความสามัคคีกันและมีส่วนร่วมในการบริหาร กระบวนการศึกษาดูงานฯ จึงพิจารณากระจายอำนาจอย่างเต็มรูปแบบให้แก่โรงเรียน	1	5.00
สรุป	4	20.00
5. ลักษณะสำคัญของการบริหาร		
5.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์	0	00.00
5.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ จะต้องผ่านการเห็นชอบ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาด้วย	1	5.00
5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือโรงเรียนต้องมีทรัพยากรเพียงพอเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	1	5.00
5.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ บุคลากรทุกระดับชั้นย่อมมีบทบาทหน้าที่และภาระงานของตน ซึ่งการตัดสินใจต่างๆ จะต้องปฏิบัติตามที่กฎระเบียบและข้อบังคับกำหนด และต้องมีความรับผิดชอบสูง	1	5.00
5.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานต้องมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และภาระงานที่เขารับผิดชอบ นอกจากนี้ โรงเรียนสามารถเสนอขอ หรือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานอื่นเพื่อทำการตัดสินใจงานในโรงเรียน หรือปรับแก้กระบวนการทำงานของโรงเรียน	1	5.00
5.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ เห็นด้วยกับร่างรูปแบบ เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะวิชาชีพ และสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน หลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย	1	5.00
5.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ เห็นด้วยกับร่างรูปแบบ โดยผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถสูง และมีประสบการณ์ในการบริหารและจัดการการศึกษา มีความสามารถในการประสานงาน เข้าใจต่อบริบทของโรงเรียนที่ตนบริหาร	1	5.00
5.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ เห็นด้วยกับร่างรูปแบบ แต่การแบ่งอำนาจต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจนในระเบียบข้อบังคับเพื่อป้องกันการใช้อำนาจแบบไร้ทิศทาง หรืออานาธิปไตย	1	5.00
สรุป	7	35.00

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นที่หลากหลาย แต่ได้เน้นว่า รูปแบบการบริหารที่สามารถนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาได้จะต้องยึดรูปแบบการบริหารแบบทางการเป็นหลัก และนำไปบูรณาการกับรูปแบบผู้ร่วมงานและแบบวัฒนธรรมเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนสองระบบที่เป็นโรงเรียนของรัฐที่มีภาระงานมาก และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง โดยคำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหลัก ควรปรับปรุงประเด็นแนวคิดและหลักการ โครงสร้างการบริหารและภาระงาน และลักษณะสำคัญของการบริหารให้สอดคล้องกับกฎระเบียบการปฏิบัติงาน บริบท และสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งเป็นโครงสร้างการบริหารแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (Centralization) หรือแบบบนลงล่าง (Top-down) ผสมผสานกับล่างสู่บน (Bottom-up) แล้วจึงกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการ เป็นผู้สั่งการสูงสุด มีครู ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น และนักเรียนเป็นองค์ประกอบของการบริหาร ส่วนภาระงานโรงเรียนควรปรับให้สอดคล้องกับภาระงานจริงและความจำเป็นของโรงเรียน และต้องกำหนดภาระงานหลักๆ ที่แต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการฯ ได้กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีข้อเสนอแนะว่า ต้องเพิ่มเติมรายละเอียดของการบริหารที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของกัมพูชาด้วย และเพิ่มหลักการการบริหารที่เอื้อต่อการเสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ ส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตรต่างๆ ที่ช่วยให้นักเรียนทั้งสองสายได้เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ความสามารถ และทักษะวิชาชีพ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้รักโรงเรียน นอกจากนี้ ควรเน้นหลักการบริหารที่ส่งเสริมการทำงานบนพื้นฐานการบูรณาการแบบสองระบบโดยใช้ครูผู้สอน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เอกสารและสื่อ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ของโรงเรียนร่วมกันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เป็นต้น ทั้งนี้ สามารถนำประเด็นสำคัญ ดังกล่าว ไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับร่างที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับสมบูรณ์ในขั้นตอนต่อไป

4.4.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์
ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับร่างที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้มีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งขอเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับสมบูรณ์)

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ (Name of Model) “รูปแบบการบริหารแบบ IFCC (Integrated Formal-Collegial and Cultural Model) หรือ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบทางการ รูปแบบผู้ร่วมงาน และรูปแบบวัฒนธรรม”

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ (Concept, Rational and Objectives)

2.1 แนวคิดและหลักการ (Concept and Rational)

1) โรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมควรเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนระบบสามัญศึกษาและระบบอาชีวศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนได้เรียนตามหลักของการศึกษาเพื่ออาชีพ (Career Education) และผู้สำเร็จการศึกษาสามารถทำงานได้ทั้งอาชีพอิสระและอาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งนี้ในอนาคตอาจขยายไปยังระดับการศึกษาอื่นๆ ได้

2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมควรเป็นการบูรณาการของ 3 รูปแบบการบริหาร คือ (1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) ที่เหมาะสมกับโรงเรียนที่เป็นของรัฐ (2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง (3) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ที่เหมาะสมกับโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา ทั้งนี้ ต้องผสมผสานประเด็นสำคัญๆ ของทั้ง 3 รูปแบบเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความจำเป็นของโรงเรียนสองระบบ

2.2 วัตถุประสงค์ (Objective)

1) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่บูรณาการระหว่างหลักสูตรสามัญศึกษากับหลักสูตรอาชีวศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เป็นของรัฐที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง และการบริหารที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารและภาระงาน (Administrational Structure and Tasks)

3.1 โครงสร้างการบริหาร (Administrational Structure)

1) โครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการระหว่างหลักสูตรสามัญศึกษากับหลักสูตรอาชีวศึกษาที่เน้นหลักการของการศึกษาเพื่ออาชีพ (Career Education) และการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพเพื่อให้นักเรียนแต่ละระดับได้เข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับอาชีวศึกษา ได้แก่ (1) ให้นักเรียนมีความตระหนักในงานอาชีพ (2)

ให้นักเรียนมีการสัมผัสโลกของงานอาชีพ (3) ให้นักเรียนได้สำรวจเจาะลึกงานอาชีพ และ (4) ให้นักเรียนได้ฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่งานอาชีพในอนาคต

2) โครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการบริหารแบบบูรณาการระหว่าง 3 รูปแบบ คือ (1) การบริหารแบบราชการตามลำดับชั้นในแนวตั้งจากบนลงล่าง (Top-down) และจากล่างสู่บน (Bottom-up) ที่สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา โดยจัดแบ่งบทบาทหน้าที่และภาระงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นระบบ และเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในสายบังคับบัญชา กล่าวคือ มีกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดสูงสุด สั่งงานผ่านกองแนะแนวอาชีวศึกษาและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีคณะที่ปรึกษาและผู้ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นผู้ให้คำปรึกษา และสนับสนุนให้การดำเนินงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ส่วนภายในโรงเรียนมีผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจสั่งการสูงสุด รองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบงานหลัก ต่อจากผู้อำนวยการ มีหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าสาขาวิชา เป็นผู้รับผิดชอบงานประจำของโรงเรียน รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัย คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการเฉพาะด้านเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วย (2) โครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ปัญหาโรงเรียนของบุคลากรทุกคน โดยกระจายอำนาจในการดำเนินงานประจำของโรงเรียนให้แก่แผนกงานและคณะกรรมการเฉพาะด้านที่มีตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการ ซึ่งทุกการตัดสินใจต้องยึดหลักข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่ หรือเป็นไปอย่างประนีประนอม รวมทั้งต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส และ (3) จัดแบ่งภาระงานรับผิดชอบโดยคำนึงถึงบรรทัดฐานประชาธิปไตย ความเป็นธรรม และความสมเหตุสมผล เน้นการแบ่งภาระงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถและทักษะส่วนตัวที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง และวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้ทำงานอย่างเป็นอิสระ สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความประพฤติ และประเพณีของแต่ละคน

3.2 ภาระงานโรงเรียนสองระบบ กำหนดและจัดแบ่งภาระงานของโรงเรียนตามการกำหนดของกฎระเบียบและข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา สอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และโครงสร้างการบริหารแบบบูรณาการ 3 รูปแบบ รวมทั้งสอดคล้องกับบริบทภาระงานจริง ความจำเป็นของโรงเรียน รวมทั้งวัฒนธรรมการจัดแบ่งภาระงานที่ได้ปฏิบัติในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาที่ได้จัดแบ่งภาระงานของโรงเรียนเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1) ฝ่ายบริหารทั่วไป รับผิดชอบงานบุคลากรและสถิติ งานการเงินและการบัญชี งานธุรการและหนังสือราชการ งานอาคารสถานที่และระบบสาธารณูปโภค งานพิธีการและจัดงาน งานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน งานวินัยและระเบียบข้อบังคับ งานพัสดุอุปกรณ์และยานพาหนะ และงานสวัสดิการการทำงาน เป็นต้น

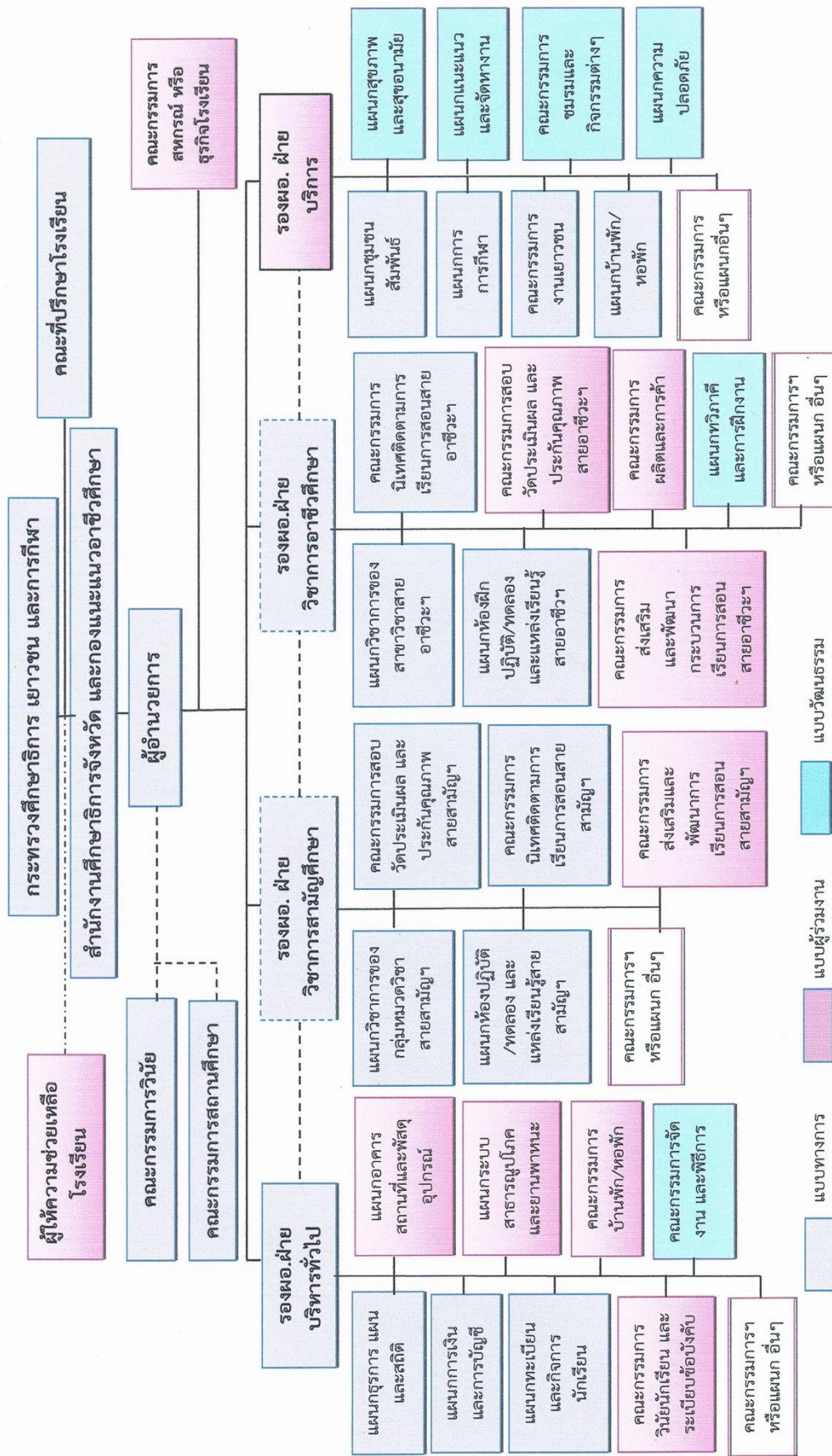
2) ฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษา รับผิดชอบงานจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสายสามัญศึกษา งานวิชาการของหมวดวิชาสายสามัญศึกษา งานเอกสารและสื่อการสอนสายสามัญศึกษา งานนิเทศการสอนสายสามัญศึกษา งานโครงการและกิจกรรมเสริมหลักสูตรสามัญศึกษา งานวางแผนและพัฒนาด้านวิชาการสามัญศึกษา งานสอบและวัดประเมินผลทางการเรียนสายสามัญศึกษา งานเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนด้านวิชาการ และงานจัดหาแหล่งเรียนรู้และฝึกปฏิบัติสายสามัญศึกษา เป็นต้น

3) ฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษา รับผิดชอบงานจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอาชีวศึกษา งานวิชาการของสาขาวิชาสายอาชีวศึกษา งานเอกสารและสื่อการสอนสายอาชีวศึกษา งานนิเทศการสอนสายอาชีวศึกษา งานวางแผนและพัฒนาด้านวิชาการอาชีวศึกษา งานโครงการและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอาชีวศึกษา งานสอบและวัดประเมินผลทางสายอาชีวศึกษา งานพัฒนาหลักสูตรสายอาชีวศึกษา งานฝึกปฏิบัติจริงและฝึกงานสายอาชีวศึกษา งานจัดหาแหล่งเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานสายอาชีวศึกษา และงานเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนด้านวิชาการสายอาชีวศึกษา เป็นต้น

4) ฝ่ายบริการ รับผิดชอบงานประสานงานภายใน/นอก งานสุขภาพอนามัย งานกายภาพและสิ่งแวดล้อม งานการกีฬา งานเยาวชน งานแนะแนวและจัดหางาน งานบ้านพัก/หอพัก งานชมรมและกิจกรรมบริการชุมชน งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปวัฒนธรรม และงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาแต่ละแห่งสามารถกำหนดและปรับเปลี่ยนภาระงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบท สถานภาพ และตามความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนได้ กล่าวคือ จัดแบ่งภาระงานของโรงเรียนที่เน้นให้การดำเนินงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้น สามารถสรุปรายละเอียดของโครงสร้างการบริหารและภาระงานโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในแบบบูรณาการ ดังในแผนภูมิที่ 4.2



แผนภูมิที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารแบบบูรณาการสำหรับโรงเรียนสองระบบราชอาณาจักรกัมพูชา

ส่วนที่ 4 ลักษณะสำคัญของการบริหาร (Elements of Management)

4.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากร และต้องคำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นจุดมุ่งหมายการศึกษาแห่งชาติด้วย

4.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are Determined)

คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่จะต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่และให้สอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาด้วย

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions)

คือ ยึดหลักการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียน และยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียน และกฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหลัก แต่ต้องมีทรัพยากรเพียงพอเพื่อจัดดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

4.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process)

คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุสมผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วม และยึดกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน และกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเป็นหลัก รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อการตัดสินใจต่างๆ ด้วย

4.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)

คือ แบบลำดับชั้นในแนวดิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการและให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบ เน้นการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานระดับล่างที่เป็นแผนกงานและคณะกรรมการ แบ่งภาระงานรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพของบุคลากร รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน

4.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment)

คือ ไม่ใช่วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัวเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน แต่ควรให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการดำเนินงานในด้านนี้ด้วย

4.7 แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

คือ แบบผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนสองระบบ มีความสามารถในการประสานงาน และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่ตนกำกับดูแล

4.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ โดยผู้บริหารควรรู้จักบูรณาการรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกัน และเลือกภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานภาพโรงเรียนไปใช้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา 2) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (R & D) ประกอบด้วย R₁D₁, R₂D₂ และ R₃D₃ โดยแบ่งการดำเนินงานวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน รวมทั้งสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสองระบบ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา (R₁) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) หรือ 2 สภาพ คือ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ จำนวน 2 ฉบับที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยฉบับที่ 1 ใช้เก็บข้อมูลจากคณะผู้บริหารและครูทุกคนของโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่งจำนวน 176 คน และฉบับที่ 2 ใช้เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนสองระบบทั้ง 3 แห่ง จำนวน 364 คน ส่วนข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ (R₁) และยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาเป็นฉบับร่างที่ 1 (D₁) โดยผู้วิจัยนำผลของศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชามาคำนวณหาความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบ โดยใช้สูตรการคำนวณ $PNI_{modified} = (I - D)/D$ และทำการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (Set Priority) จากระดับค่าความต้องการจำเป็น (PNI) มากที่สุดไปที่ระดับสุดท้ายตามกรอบรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบ แล้วนำความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบที่มีค่ามากที่สุดมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น

รายบุคคล (R_2) และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 (D_2) โดยผู้วิจัยจัดทำแบบประเมินรูปแบบการบริหาร และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 42 คนเพื่อทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเป็นรายบุคคล ส่วนผลจากการประเมินในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 1 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ฉบับร่างที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่ม (R_3) และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์ (D_3) โดยใช้วิธีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 20 คน เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 2 ส่วนผลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ผู้วิจัยนำไปตรวจสอบความถูกต้องและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นหมวดหมู่ แล้วนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารฉบับร่างที่ 2 และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับสมบูรณ์

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตอบแบบสอบถามของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา สามารถสรุปสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบโดยภาพรวม ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบ การบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในปัจจุบัน เป็นการบริหารในรูปแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.00) และการบริหารในรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.01) โดยลักษณะสำคัญของการบริหารแบบผสมผสานทั้ง 2 รูปแบบ มีดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนหรือหน่วยงานย่อยของโรงเรียน

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจงานต่างๆ ต้องยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน หรือหน่วยงานย่อยของโรงเรียนเป็นหลัก

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้วิธีการที่สมเหตุผลและยึดกฎระเบียบทางราชการเป็นหลักภายใต้กรอบค่านิยมร่วมของโรงเรียน

5. ธรรมชาติของโครงสร้าง เป็นโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นในแนวดิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนด รวมทั้งขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน

7. แบบของภาวะผู้นำเป็นแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน และเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง เป็นภาวะผู้นำเชิงจัดการและเชิงคุณธรรม

2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ การบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่เป็นความพึงประสงค์ของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนมากที่สุด คือ การบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) ($\bar{X}=3.71$, S.D.=1.08) การบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) ($\bar{X}=3.51$, S.D.=1.08) และการบริหารแบบทางการ (Formal Model) ($\bar{X}=3.41$, S.D.=1.06) โดยลักษณะสำคัญของการบริหารทั้ง 3 รูปแบบ มีดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคน

2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่จะต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนโดยสอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจคือ ยึดการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และยึดเป้าประสงค์โรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียนเป็นหลัก

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนตามวิธีการที่สมเหตุผลภายใต้ค่านิยมร่วมและยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

5. ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ เป็นโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นในแนวดิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการตามวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา แต่ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบ

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัว เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

7. แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกัน แบบฉันทามติ แบบภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบภาวะผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่ม กำหนดนโยบายโรงเรียน

8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบมีส่วนร่วม แบบกระจายอำนาจ แบบคุณธรรม และแบบจัดการ

5.1.2 ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา จากการผลการวิเคราะห์ระดับค่า PNI โดยภาพรวม พบว่า ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบเรียงตามลำดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) (PNI = 0.37) อันดับที่ 2 รูปแบบทางการ (Formal Model) (PNI = 0.19) อันดับที่ 3 รูปแบบการเมือง (Political Model) (PNI = 0.18) อันดับที่ 4 รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) (PNI = 0.14) อันดับที่ 5 รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Model) (PNI = 0.11) และอันดับที่ 6 รูปแบบกำกวม (Ambiguity Model) (PNI = 0.04) ดังนั้น จากค่า PNI ในระดับมากที่สุด (PNI= 0.37) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เป็นความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบมากที่สุด คือ รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model)

5.1.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา จากข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ และระดับค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาสามารถร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นฉบับร่างที่ 1 คือ “รูปแบบการบริหารแบบ ICCF (Integrated Collegial-Cultural and Formal Model)” หรือ “รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบผู้ร่วมงาน แบบวัฒนธรรม และแบบทางการ” แล้วจากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบ ฉบับร่างที่ 1 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากในทุกข้อจึงต้องคงประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ฉบับร่างที่ 1 ไว้ทุกข้อ และนำข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ฉบับร่างที่ 2 ซึ่งจากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบฉบับร่างที่ 2 โดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารแบบทางการเป็นอันดับแรก เนื่องจากโรงเรียนสองระบบเป็นสถานศึกษาของรัฐ จำเป็นต้องบริหารตามแบบแผนราชการ นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มยังได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบฉบับร่างที่ 2 ด้วย ซึ่ง

สามารถนำผลของการประชุมสนทนากลุ่มมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับ
ราชอาณาจักรกัมพูชาฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารแบบ IFCC (Integrated Formal-Collegial and Cultural Model) หรือ รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบทางการ แบบผู้ร่วมงาน และแบบวัฒนธรรม”

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

2.1 แนวคิดและหลักการ

1) โรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมควรเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนระบบสามัญศึกษาและระบบอาชีวศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนได้เรียนตามหลักของการศึกษาเพื่ออาชีพ และผู้สำเร็จการศึกษาสามารถทำงานได้ทั้งอาชีพอิสระและอาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งนี้ ในอนาคตอาจขยายไปยังระดับการศึกษาอื่นๆ ได้

2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมควรเป็นการบูรณาการของ 3 รูปแบบการบริหาร คือ (1) รูปแบบทางการที่เหมาะสมกับโรงเรียนที่เป็นของรัฐ (2) รูปแบบผู้ร่วมงานที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง (3) รูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติในโรงเรียนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

2.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่บูรณาการระหว่างหลักสูตรสามัญศึกษากับหลักสูตรอาชีวศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

2) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เป็นของรัฐที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารและภาระงาน

3.1 โครงสร้างการบริหาร

1) โครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการระหว่างหลักสูตรสามัญศึกษากับหลักสูตรอาชีวศึกษาที่เน้นหลักการของการศึกษาเพื่ออาชีพ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ นักเรียนแต่ละระดับได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับอาชีพศึกษา

2) โครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบแบบบูรณาการ

ระหว่าง 3 รูปแบบ คือ (1) กำหนดบทบาทหน้าที่และจัดแบ่งภาระงานรับผิดชอบตามลำดับชั้นที่ชัดเจน เป็นระบบ และเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในสายบังคับบัญชา โดยมีกระทรวงศึกษาธิการฯ เป็นหน่วยงานต้นสังกัดสูงสุด สั่งงานผ่านกองแนะแนวอาชีวศึกษาและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีคณะที่ปรึกษาและผู้ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย มีผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจสั่งการสูงสุดในโรงเรียน รองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบงานหลัก หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบงานประจำของโรงเรียน รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัย คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการเฉพาะด้านเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารด้วย (2) มอบหมายและจัดแบ่งภาระงานรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจให้แผนกงานและคณะกรรมการเฉพาะด้าน โดยในทุกกระบวนการทำงานต้องผ่านการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส (3) จัดแบ่งภาระงานรับผิดชอบที่ยึดหลักบรรทัดฐานการปฏิบัติงาน และระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนและเป็นธรรม สอดคล้องกับค่านิยมร่วมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี บริบท สภาพความเป็นจริง และความจำเป็นของโรงเรียน

3.2 ภาระงานของโรงเรียน จัดแบ่งภาระงานในการดำเนินงานโรงเรียนเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริหารทั่วไป 2) ฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษา 3) ฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษา และ 4) ฝ่ายบริการ โดยกำหนดภาระงานของแต่ละฝ่ายสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการฯ และสอดคล้องกับบริบท สถานภาพและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งต้องรักษาไว้ภาระงานที่ได้ปฏิบัติในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ส่วนที่ 4 ลักษณะสำคัญของการบริหาร

4.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดขึ้นในระดับโรงเรียนและระดับหน่วยงานย่อยของโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคน และต้องคำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นเป้าประสงค์ร่วมของกระทรวงศึกษาธิการฯ ด้วย

4.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน แต่จะต้องผ่านการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรส่วนใหญ่เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการฯ ด้วย

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ คือ ยึดหลักการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เป้าประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานย่อยของโรงเรียน และกฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการฯ แต่ต้องมีทรัพยากรเพียงพอเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

4.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วมและยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการฯ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อการตัดสินใจต่างๆ ด้วย

4.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ โครงสร้างแบบลำดับชั้นในแนวดิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ และให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบสอดคล้องตามวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดีของโรงเรียน โดยมีการแบ่งภาระงานรับผิดชอบให้หน่วยงานระดับล่างตรงตามความรู้ความสามารถ และทักษะวิชาชีพ

4.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัว เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน แต่ควรให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการดำเนินงานในด้านนี้ด้วย

4.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบาย รวมทั้งมีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนสองระบบ มีความสามารถในการประสานงานและเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่ตนกำกับดูแล

4.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ โดยผู้บริหารควรรู้จักบูรณาการรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อนำไปใช้

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา จากผลการวิจัยที่ค้นพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในภาพรวมเป็นการบริหารในรูปแบบทางการและรูปแบบวัฒนธรรม ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการ Management Model ของ Bush (2011) ที่ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่และเป็นของรัฐ ส่วนใหญ่เหมาะกับรูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริหารตามแบบแผนราชการในแนวดิ่ง ใช้การสั่งงานจากบนลงล่าง ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสั่งการสูงสุดตามกฎหมายกำหนดที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง ผู้บริหารมีอำนาจในการกำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบายโรงเรียน และเป็นตัวแทนของโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือ ซึ่งบางครั้งผู้บริหารก็ต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการและผู้ประนีประนอม การบริหารแบบราชการเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่และจัดแบ่งภาระงานในสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับทางราชการ รวมทั้งต้องปฏิบัติงานในกรอบบรรทัดฐานและเป้าประสงค์ร่วมของโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนที่บริหารในรูปแบบทางการบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับมุมมองที่เป็นทางการที่กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาได้จัดให้

โรงเรียนปฏิบัติตามตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามากกว่าหลักการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เป็นหลักการปฏิบัติงานใหม่ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม ความเชื่อ และอุดมคติแบบส่วนร่วมเป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความเข้มแข็งและประสิทธิภาพของการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบในรูปแบบทางการ ส่วนการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาในรูปแบบวัฒนธรรมนั้น เป็นการบริหารโรงเรียนสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารที่ได้นำมาปฏิบัติตั้งแต่มีการตั้งโรงเรียนสองระบบแห่งแรกในกัมพูชา ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานทุกอย่างของโรงเรียนทั้งการกำหนดเป้าประสงค์โรงเรียน การจัดทำโครงสร้างการบริหาร การจัดแบ่งภาระงานให้แก่บุคลากร การติดต่อกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งการดำเนินงานจัดการเรียนการสอน เป็นต้น ซึ่งการบริหารและการตัดสินใจต่างๆ ในรูปแบบนี้ เป็นไปภายใต้ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา และสอดคล้องกับเป้าประสงค์โรงเรียน ค่านิยมร่วม และความเชื่อของบุคลากรทุกคน แต่อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของ เชียง เป็ก (2552) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารวิทยาลัยกำบังเฉอมเดียลที่เป็นโรงเรียนสองระบบแห่งหนึ่งของราชอาณาจักรกัมพูชา และจากการศึกษาหลักการการแบ่งภาระงานตามหลักเกณฑ์สากล หรือการกำหนดรายละเอียดของภาระงานดังที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการชั้นพื้นฐาน, 2550) นั้น สามารถอภิปรายเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาได้ว่าการสั่งการและการตัดสินใจในรูปแบบทางการและวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสองระบบ จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และจะเกิดกระแสต่อต้านจากบุคลากร เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนสองระบบเป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง ชอบมีความอิสระในการปฏิบัติงาน และอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ส่วนการจัดแบ่งภาระงานและบทบาทหน้าที่ที่ยึดตามแบบแผนราชการ และกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬานั้น ยังไม่ได้ครอบคลุมและเจาะจงรายละเอียดภาระงานจริงของโรงเรียน ทำให้ภาระงานที่สำคัญบางอย่างของโรงเรียนไม่ได้ระบุในโครงสร้างการบริหาร และไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานโรงเรียน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่ใช้รูปแบบทางการและแบบวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดทำโครงสร้างการบริหารและจัดแบ่งภาระงานที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งควรมีความฉลาดและยืดหยุ่นในการสั่งการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสร้างบารมีในการสั่งการที่สามารถทำให้บุคลากรได้บังคับบัญชายอมทำตาม นอกจากนี้ ควรมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบในรูปแบบปัจจุบันเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกว่าสำหรับนำมาใช้กับโรงเรียนสองระบบให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชานั้น จาก

ผลการวิจัยที่ค้นพบว่า ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบมีความพึงประสงค์ให้นำรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน แบบวัฒนธรรม และแบบทางการมาปฏิบัติใช้กับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา โดยให้ความสำคัญกับรูปแบบผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า ในอนาคตผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบมีความพึงประสงค์ให้โรงเรียนสองระบบยึดการบริหารในรูปแบบผู้ร่วมงานเป็นหลัก และนำไปบูรณาการกับรูปแบบวัฒนธรรมและแบบทางการ โดยไม่ยึดหลักรูปแบบผู้ร่วมงานเพียงรูปแบบเดียวเพราะอาจไม่เหมาะสมกับโรงเรียนสองระบบที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับทางราชการ จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารที่บูรณาการระหว่างทั้ง 3 รูปแบบเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งการบูรณาการรูปแบบการบริหารทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวนี้ เป็นแนวคิดการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมและบรรทัดฐานแบบประชาธิปไตย เน้นการกระจายอำนาจสู่ผู้ร่วมงานระดับล่างในแนวราบ ยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการตัดสินใจต่างๆ แบบฉันทามติ ให้ความสำคัญเป็นอิสระในด้านวิชาการ (Academic Freedom) ที่สมเหตุสมผล คำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อ และอุดมคติส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน ส่วนโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นโครงสร้างการบริหารแบบราชการ แต่ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบและเน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ปฏิบัติกันมา โดยรักษาโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นในแนวตั้งตามสายบังคับบัญชาไว้ ซึ่งโครงสร้างการบริหารในรูปแบบนี้ ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง มีหน้าที่กำหนดเป้าประสงค์ร่วมและริเริ่มนโยบายของโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้รับผิดชอบร่วมและเป็นตัวแทนโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือ เป็นต้น

ดังนั้น รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนมีความพึงประสงค์มากที่สุด เป็นรูปแบบการบริหารที่ไม่มีแตกต่างจากรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบในปัจจุบันมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้หลักการบริหารและโครงสร้างอำนาจแบบราชการของโรงเรียนขาดหายไป หรือถูกจำกัดขอบเขตลง จึงควรใช้รูปแบบทางการและแบบวัฒนธรรมควบคู่ไปกับการใช้รูปแบบผู้ร่วมงานเพื่อรักษาหลักการที่จำเป็นของการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เป็นหน่วยงานของรัฐไว้ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนสองระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ควรบูรณาการหลักการและแนวคิดของทั้ง 3 รูปแบบการบริหารเข้าด้วยกันให้กลมกลืนและเหมาะสมกับบริบท และสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนสองระบบแต่ละแห่ง รวมทั้งไม่ควรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการที่เคร่งครัดมากเกินไป โดยควรเน้นบรรทัดฐานการทำงานที่ดี สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานที่โรงเรียนได้ปฏิบัติในระยะเวลาที่ผ่านมา

5.2.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชาตามความต้องการจำเป็นของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ จากผลการวิจัยที่ค้นพบว่า ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาใน

ภาพรวม คือ มีความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร คือโรงเรียนสองระบบควรปรับปรุงรูปแบบการบริหารเป็นรูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) (PNI = 0.37) หมายความว่าระดับของการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาการจากสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่เป็นรูปแบบทางการและรูปแบบวัฒนธรรมไปยังสภาพที่ควรจะเป็น หรือสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เป็นรูปแบบผู้ร่วมงานในระดับการเปลี่ยนแปลงที่มีค่ามากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชามีความต้องการจำเป็นต้องการให้นำรูปแบบผู้ร่วมงานมาใช้กับโรงเรียนสองระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชัย พานิชการ (2554) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษา โดยผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น คือรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือแบบผู้ร่วมงาน ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นการกระจายอำนาจบริหารไปให้คณะวิชา/วิทยาลัย/หน่วยงานย่อย และมีการบริหารในลักษณะเป็นสถาบันที่เป็นส่วนราชการ นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบการบริหารของ Bush (2011) ที่ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารโรงเรียนสองระบบซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีภาระงานมากและซับซ้อน และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและวิชาชีพชั้นสูงนั้น ย่อมต้องให้มีการบริหารที่เน้นบรรทัดฐานประชาธิปไตย มีการกระจายอำนาจสู่ผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิ์ออกเสียงในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกันโดยใช้กระบวนการปรึกษาหารือกันเพื่อหาจุดยืนและความเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ บุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่อยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อยากมีส่วนร่วมในการสร้างห้องเรียนที่มีคุณภาพและสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา อยากเข้ามามีส่วนร่วมช่วยร่างนโยบายการบริหารเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญก้าวหน้า อีกอย่างหนึ่ง การมีส่วนร่วมเป็นการช่วยต่อต้านการใช้อำนาจที่เข้มงวดตามแบบราชการ และช่วยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม Bush (2011) ที่ได้กล่าวสรุปเพิ่มเติมว่า รูปแบบผู้ร่วมงานยังมีความไม่ชัดเจนในการนำไปใช้กับสถานศึกษาของรัฐ ซึ่งรูปแบบนี้ มีลักษณะเป็นการอธิบายแบบคร่าวๆ และไม่สมบูรณ์ โดยอ้างอิงแต่ความรู้พื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนเท่านั้น การตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนและต้องการฉันทามติที่ต้องใช้เวลามาก ซึ่งบางครั้งผู้ตัดสินใจต้องการรู้ข้อมูลเชิงลึก ต้องการความยืนยันจากผู้เสนอ หรืออยากทราบผลที่ตามมาหลังจากการตัดสินใจ หรือบางครั้งอาจจะต้องมีการประชุมหารือกันหลายรอบก่อนจะมีการตัดสินใจ ผู้ที่เป็นมืออาชีพจะมีความคิดเห็นของตนเองสูงและมักจี้กับประเด็นเฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ซึ่งทำให้มีความล่าช้าและไม่ชัดเจนในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้ จะส่งผลต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อหน่วยเหนือ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนของรัฐเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่องานทุกอย่างของโรงเรียนต่อหน่วยเหนือ นอกจากนี้ โครงสร้าง

การบริหารแบบผู้ร่วมงานจะมีความขัดแย้งต่อโครงสร้างอำนาจของหน่วยงานรัฐ ซึ่งรูปแบบผู้ร่วมงานกับการมีส่วนร่วมจะเข้ากับโครงสร้างการบริหารแบบราชการที่นำมาปฏิบัติในสถานศึกษาของรัฐไม่ได้ ถ้าไม่มีการปรับปรุงบางประเด็นให้เข้ากันได้ ส่วนบุคลากรของโรงเรียนไม่ใช่ทุกคนล้วนเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจและท่าทีของบุคลากรในการให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วม ถ้าเขาเข้มแข็งจะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่ถ้าเขาเฉื่อยชา หรือต่อต้านจะนำไปสู่ความล้มเหลว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบผู้ร่วมงานในบางหลักการเพื่อให้เหมาะกับการบริหารงานของโรงเรียนที่เป็นของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown และ Boyle (Bush, 2011) ที่ได้เสนอหลักเกณฑ์เฉพาะของรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐได้ คือ 1) ควรกำหนดเป็นระเบียบและข้อบังคับโดยเปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระและสมาชิกของกลุ่มสาระของรายวิชาต่างๆ 2) ความสำคัญอันดับแรกของกลุ่มสาระมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับแผนพัฒนาโรงเรียน โดยร่วมกันกำหนดประเด็นหลักและปัญหาขึ้น 3) หัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพันและเกี่ยวข้องโดยตรงกับนโยบายของโรงเรียนและการตัดสินใจ และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นชอบให้หัวหน้ากลุ่มสาระมีหน้าที่ในการบริหารงานโรงเรียนกว้างขวางมากขึ้น

นอกเหนือไปกว่านี้ จากข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารแบบผู้ร่วมงานที่ดีควรเน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างในแนวราบโดยแบ่งสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยเปลี่ยนจากคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มสาระ ผู้รับผิดชอบทางด้านหลักสูตรของกลุ่มสาระ และครูผู้สอนทุกรายวิชาเป็นกรรมการเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งงานก็จะต้องมีความประนีประนอม การตัดสินใจงานต่างๆ ควรมีความสมเหตุสมผล การมอบหมายภาระงานและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบควรทำให้ครอบคลุมภาระงานจริงและความจำเป็นของโรงเรียน ซึ่งตามหลักการบริหารแล้ว การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ควรจะมีขอบข่ายภาระงานแบ่งเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานการเงิน และ 4) งานบริหารทั่วไป ส่วนกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดบุคลากร (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การควบคุม (Controlling) และ 6) การประเมินผล (Evaluating) (Bartol & Martin, 1998; Koontz & Weihrich, 1998; Robbins & Coulter, 1996; Schermerhorn, 2004; วิโรจน์ สารรัตน์, 2542; ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์, 2543) อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวข้างต้น เพียงแนวคิดและข้อเสนอแนะที่ได้เสนอหลักเกณฑ์เฉพาะของรูปแบบผู้ร่วมงานสำหรับนำไปใช้กับสถานศึกษาทั่วไป แต่ไม่ได้รับประกัน

ว่าจะเหมาะสมกับโรงเรียนสองระบบหรือไม่ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาค้นคว้า และทดลองใช้รูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนสองระบบเพิ่มเติม

5.2.3 รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับนำไปปฏิบัติใช้ในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา จากผลการวิจัยที่ค้นพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่เหมาะสมและเป็นไปได้สำหรับราชอาณาจักรกัมพูชานั้น เป็นรูปแบบการบริหารแบบ IFCC หรือ รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบทางการ แบบผู้ร่วมงาน และแบบวัฒนธรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเยาวชน และการกีฬา กัมพูชาที่ควบคุมและกำกับดูแลโรงเรียนสองระบบได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารแบบทางการเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการบริหารที่เป็นความพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ ที่ให้ความสำคัญต่อรูปแบบผู้ร่วมงานเป็นหลัก ทั้งนี้ หมายความว่า โดยรวมแล้วโรงเรียนสองระบบเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีองค์ประกอบของการบริหารแบบราชการในหลายภาคส่วน จึงทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนจำเป็นต้องถูกควบคุมและกำกับดูแล หรืออยู่ใต้อิทธิพลของการบริหารแบบราชการ หรือสายบังคับบัญชาที่โรงเรียนสังกัดอยู่ เพื่อให้ง่ายต่อการสั่งการและการติดตามประเมินผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบแบบเชิงลำดับขั้น (Hierarchical Models) ในแนวคิดที่หน่วยเหนือกำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติตามนั้น เป็นโครงสร้างการบริหารที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือ ซึ่งหน่วยเหนือจะควบคุมและกำกับดูแลโรงเรียนโดยใช้อำนาจสั่งการตรงไปที่ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้มีอำนาจสั่งการสูงสุดในโรงเรียนตามกฎหมายกำหนด ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐต้องรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือที่เป็นต้นสังกัดของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด เมื่อหน่วยเหนือยอมให้โรงเรียนใช้โครงสร้างการบริหารแบบผู้ร่วมงานที่มีการกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง เปรียบเสมือนเป็นการลดทอนอำนาจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนต่อหน่วยเหนือรวมทั้งสะท้อนต่ออำนาจการควบคุม กำกับดูแล และสั่งการของหน่วยเหนือที่มีต่อโรงเรียนด้วย นอกจากนี้ หน่วยเหนือยังมีความเป็นห่วงต่อศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนเนื่องจากการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานสูง มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้ร่วมงาน เพราะต้องทำงานในสถานการณ์ที่บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงเท่ากัน และได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องประคับประคองและประสานงานการทำงานในสถานการณ์แบบนี้ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา กัมพูชาก็ยังไม่รับประกันว่า ในบริบทและสถานภาพของโรงเรียนสองระบบของกัมพูชาในปัจจุบันจะสามารถนำรูปแบบผู้ร่วมงานไปปฏิบัติใช้ได้ผลจริงหรือไม่ หรือจะเป็นการเพิ่มปัญหาให้กับผู้บริหารที่ต้องแก้ไขหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ที่ได้กล่าวว่า มิใช่รูปแบบผู้ร่วมงานจะใช้ได้ผลในทุกสถานการณ์

บางครั้งนำไปใช้กับองค์กรหนึ่งแล้วเกิดความสำเร็จ แต่เมื่อนำไปใช้กับอีกองค์กรหนึ่งอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญคือผู้บริหารที่สามารถจัดการให้ งานทุกอย่างเป็นไปด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าสำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบผู้ร่วมงาน และเกิดบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับหน่วยเหนือ ยังต้องคงรูปแบบการบริหารแบบทางการเป็นรูปแบบการบริหารหลักสำหรับโรงเรียนสองระบบที่อยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาไว้เพื่อความมั่นคงและประสิทธิภาพในการสั่งงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับนโยบายได้ยอมให้มีการผ่อนปรนและปรับเปลี่ยนบ้างในการบริหารโรงเรียนสองระบบ โดยให้สามารถนำหลักการบริหารแบบผู้ร่วมงานและแบบวัฒนธรรมมาใช้ผสมผสานกับรูปแบบทางการได้ แต่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม กลมกลืน กำหนดขอบเขตโครงสร้างอำนาจและลักษณะการบริหารทั้ง 3 รูปแบบที่ชัดเจน กำหนดกฎเกณฑ์การกระจายอำนาจที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวง ศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารของ Bush (2011) ที่ได้กล่าวสรุปว่า รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานเพียงรูปแบบเดียวไม่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาของรัฐที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการนำรูปแบบอื่นมาผสมผสานหลักการและลักษณะการบริหารบางอย่างเพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่มีโครงสร้างการบริหารแบบราชการ

นอกจากนี้ จากข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ สามารถอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เหมาะสม ควรทำการปรับปรุงหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และโครงสร้างการบริหารโรงเรียนให้ชัดเจน เป็นเชิงรุก และสอดคล้องกับเป้าประสงค์โรงเรียนที่กำหนดไว้ ควรปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานภาพโรงเรียน โดยกำหนดเป้าประสงค์หลักที่มุ่งเน้นการสร้างนักเรียนนักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่กว้างขวาง 2) ความคิดสร้างสรรค์และทักษะในการแก้ปัญหา 3) ทักษะทางด้านวิชาชีพ 4) จิตใจที่ดีงาม และ 5) สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งนี้ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โครงสร้างการบริหารและภาระงาน และลักษณะสำคัญของการบริหารให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักดังกล่าว ยิ่งไปกว่านี้ ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานฝ่ายวิชาการ และการสร้างสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างนักเรียนนักศึกษาให้มีคุณลักษณะตามที่ได้กำหนดไว้ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองแนะแนว อาชีวศึกษาและหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนสองระบบ ควรนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปปฏิบัติใช้ในโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบการบูรณาการระหว่าง 3 รูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาที่มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการระหว่างหลักสูตรสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เป็นของรัฐที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง รวมทั้ง เป็นรูปแบบการบริหารที่สามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารแบบทางการและแบบวัฒนธรรมของโรงเรียนในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดโครงสร้างการบริหาร การแบ่งภาระงาน และการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

2) กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรปรับปรุงหรือกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสองระบบให้สอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้สามารถนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ในโรงเรียนสองระบบให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นนั้นมีแนวคิดและหลักการที่แตกต่างจากแนวคิดและหลักการของการบริหารโรงเรียนสองระบบในปัจจุบันหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระเบียบการจัดโครงสร้างการบริหาร อำนาจการสั่งการของผู้บริหาร การกำหนดบทบาทหน้าที่และภาระงานของฝ่ายต่างๆ ระเบียบการใช้งบประมาณ และระเบียบการบริหารบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการแก้ปัญหาข้อติดขัดทางด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และป้องกันกระแสต่อต้านจากผู้บริหารหรือบุคลากรบางกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นการเพิ่มปัญหาให้แก่โรงเรียนแทน

3) สำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาจังหวัดที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนสองระบบ ควรทำความเข้าใจหลักการของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนส่งเสริมโรงเรียนสองระบบที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติตามรูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ใช้แนวคิดและหลักการการบริหารจากการบูรณาการ 3 รูปแบบเข้าด้วยกัน ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานหลายอย่างที่ค่อนข้างจะซับซ้อน และท้าทายผู้บริหารโรงเรียนมาก ทั้งนี้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จึงควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาผู้บริหารโรงเรียนสองระบบให้ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และสมรรถนะทางการบริหารโรงเรียนสองระบบ หรือควรจัดการฝึกอบรมพัฒนาทีมงานบริหารของ

โรงเรียนในปัจจุบันให้มีความพร้อมที่จะสามารถดำเนินงานโรงเรียนในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจำเป็นต้องลงไปติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนสองระบบอย่างใกล้ชิด คอยให้ข้อเสนอแนะและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของโรงเรียนตามรูปแบบใหม่

4) ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของรูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้น และนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่กำลังดำเนินการในปัจจุบันเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสที่เป็นไปได้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโรงเรียนในระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น มีประเด็นสำคัญต่างๆ ที่สามารถนำไปปรับปรุงจุดอ่อนและแก้ปัญหาที่เกิดจากการบริหารตามรูปแบบปัจจุบันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิดจากการจัดโครงสร้างการบริหารและการแบ่งภาระงานที่ไม่สอดคล้องกับสถานภาพและความจำเป็นของโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมหรือคณะกรรมการ ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม การสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การเคารพต่อบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และอุดมคติส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานประจำของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ที่ให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาในขั้นตอน R₄D₄ ต่อไป โดยนำรูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับโรงเรียนสองระบบ เนื่องจากรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น เพียงเป็นการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของ Tony Bush และจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบเท่านั้น จึงจำเป็นต้องนำไปทดลองใช้จริงกับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชาเพื่อให้ทราบว่ารูปแบบการบริหารแบบบูรณาการนี้ สามารถช่วยให้การดำเนินงานโรงเรียนสองระบบมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ อะไรเป็นปัญหา อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของรูปแบบอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และมีวิธีการปฏิบัติใช้รูปแบบใหม่เป็นอย่างไรที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น นอกจากนี้ ก็เพื่อสังเคราะห์หาแนวทางนำมาปรับปรุงรูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมทั้งสามารถช่วยแก้ปัญหาและจุดอ่อน เสริมจุดแข็งและโอกาสที่เป็นไปได้อันจะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบให้บรรลุตามเป้าประสงค์ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน

2) ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกเพิ่มเติมในเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของราชอาณาจักรกัมพูชา เนื่องจากรูปแบบการบริหารที่ได้

พัฒนาขึ้นนั้น เน้นเฉพาะความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา รวมทั้งให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนสองระบบเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงต้องทำการศึกษาวิจัยต่อยอดเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารที่สามารถนำไปใช้กับโรงเรียนสองระบบแต่ละแห่งที่จะนำไปสู่เสริมสร้างการผลิตกำลังคนที่มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของชุมชนและตลาดแรงงาน โดยขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของราชอาณาจักรกัมพูชา รวมไปถึงความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงานทั้งในประเทศและภูมิภาค ส่วนผลของการวิจัยที่ค้นพบจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานโรงเรียนสองระบบให้เป็นโรงเรียนที่สร้างประโยชน์ต่อชุมชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง รวมทั้งช่วยให้ประชาชนได้เข้าใจในพันธกิจของโรงเรียนสองระบบได้อย่างชัดเจนว่า โรงเรียนเป็นศูนย์เรียนรู้และบ่มเพาะวิชาชีพให้แก่ชุมชนสอดคล้องตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติของรัฐบาล เพื่อพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



รายการอ้างอิง

- Annie Nut. (2004). *Financial Sustainability of the Don Bosco Vocational Training School*. Phnom Penh University of Cambodia.
- Bartol, M. K., & Martin, C. D. (1998). *Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd ed.). London: SAGE.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). London: SAGE.
- Campbell, R. F. (1978). *Introduction to Educational Administration* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Daft, L. R. (1992). *Management*. Chicago: Dryden Press.
- Drucker, P. F. (1979). *Management: Tasks, Responsibility, Practices*. London: Pan Books.
- Getels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. *The School Review*, 65, 423-441.
- Goodman, S. H., Fandt, P. M., & Lewis, P. S. (2002). *Management: Challenges in the 21st Century*. Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Hersry, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice -Hall.
- Ivancevich, J. M., & Matterson, M. T. (2002). *Organization Behavior and Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jean and Philippe. (2005). The German Dual System: A Model for Europe? Retrieved 2013 August, 1, from http://www.hampp-verlag.de/ArchivIndB/1_95_Gehin_Me-haut.pdf
- Kampong Chheuteal High School. (2010). School Report Academic Years 2006 -2010. Kampong Thom.

- Keeves, J. P. (Ed.). (1988). *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook*. UK: Pergamon Press.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1988). *Education Administration : An Introduction* (3rd ed.). New York: McMillan.
- Kokkanis, G. (1995). *An Examination of the Appropriateness of the Contemporary Strategic Management Models for the Greek Small Manufacturing Enterprises*. (Doctoral Dissertations), Aston University (United Kingdom).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Essentials of Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kreithier, R. (1998). *Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational Administration: Concept and Practices* (2nd ed.). Chicago: Wadsworth publishing.
- Meng Moeun. (2003). *Education Projections for Cambodia*. Phnom Penh: Royal University of Phnom Penh.
- Ministry of Education, Youth and Sports. (2005). *Education Sector Support Program*. Phnom Penh MoEYS Publishing.
- Ministry of Education, Youth and Sports. (2010). *Educational Strategy Planning 20110-2015*. Phnom Penh: MoEYS Publishing House.
- Ministry of Education, Youth and Sports. (2012). Administration Chart of Department of Vocational Orientation. Retrieved 2012 August, 8, from <http://www.moeys.gov.kh/en/directorate-general-of-education/vocational-orientation-department-.html>
- Ministry of Education, Youth and Sports,. (2012). Administration Chart of Provincial Department of Education, Youth and Sport. Retrieved 2012 August, 10, from <http://www.moeys.gov.kh/en/about-us.html>
- Newby, T. J., Stepich, D. A., Lehman, J. D., & Russell, J. D. (2000). *Educational Technology for Teaching and Learning* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice-Hall.
- Office of Council of Ministers. (2006). *Rectangular Strategy: For Growth, Employment, Equity and Efficiency*. Phnom Penh: Author.

- Peter, H. (2012). Contextualizing a University-School STEM Education Collaboration: Distributed and Self-activated Leadership for Project Outcomes. *Educational Management Administration and Leadership*, 40 No. 6(November 2012), 772-785.
- Pinsuda, S. (2005). A Proposed Educational Management Model for Educational Service Area Office. *Chulalongkorn Educational Review*, 11,2(January 2005), 32-53.
- Pornchai, T. (2007). A Development of a Cooperation Model between Higher Education Institutions and Schools for Instruction Transformation in Schools. *Chulalongkorn Educational Review*, 13,2(January 2007), 76-82.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Royal Government of Cambodia. (2004). *National Strategy: Education for All*. Phnom Penh: Secretariat of National Committee for Education for All.
- Schermerhorn, J. (2004). *Organization Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Smith, E. W., Krouse, S. W., & Atkinson, M. M. (1980). *The Educators' Encyclopedia*. New York: Prentice-Hall.
- Smith, R. H. (1980). *Management: Making Organizations Perform*. New York: McMillan.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. New York: Prentice-Hall.
- Vireak Muni. (11 November 2005). Opening Ceremony of Kampong Chheuteal High School and Give Supporting 5 Years more, *Reasmei Kampuchea*, p. 1.
- Vocational Orientation Department. (2011). *Strategic Planning of Annual Operation*. Phnom Penh.
- Vocational Orientation Department. (2013). 2012-2013 Annual Reports. Phnom Penh.
- Williams, T. (2008). *Management Science in Practice*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Yamane, T. (1976). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.
- ขวัญชัย พานิชการ. (2554). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโรงเรียนพระราชทาน. (2548). **วิทยาลัยกำแพงเมอเดียลสายใย : กัมพูชา-ไทย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา คักดีภู่อราม. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชียง เป็ก. (2552). **อนาคตภาพของวิทยาลัยกำแพงเมอเดียล**. (วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต), ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์. (2540). **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะทฤษฎีและการ : ประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **องค์การ และการบริหารจัดการศึกษาแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2542). **การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ และวิเคราะห์เนื้อหา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2525). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อนงค์ศิลป์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2551). **ไต่ต่ย่อบริหาร**. เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). **การพัฒนาารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข**. (วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สาธร. (2519). **หลักการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.). กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- มัย สุขเอี่ยม. (2535). **รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โรงเรียนจิตรลดา. (2013). **แผ่นภูมิการบริหาร**. Retrieved 2012 August, 10, from http://www.chitraladaschool.ac.th/cd_manager.php

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2543). *ปรัชญาและพัฒนากาารการบริหาร. หลักและระบบกาารบริหารกาารศึกษา* หน่วยที่ 1-5, 1, 1-24.
- ศักดิ์ตา สถาพรวงษา. (2549). *การพัฒนาารูปแบบกาารบริหารแบบส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน*. (ปริญญาานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชากาารบริหารกาารศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. (2543). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนาารูปแบบกาารบริหารกาารประถมศึกษากระดับจังหวัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), ภาควิชาบริหารกาารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการชั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวปฏิบัติงานกาารจัดการศึกษาของสถานศึกษานิตบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สุทัศน์ ขอบคำ. (2540). *รูปแบบการกระจายอำนาจกาารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารกาารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางกาารบริหาร* (4th ed.). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ นิลวิสัย และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). *รูปแบบกาารบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วารสารสงขลานครินทร์ ปีที่ 14,4(ต .ค.ช -.ค. 2551), 587-598.
- เสรี ชัดแฉ่ม. (2538). *แบบจำลอง*. กรุงเทพมหานคร: ม .ท.ป..
- อุทัย ธรรมมาเตโช. (2531). *หลักการบริหารกาารศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร:
เอส ดี เพรส.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล*. กรุงเทพมหานคร: มท.ป..





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม แบบประเมินความตรงด้านเนื้อหา
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ
ของราชอาณาจักรกัมพูชา
(ชุดที่ 1)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบบโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

2. ข้อมูลในแบบสอบถามใช้สำหรับการวิจัยนี้ เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามที่ปรากฏจริงในโรงเรียนของท่าน และ ส่งกลับคืน ตามที่แนบของเอกสารตอบกลับมาพร้อมนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่อยู่หน้าข้อความ หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง
ที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู
2. เพศ ชาย หญิง
3. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี 40 - 49 ปี 50 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
 ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี
 อนุปริญญา อื่น ๆ (ระบุ).....
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
 น้อยกว่า 4 ปี 4 – 8 ปี 9 - 12 ปี
 13 - 16 ปี มากกว่า 16 ปี

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของ
ราชอาณาจักรกัมพูชา**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนสองระบบ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

- 5 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารโรงเรียนสองระบบ ของราชอาณาจักรกัมพูชา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร <u>ไม่ชัดเจน แต่อาจเป็นแบบเชิงรุก หรือตั้งรับ</u>										
	7.6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น <u>แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์</u>										
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)											
	8.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำเชิงจัดการ</u>										
	8.2 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบมีส่วนร่วม และแบบกระจายอำนาจ</u>										
	8.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำแบบงานประจำ</u>										
	8.4 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำสมัยใหม่ และแบบใช้อารมณ์</u>										
	8.5 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำตามสถานการณ์</u>										
	8.6 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม</u>										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. เป้าประสงค์ของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรกำหนดในระดับไหน กำหนดโดยใคร และกำหนดแบบไหน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. แบบ และภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณยิ่ง

แบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบ
ของราชอาณาจักรกัมพูชา
(ชุดที่ 2)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบบโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

2. ข้อมูลในแบบสอบถามใช้สำหรับการวิจัยนี้ เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามที่ปรากฏจริงในโรงเรียนของท่าน และ ส่งกลับคืน ตามที่แนบของเอกสารตอบกลับมาพร้อมนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่อยู่หน้าข้อความ หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง
ที่เกี่ยวข้องกับตัวท่าน

1. สถานภาพ คณะกรรมการสถานศึกษา (ประธาน รองประธาน กรรมการ)
 นักเรียน (สายสามัญศึกษา สายอาชีวศึกษา)
 อื่นๆ (ระบุ).....
2. เพศ ชาย หญิง
3. อายุ น้อยกว่า 20 ปี 20 – 30 ปี 30 - 40 ปี มากกว่า 40 ปี
4. ระดับการศึกษา
 ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี
 อนุปริญญา มัธยมศึกษา ประถมศึกษา
 อื่น ๆ (ระบุ).....
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
 น้อยกว่า 3 ปี 3 – 6 ปี 6 - 12 ปี
 13 - 15 ปี มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบของ
ราชอาณาจักรกัมพูชา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนสองระบบ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

- | | |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมาก/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นมาก |
| 3 หมายถึง | ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อย |
| 1 หมายถึง | ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด/
สภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด |

ข้อ	การบริหารโรงเรียนสองระบบ ของราชอาณาจักรกัมพูชา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7.5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร <u>ไม่ชัดเจน แต่อาจเป็นแบบเชิงรุก หรือตั้งรับ</u>										
	7.6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น <u>แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์</u>										
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)											
	8.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำเชิงจัดการ</u>										
	8.2 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบมีส่วนร่วม และแบบกระจายอำนาจ</u>										
	8.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำแบบงานประจำ</u>										
	8.4 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำสมัยใหม่ และแบบใช้อารมณ์</u>										
	8.5 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำตามสถานการณ์</u>										
	8.6 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ <u>ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม</u>										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. เป้าประสงค์ของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรกำหนดในระดับไหน กำหนดโดยใคร และกำหนดแบบไหน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. แบบ และภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณยิ่ง

**ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ**

**សូមគោរពជូន
គណៈគ្រប់គ្រង និងលោកគ្រូ អ្នកគ្រូ**

កម្មវត្ថុ: សំណើសុំជួយបំពេញកម្រងសំណួរ

ឯកសារភ្ជាប់: កម្រងសំណួរ ០១ ច្បាប់ ។

ដោយសារតែតម្រូវឲ្យមានការស្រាវជ្រាវលើប្រធានបទស្តីអំពី **ការបង្កើតគម្រូ (Model) នៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបប្រព័ន្ធសម្រាប់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា** ក្នុងគោលបំណងដើម្បីជួយឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យមានប្រសិទ្ធភាព និងជាការជួយលើកស្ទួយការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សរបស់កម្ពុជា។ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវបានដំណើរការស្រាវជ្រាវតាមបែបវិទ្យាសាស្ត្រអប់រំ ដោយបង្កើតជាកម្រងសំណួរសម្រាប់ប្រមូលទិន្នន័យពីគណៈគ្រប់គ្រង គ្រូ សិស្ស និងគណៈកម្មការទ្រទ្រង់វិទ្យាល័យ នៅតាមវិទ្យាល័យបែបប្រព័ន្ធនានានៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ។ កម្រងសំណួរនេះ បែងចែកជា ៣ ផ្នែក គឺ៖

ផ្នែកទី ១ ទិន្នន័យផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកបំពេញកម្រងសំណួរ ។

ផ្នែកទី ២ ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងស្ថានភាពរំពឹងទុកនៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ។

ផ្នែកទី ៣ សំណូមពររបន្ថែមទាក់ទងនឹងការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ។

ទិន្នន័យក្នុងកម្រងសំណួរនេះ ប្រើសម្រាប់ការសិក្សាស្រាវជ្រាវ ដោយពុំមានផលប៉ះពាល់ដល់តួនាទី និងការងារជាមន្ត្រីរាជការរបស់លោកអ្នកទេ ។ ទិន្នន័យដែលទទួលបាន នឹងមានប្រយោជន៍យ៉ាងខ្លាំងដល់ការបង្កើតឲ្យមានគម្រូ (Model) នៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបប្រព័ន្ធដើម្បីជួយឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យមានប្រសិទ្ធភាព និងជួយលើកស្ទួយការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ។ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវនឹងនាំយកគម្រូនៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យដែលស្រាវជ្រាវរកឃើញ ស្នើជូនក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡាដើម្បីពិចារណាក្នុងការយកមកអនុវត្តប្រើសម្រាប់វិទ្យាល័យបែបប្រព័ន្ធនានានៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ។

អាស្រ័យដូចបានជំរាបជូនខាងលើ សូមមេត្តាជួយបំពេញឲ្យបានគ្រប់សំណួរក្នុងកម្រងសំណួរនេះ តាមអ្វីដែលបានកើតឡើងជាក់ស្តែងក្នុងដំណើរការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យរបស់លោកអ្នក ហើយសូមករុណាប្រគល់កម្រងសំណួរជូនអ្នកស្រាវជ្រាវវិញនៅពេលបំពេញរួច ។

សូមថ្លែងអំណរគុណយ៉ាងជ្រាលជ្រៅ សម្រាប់ការជួយបំពេញកម្រងសំណួរនេះ។

ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវ

កម្រងសំណួរ
ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងស្ថានភាពរំពឹងទុកនៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ
មេមតីរប្រព័ន្ធ របស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
 (សម្រាប់គណៈគ្រប់គ្រង និងគ្រូ)

ផ្នែកទី ១ ទិន្នន័យផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកបំពេញកម្រងសំណួរ

បញ្ជាក់ : សូមគូសសញ្ញា ✓ ដាក់ក្នុងប្រអប់ និងបំពេញចន្លោះខាងក្រោមតាមភាពជាក់ស្តែង ៖

- ១. ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន ៖** គណៈគ្រប់គ្រង (ផ្នែកចំណេះទូទៅ ផ្នែកវិជ្ជាជីវៈ)
 គ្រូ (ផ្នែកចំណេះទូទៅ ផ្នែកវិជ្ជាជីវៈ)
 ផ្សេងៗ (បញ្ជាក់).....
- ២. ភេទ ៖** ប្រុស ស្រី
- ៣. អាយុ ៖** តិចជាង ៣០ ឆ្នាំ ៣០-៣៩ ឆ្នាំ ៤០-៥០ ឆ្នាំ
 ច្រើនជាង ៥០ ឆ្នាំ
- ៤. កម្រិតការសិក្សា ៖** បណ្ឌិត បរិញ្ញាបត្រជាន់ខ្ពស់ បរិញ្ញាបត្រ
 បរិញ្ញាបត្ររង ផ្សេងៗ (បញ្ជាក់).....
- ៥. រយៈពេលបម្រើការងារក្នុងតួនាទីបច្ចុប្បន្ន ៖**
 តិចជាង ៣ ឆ្នាំ ៣-៥ ឆ្នាំ ៥-៨ ឆ្នាំ
 ៨-១០ ឆ្នាំ ច្រើនជាង ១០ ឆ្នាំ

ផ្នែកទី ២ ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងការរំពឹងទុកអំពីការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យមេមតីរប្រព័ន្ធ របស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

បញ្ជាក់ : បើសិនលោកយល់ឃើញថា នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ដំណើរការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់លោក បានអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ ដូចក្នុងកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតណានោះ (កម្រិតតិច ឬច្រើន ?) សូមមេត្តាគូសសញ្ញា ✓ ដាក់ក្នុងកូឡោននៃស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន តាមកម្រិតណាមួយដែលលោកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុត ។ ហើយនាពេលអនាគតដើម្បីឲ្យដំណើរការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យមានប្រសិទ្ធភាពជាងបច្ចុប្បន្ន តើលោកចង់ឲ្យមានការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យយ៉ាងដូចម្តេច ? មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ ក្នុងកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតណានោះ (កម្រិតតិច ឬ ច្រើន) សូមមេត្តាគូសសញ្ញា ✓ ដាក់ក្នុងកូឡោននៃការរំពឹងទុក ក្នុងកម្រិតណាមួយ ដែលលោកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុត ។ កម្រិតនៃការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ ក្នុងកម្រងសំណួរនៃស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងការរំពឹងទុកនាពេលអនាគត មានដូចខាងក្រោម ៖

• កម្រិតនៃការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ននៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបពីរប្រព័ន្ធ
បើលោកយល់ឃើញថា៖

- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិចបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ១
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិច សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ២
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតមធ្យម សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៣
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើន សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៤
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើនបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៥

• កម្រិតនៃការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងការរំពឹងទុកនៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបពីរប្រព័ន្ធនាពេលអនាគត
នាពេលអនាគត បើលោកចង់ឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ ៖

- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិចបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ១
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិច សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ២
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតមធ្យម សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៣
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើន សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៤
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើនបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៥

គម្រោងការបំពេញកម្រងសំណួរផ្នែកទី ២

ល.រ	ការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបពីរប្រព័ន្ធនៃ ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា	ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន					ការរំពឹងទុក				
		១	២	៣	៤	៥	១	២	៣	៤	៥
១. កម្រិតនៃការកំណត់ចក្ខុវិស័យ (Level at which goals are determined)											
	១.១ ចក្ខុវិស័យរបស់វិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធ ត្រូវបាន កំណត់ឡើងនៅត្រឹមថ្នាក់វិទ្យាល័យ ។				✓			✓			
	១.២ ចក្ខុវិស័យរបស់វិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធ ត្រូវបាន កំណត់ឡើងនៅក្នុងក្រុមការងាររបស់វិទ្យាល័យ។				✓						✓

* តាមគម្រោងលើ មានន័យថា ក្នុងចំណុច ១.១ លោកគ្រូអ្នកគ្រូយល់ឃើញថា បច្ចុប្បន្ននេះ ការកំណត់ចក្ខុវិស័យ ត្រូវបានធ្វើឡើងដោយវិទ្យាល័យក្នុងកម្រិតតិច (២) ហើយនាពេលអនាគត លោកគ្រូអ្នកគ្រូចង់ឲ្យ វិទ្យាល័យបានចូលរួមចំណែកក្នុងការកំណត់ចក្ខុវិស័យក្នុងកម្រិតច្រើន (៤) ។

ផ្នែកទី ៣ សំណូមពរ និងយោបល់បន្ថែម

១. តើគួរកំណត់ចក្ខុវិស័យរបស់វិទ្យាល័យដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យអាចជួយលើកស្ទួយការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា? គួរកំណត់នៅត្រឹមថ្នាក់ណា (ថ្នាក់ក្រសួង ឬថ្នាក់វិទ្យាល័យ....) ? កំណត់ដោយនរណា? កំណត់យ៉ាងដូចម្តេច?

.....
.....
.....
.....

២. តើគួរកំណត់រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់វិទ្យាល័យដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា មានប្រសិទ្ធភាព?

.....
.....
.....
.....

៣. វិទ្យាល័យគួរមានទំនាក់ទំនងជាមួយមជ្ឈដ្ឋានខាងក្រៅយ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យចូលមកជួយអភិវឌ្ឍវិទ្យាល័យ និងឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា មានប្រសិទ្ធភាព?

.....
.....
.....
.....

៤. គណៈគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យគួរមានភាពជាដឹកនាំ និងប្រភេទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលពាក់ព័ន្ធ យ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា មានប្រសិទ្ធភាព?

.....
.....
.....
.....

៥. យោបល់ និងសំណូមពរផ្សេងៗ (បើមាន)

.....
.....
.....
.....

សូមផ្ញើទំនាក់ទំនងយ៉ាងច្រៀងច្រាវ

កម្រងសំណួរ
ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងស្ថានភាពរំពឹងទុកនៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ
បែបបទប្រព័ន្ធ របស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
 (សម្រាប់គណៈកម្មការទ្រទ្រង់សាលា និងសិស្ស)

ផ្នែកទី ១ ទិន្នន័យផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកបំពេញកម្រងសំណួរ

បញ្ជាក់ : សូមគូសសញ្ញា ✓ ដាក់ក្នុងប្រអប់ និងបំពេញចន្លោះខាងក្រោមតាមភាពជាក់ស្តែង ៖

- ១. ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន ៖** គណៈកម្មការទ្រទ្រង់សាលា (ប្រធាន អនុប្រធាន សមាជិក)
 សិស្ស (ផ្នែកចំណេះទូទៅ ផ្នែកវិជ្ជាជីវៈ)
 ផ្សេងៗ (បញ្ជាក់).....
- ២. ភេទ ៖** ប្រុស ស្រី
- ៣. អាយុ ៖** តិចជាង ២០ ឆ្នាំ ២០-៣០ ឆ្នាំ ៣០-៤០ ឆ្នាំ
 ច្រើនជាង ៤០ ឆ្នាំ
- ៤. កម្រិតការសិក្សា ៖** បណ្ឌិត បរិញ្ញាបត្រជាន់ខ្ពស់ បរិញ្ញាបត្រ
 បរិញ្ញាបត្ររង មធ្យមសិក្សា បឋមសិក្សា
 ផ្សេងៗ (បញ្ជាក់).....
- ៥. រយៈពេលបម្រើការងារក្នុងតួនាទីបច្ចុប្បន្ន ៖**
 តិចជាង ៣ ឆ្នាំ ៣-៦ ឆ្នាំ ៦-១២ ឆ្នាំ
 ១៥ ឆ្នាំ ច្រើនជាង ១៥ ឆ្នាំ

ផ្នែកទី ២ ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងការរំពឹងទុកអំពីការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបបទប្រព័ន្ធ របស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

បញ្ជាក់ : បើសិនលោកយល់ឃើញថា នាពេលបច្ចុប្បន្ននេះ ដំណើរការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យប្រព័ន្ធរបស់លោក បានអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ ដូចក្នុងកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតណានោះ (កម្រិតតិច ឬច្រើន ?) សូមមេត្តាគូសសញ្ញា ✓ ដាក់ក្នុងកូឡាសនៃស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន តាមកម្រិតណាមួយដែលលោកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុត ។ ហើយនាពេលអនាគតដើម្បីឲ្យដំណើរការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យមានប្រសិទ្ធភាពជាងបច្ចុប្បន្ន តើលោកចង់ឲ្យមានការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យយ៉ាងដូចម្តេច ? មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ ក្នុងកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតណានោះ (កម្រិតតិច ឬ ច្រើន) សូមមេត្តាគូសសញ្ញា ✓ ដាក់ក្នុងកូឡាសនៃការរំពឹងទុក ក្នុងកម្រិតណាមួយ ដែលលោកគិតថាត្រឹមត្រូវបំផុត ។ កម្រិតនៃការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ ក្នុងកម្រងសំណួរនៃស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន និងការរំពឹងទុកនាពេលអនាគត មានដូចខាងក្រោម ៖

• កម្រិតនៃការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ននៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបពីរប្រព័ន្ធ
បើលោកយល់ឃើញថា៖

- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិចបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ១
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិច សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ២
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតមធ្យម សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៣
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើន សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៤
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើនបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៥

• កម្រិតនៃការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងការរំពឹងទុកនៃការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបពីរប្រព័ន្ធនាពេលអនាគត
នាពេលអនាគត បើលោកចង់ឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ ៖

- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិចបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ១
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតតិច សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ២
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតមធ្យម សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៣
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើន សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៤
- មានការអនុវត្តតាមចំណុចនីមួយៗ នៃកម្រងសំណួរក្នុងកម្រិតច្រើនបំផុត សូមគូស✓ក្នុងកូឡោនលេខ ៥

គម្រោងការបំពេញកម្រងសំណួរផ្នែកទី ២

ល.រ	ការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបែបពីរប្រព័ន្ធនៃ ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា	ស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន					ការរំពឹងទុក				
		១	២	៣	៤	៥	១	២	៣	៤	៥
១. កម្រិតនៃការកំណត់ចក្ខុវិស័យ (Level at which goals are determined)											
	១.១ ចក្ខុវិស័យរបស់វិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធ ត្រូវបាន កំណត់ឡើងនៅត្រឹមថ្នាក់វិទ្យាល័យ ។				✓			✓			
	១.២ ចក្ខុវិស័យរបស់វិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធ ត្រូវបាន កំណត់ឡើងនៅក្នុងក្រុមការងាររបស់វិទ្យាល័យ ។				✓						✓

* តាមគម្រោងខាងលើ មានន័យថា ក្នុងចំណុច ១.១ លោកគ្រូអ្នកគ្រូយល់ឃើញថា បច្ចុប្បន្ននេះ ការកំណត់ចក្ខុវិស័យ ត្រូវបានធ្វើឡើងដោយវិទ្យាល័យក្នុងកម្រិតតិច (២) ហើយនាពេលអនាគត លោកគ្រូអ្នកគ្រូចង់ឲ្យ វិទ្យាល័យបានចូលរួមចំណែកក្នុងការកំណត់ចក្ខុវិស័យក្នុងកម្រិតច្រើន (៤) ។

ផ្នែកទី ៣ សំណូមពរ និងយោបល់បន្ថែម

១. តើគួរកំណត់ចក្ខុវិស័យរបស់វិទ្យាល័យដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យអាចជួយលើកស្ទួយការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្សរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា? គួរកំណត់នៅត្រឹមថ្នាក់ណា (ថ្នាក់ក្រសួង ឬថ្នាក់វិទ្យាល័យ....) ? កំណត់ដោយនរណា? កំណត់យ៉ាងដូចម្តេច?

.....
.....
.....
.....

២. តើគួរកំណត់រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់វិទ្យាល័យដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា មានប្រសិទ្ធភាព?

.....
.....
.....
.....

៣. វិទ្យាល័យគួរមានទំនាក់ទំនងជាមួយមជ្ឈដ្ឋានខាងក្រៅយ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យចូលមកជួយអភិវឌ្ឍវិទ្យាល័យ និងឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា មានប្រសិទ្ធភាព?

.....
.....
.....
.....

៤. គណៈគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យគួរមានភាពជាដឹកនាំ និងប្រភេទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលពាក់ព័ន្ធ យ៉ាងដូចម្តេច ដើម្បីឲ្យការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធរបស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា មានប្រសិទ្ធភាព?

.....
.....
.....
.....

៥. យោបល់ និងសំណូមពរផ្សេងៗ (បើមាន)

.....
.....
.....
.....

សូមផ្ញើទំនាក់ទំនងយ៉ាងច្រៀងច្រាវ

แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบสำหรับราชอาณาจักรกัมพูชา
โดย การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา rays ข้อ (Item Objective Congruence: IOC)

ข้อ	รายการคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)					
	1.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ในระดับโรงเรียน				
	1.2 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ในระดับหน่วยงานย่อย (แผนกงาน) ของโรงเรียน				
	1.3 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ในระดับปัจเจกบุคคล (ครูแต่ละคน)				
	1.4 การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ไม่มีความชัดเจนว่าเป็นระดับใด				
	1.5 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ในระดับโรงเรียน หรือหน่วยงานย่อยก็ได้				
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)					
	2.1 เป้าประสงค์ของโรงเรียน กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน				
	2.2 เป้าประสงค์ของโรงเรียนกำหนดโดย การเห็นชอบร่วมกันของครูและผู้บริหาร				
	2.3 เป้าประสงค์ของโรงเรียนเกิดจาก การแก้ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มบุคลากร				
	2.4 การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ไม่มีความชัดเจน แต่อาจกำหนดโดยผู้บริหาร				
	2.5 การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ไม่มีใครทราบ (ไม่สามารถคาดการณ์ได้)				

ข้อ	รายการคำถาม	ผลการพิจารณา			
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	ข้อเสนอแนะ
	2.6 เป้าประสงค์ของโรงเรียน กำหนดโดย <u>ค่านิยม</u> ร่วมของทุกคนในโรงเรียน				
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับเป้าประสงค์ (Relationship between goals and decisions)					
	3.1 ตัดสินใจโดย <u>ยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก</u>				
	3.2 ตัดสินใจโดย <u>ยึดการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรโรงเรียนเป็นหลัก</u>				
	3.3 ตัดสินใจโดย <u>ยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มที่มีอิทธิพลในโรงเรียนเป็นหลัก</u>				
	3.4 ตัดสินใจโดย <u>เน้นพฤติกรรมและจุดหมายของปัจเจกบุคคล (บุคลากรแต่ละคน)</u>				
	3.5 การตัดสินใจ <u>ไม่มีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน</u>				
	3.6 ตัดสินใจโดย <u>ยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน หรือของหน่วยงานย่อย (แผนกงาน) ก็ได้</u>				
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)					
	4.1 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน คือ <u>ใช้เหตุผลและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก</u>				
	4.2 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน คือ <u>ใช้มีการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน</u>				
	4.3 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน คือ <u>ใช้วิธีการเชิงการเมือง</u>				
	4.4 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน คือ <u>ใช้วิธีการส่วนบุคคล (บุคลากรแต่ละคน)</u>				
	4.5 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนคือ <u>มีวิธีการไม่ชัดเจน โดยสามารถใช้ได้หลายวิธี</u>				

ข้อ	รายการคำถาม	ผลการพิจารณา			
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (+1)	ข้อเสนอแนะ
	4.6 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน คือ ใช้วิธีการที่สมเหตุสมผลภายในกรอบค่านิยมของโรงเรียน				
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)					
	5.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็น แบบลำดับชั้นในแนวดิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ				
	5.2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็น แบบเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ				
	5.3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบที่ เอื้อหน่วยงานย่อยของโรงเรียน				
	5.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบที่ เอื้อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (ผู้บริหารและครู) ในโรงเรียน				
	5.5 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบที่ ไม่ชัดเจน และคลุมเครือ				
	5.6 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบที่ สอดคล้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน				
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Link with environment)					
	6.1 การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน เป็นไปในระบบปิด หรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร				
	6.2 การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน ไม่มีความชัดเจนเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน				
	6.3 การเชื่อมโยงกับภายนอก เป็นการอิงหน่วยงานภายนอกที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์				
	6.4 การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคล (บุคลากรแต่ละคน)				
	6.5 การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน มีความไม่แน่นอน				

ข้อ	รายการคำถาม	ผลการพิจารณา			
		เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	ข้อเสนอแนะ
	6.6 การเชื่อมโยงกับภายนอกของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากร				
7. แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)					
	7.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ และริเริ่มนโยบาย				
	7.2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบ ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติ				
	7.3 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบ ผู้บริหารเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วม และคนกลาง				
	7.4 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่ชัดเจน แต่อาจเป็นแบบผู้ควบคุมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย				
	7.5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่ชัดเจน แต่อาจเป็นแบบเชิงรุก หรือตั้งรับ				
	7.6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์				
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)					
	8.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำเชิงจัดการ				
	8.2 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบมีส่วนร่วม และแบบกระจายอำนาจ				
	8.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำแบบงานประจำ				
	8.4 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำสมัยใหม่ และแบบใช้อารมณ์				
	8.5 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์				
	8.6 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมิน

ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียน

สองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา (ฉบับร่างที่ 1)

แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งแบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ

ตอนที่ 2 ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

หมายเหตุ : เมื่อท่านได้ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งกลับตามที่อยู่ของผู้ส่งด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ

1.1 ชื่อ.....

1.2 ระดับการศึกษา

ปริญญาเอก

ปริญญาโท

ปริญญาตรี

อนุปริญญา

อื่น ๆ (ระบุ).....

1.3 สำเร็จการศึกษาด้าน.....

1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในการประเมินรูปแบบการบริหารทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยพิจารณา ดังนี้

รายละเอียดของรูปแบบ	ระดับความคิดเห็นในการประเมิน									
	มีความเหมาะสม					มีความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ คือ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามวิธีการที่สมเหตุผลภายใต้กรอบค่านิยมร่วมและยึดกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนเป็นหลัก										
5.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง คือ แบบลำดับชั้นในแนวดิ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ และให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานในแนวราบสอดคล้องตามวัฒนธรรมการปฏิบัติของโรงเรียน										
5.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ไม่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ตายตัวเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกันสอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งสามารถเป็นไปในระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน										
5.7 แบบของภาวะผู้นำ คือ แบบผู้นำที่ส่งเสริมให้มีการเห็นชอบร่วมกันแบบฉันทามติ แบบผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และแบบผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และริเริ่มนโยบาย										
5.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงจัดการ										

ระบุ : รายละเอียดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองระบบดังในเอกสารแนบ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของ ราชอาณาจักรกัมพูชา

คำชี้แจง หากท่านมีความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนในช่องว่างความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ดังนี้

3.1 ชื่อรูปแบบ.....

.....

.....

.....

.....

3.2 หลักการและแนวคิด.....

.....

3.3 วัตถุประสงค์.....

.....

3.4 โครงสร้างการบริหารและภาระงาน.....

.....

3.5 ลักษณะสำคัญของการบริหาร

3.5.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์.....

.....

3.5.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์.....

.....

3.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ.....

.....

3.5.4 ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ.....

.....

3.5.5 ธรรมชาติของโครงสร้าง.....

.....

3.5.6 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก.....

.....

3.5.7 แบบของภาวะผู้นำ.....

.....

3.5.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง.....

.....

ขอขอบพระคุณยิ่ง

កម្រងវិញ្ញាបនបត្រ
ភាពសមស្រប និងភាពដែលអាចយកទៅអនុវត្តបាននៃម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង
វិទ្យាល័យបេបធីប្រព័ន្ធ របស់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

កម្រងវិញ្ញាបនបត្រនេះ មានគោលបំណងដើម្បីស្ថាបនាមតិយោបល់និងការយល់ឃើញរបស់លោក ពាក់ព័ន្ធនិងម៉ូដែល (Model) ការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបេបធីប្រព័ន្ធ ជាតើមានភាពសមស្របនិងអាចយកទៅអនុវត្ត បានក្នុងកម្រិតណា ។ កម្រងវិញ្ញាបនបត្រនេះ បែងចែកជា ៣ ផ្នែក គឺ៖

ផ្នែកទី ១ ទិន្នន័យផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកវាយតម្លៃ ។

ផ្នែកទី ២ ការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងកម្រិតនៃភាពសមស្រប និងភាពដែលអាចយកទៅអនុវត្ត បានរបស់ម៉ូដែលការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបេបធីប្រព័ន្ធ ។

ផ្នែកទី ៣ សំណូមពរ/ យោបល់នៃមតិទាក់ទងនឹងម៉ូដែលការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបេបធីប្រព័ន្ធរបស់ ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា ។

ផ្នែកទី ១ ទិន្នន័យផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកវាយតម្លៃ

- ១.១ នាមត្រកូល-នាម.....
- ១.២ កម្រិតវប្បធម៌ បណ្ឌិត បរិញ្ញាបត្រជាន់ខ្ពស់ បរិញ្ញាបត្រ
- បរិញ្ញាបត្ររង ផ្សេងៗ (បញ្ជាក់).....
- ១.៣ ជំនាញឯកទេស.....
- ១.៤ តំណែងបច្ចុប្បន្ន

ផ្នែកទី ២ ការយល់ឃើញទាក់ទងនឹងកម្រិតនៃភាពសមស្រប និងភាពដែលអាចយកទៅ អនុវត្តបានរបស់ម៉ូដែលការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបេបធីប្រព័ន្ធ

បញ្ជាក់ : សូមមេត្តាគូសសញ្ញា ✓ ជាក់ក្នុងកូឡោនកម្រិតការយល់ឃើញដើម្បីវាយតម្លៃអំពីភាពសមស្របនិងភាព ដែលអាចយកទៅអនុវត្តបានរបស់ម៉ូដែលការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យបេបធីប្រព័ន្ធ ដោយបែងចែកជាកម្រិតនៃការយល់ ឃើញដូចខាងក្រោម៖

- ១ មានន័យថា មានភាពសមស្របតិចបំផុត និងអាចយកទៅអនុវត្តបានតិចបំផុត
- ២ មានន័យថា មានភាពសមស្របតិច និងអាចយកទៅអនុវត្តបានតិច
- ៣ មានន័យថា មានភាពសមស្របមធ្យម និងអាចយកទៅអនុវត្តបានមធ្យម
- ៤ មានន័យថា មានភាពសមស្របច្រើន និងអាចយកទៅអនុវត្តបានច្រើន
- ៥ មានន័យថា មានភាពសមស្របច្រើនបំផុត និងអាចយកទៅអនុវត្តបានច្រើនបំផុត

ខ្លឹមសារម៉ូដែល	កម្រិតនៃការយល់ឃើញ									
	ភាពសមស្រប					ភាពអាចយកទៅអនុវត្តបាន				
	១	២	៣	៤	៥	១	២	៣	៤	៥
១. ឈ្មោះម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង										
២. ហេតុផលនិងគោលគំនិត										
១)										
២)										
៣)										
៣. វត្ថុបំណង										
១)										
២)										
៣)										
៤. រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង										
១)										
២)										
៣)										
៥. លក្ខណៈសំខាន់នៃម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង										
៥.១ កម្រិតនៃការកំណត់គោលដៅ										
៥.២ ដំណើរការនៃការកំណត់គោលដៅ										
៥.៣ ទំនាក់ទំនងរវាងការសម្រេចចិត្តជាមួយគោលដៅរបស់វិទ្យាល័យ										
៥.៤ មូលដ្ឋាននៃដំណើរការសម្រេចចិត្ត										
៥.៥ មូលដ្ឋាននៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង										
៥.៦ ទំនាក់ទំនងរវាងវិទ្យាល័យជាមួយមជ្ឈដ្ឋានខាងក្រៅ										
៥.៧ ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គណៈគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ										
៥.៨ ប្រភេទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលស្រដៀងគ្នានិងការដឹកនាំរបស់គណៈគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ										

សម្គាល់៖ ខ្លឹមសារលម្អិតនៃម៉ូដែលការគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យពីរប្រព័ន្ធមាននៅក្នុងឯកសារជូនភ្ជាប់ ។

**ផ្នែកទី ៣ សំណូមពរ/ យោបល់នៃមន្ត្រីទទួលបាននិងការកែសម្រួលម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង
វិទ្យាល័យបែបពីរដ្ឋបាលសម្រាប់ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា**

បញ្ជាក់ : បើសិនជាលោកចង់កែសម្រួលម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង សូមមេត្តាសរសេរនូវសំណូមពរ ឬយោបល់បន្ថែម
របស់លោកក្នុងចំណុចផ្សេងៗ ដូចខាងក្រោម ៖

៣.១ ឈ្មោះម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង

.....
.....

៣.២ ហេតុផលនិងគោលគំនិត

.....
.....
.....

៣.៣ វត្ថុបំណង

.....
.....
.....

៣.៤ រចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រង

.....
.....
.....

៣.៥ សមាសធាតុសំខាន់នៃម៉ូដែលការគ្រប់គ្រង

៣.៥.១ កម្រិតនៃការកំណត់គោលដៅរបស់វិទ្យាល័យ

.....
.....
.....

៣.៥.២ ដំណើរការនៃការកំណត់គោលដៅរបស់វិទ្យាល័យ

.....
.....
.....

៣.៥.៣ ទំនាក់ទំនងរវាងការសម្រេចចិត្តជាមួយគោលដៅរបស់វិទ្យាល័យ

.....
.....
.....

៣.៥.៤ មូលដ្ឋាននៃដំណើរការសម្រេចចិត្តលើការងារផ្សេងៗ របស់វិទ្យាល័យ

.....
.....

៣.៥.៥ មូលដ្ឋាននៃរចនាសម្ព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់វិទ្យាល័យ

.....
.....

៣.៥.៦ ទំនាក់ទំនងរវាងវិទ្យាល័យជាមួយមជ្ឈដ្ឋានខាងក្រៅ

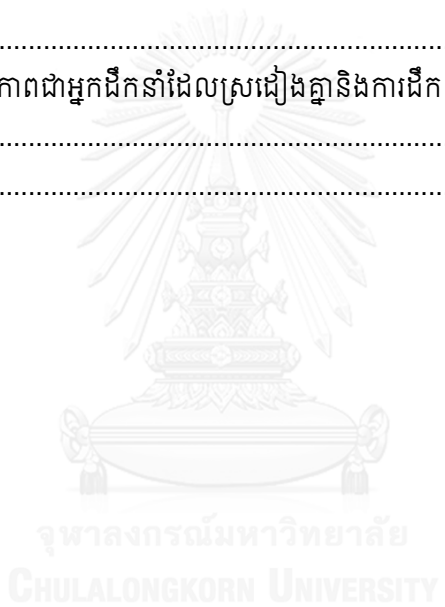
.....
.....

៣.៥.៧ ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់គណៈគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ

.....
.....

៣.៥.៨ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលស្រដៀងគ្នានិងការដឹកនាំរបស់គណៈគ្រប់គ្រងវិទ្យាល័យ

.....
.....



แนวคำถามสำหรับการจัดสนทนากลุ่ม

1. บทนำ

1.1 พระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

- ในการก่อสร้างโรงเรียนสองระบบให้แก่กัมพูชา (คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนสองระบบ คือ สายสามัญมีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการกว้างขวางเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อ ส่วนสายอาชีวศึกษา มีความรู้ความสามารถ และทักษะวิชาชีพที่สามารถไปทำงานทำได้ ซึ่งโดยรวมแล้ว อยากให้นักเรียนโรงเรียนสองระบบมีทั้งความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ มีทักษะวิชาชีพ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง และมีความสำนึกต่อบุญคุณของชาติ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เขาเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศและของโลก

- รัฐบาลกัมพูชาและกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาเห็นความสำคัญของโรงเรียนสองระบบ และได้สนองพระราชดำริโดยการขยายโรงเรียนสองระบบไปจังหวัดต่างๆ (ตอนนี้มี 3 แห่ง แล้วจะตั้งให้ได้ 1 โรงเรียนในหนึ่งจังหวัด) เพื่อเป็นการส่งเสริมการฝึกอาชีพให้แก่ นักเรียนในระดับมัธยมศึกษา

- ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนสองระบบ สาเหตุบางอย่างอาจมาจาก ระบบและรูปแบบการบริหารที่ไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับภาระงาน และสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนสองระบบ ซึ่งไม่ใช่มาจากกระบวนการบริหารที่อ่อนแอเพียงอย่างเดียว ส่วนโรงเรียนสองระบบก็ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์หรือระเบียบข้อบังคับเฉพาะสำหรับนำไปใช้ในการดำเนินงาน แตกต่างจากโรงเรียนสายสามัญทั่วไป กล่าวคือใช้ระเบียบของระบบสามัญศึกษา

ดังนั้น จึงทำให้มีการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนสองระบบโดยเฉพาะ เพื่อให้มีการบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะดังที่ตั้งไว้ ตลอดจนสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่โรงเรียนด้วย

1.2 กล่าวถึงการดำเนินการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหาร

- ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสองระบบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (ตอบแบบสอบถาม สัมภาษณ์ และสังเกต) โดยใช้กรอบรูปแบบการบริหารของ Tony Bush (2011) ได้แก่ 1. รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal) 2. รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial) 3. รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political) 4. รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective) 5. รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity) 6. รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการบริหาร

โรงเรียนสองระบบ โดยค้นพบความต้องการจำเป็นในการบริหารคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้การบริหารโรงเรียนเป็นการบูรณาการใน 3 รูปแบบคือ 1. รูปแบบผู้ร่วมงาน (มีการกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง การเข้ามามีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เป็นต้น) 2. รูปแบบวัฒนธรรม (ยึดหลักในบรรทัดฐานสังคม วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดีที่ได้ดำเนินการมา เคารพในค่านิยม ความเชื่อของแต่ละคน เป็นต้น) และ 3. รูปแบบทางราชการ (บริหารแบบบนลงล่าง ตามลำดับชั้น ผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและขึ้นตรงต่อหน่วยเหนือ ยึดหลักกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการฯ เป็นต้น) เพื่อนำมาสร้างร่างรูปแบบการบริหาร (ฉบับที่ 1) ซึ่งรายละเอียดของรูปแบบ มีดังนี้

(กล่าวสรุปประเด็นต่างๆ ของรูปแบบการบริหารฉบับที่ 1 จากเอกสารแนบ)

- เมื่อนำร่างรูปแบบการบริหารฉบับที่ 1 ไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้กับผู้บริหารระดับนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสองระบบ ผู้บริหารโรงเรียนสองระบบ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 42 คน ได้รับคืนจำนวน 32 ฉบับ (ร้อยละ 80)

3. ผลการประเมินรูปแบบ

- ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่า ผู้ประเมินได้ประเมินว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากทุกข้อ (ให้อ่านในเอกสารแนบประกอบ) แต่ก็มีบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ให้อ่านในเอกสารแนบประกอบ)

ถ้าท่านใดไม่ประสงค์แสดงความคิดเห็นโดยการพูด ท่านสามารถเขียนข้อเสนอในหน้าที่จัดให้ด้านหลังรูปแบบการบริหารก็ได้

4. คำถามสำหรับการวิพากษ์

4.1 ชื่อรูปแบบ ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือยัง หรือเพิ่มเติมที่เขาเสนอมาเหมาะสมแล้วหรือท่านอยากจะปรับชื่อให้เพราะกว่านี้ ตามการนิยมและความเข้าใจของกัมพูชา

4.2 หลักการและแนวคิดของรูปแบบ ท่านคิดว่าในแต่ละข้อ เหมาะสมหรือยัง สอดคล้องตามเป้าประสงค์หลักของโรงเรียนสองระบบหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงหรือไม่ ไม่ติดขัดระเบียบการบริหารโรงเรียนของกัมพูชาหรือไม่ ควรปรับเป็นอย่างไร

4.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ท่านคิดว่าในแต่ละข้อเหมาะสมหรือยัง สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของโรงเรียนสองระบบหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ ควรปรับเป็นอย่างไร

4.4 โครงสร้างการบริหารของรูปแบบ ท่านคิดว่าในแต่ละข้อเหมาะสมหรือยัง สามารถนำไปใช้แล้วจะทำให้มีการดำเนินงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการเรียนการสอนที่ดี สร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่ตั้งไว้หรือไม่ สามารถสร้างระบบและกระบวนการทำงานที่กลมกลืนกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างคุ้มค่าบนพื้นฐานของความประหยัดหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงหรือไม่ ตัดขาดต่อระเบียบการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการฯ กัมพูชาอย่างไรบ้าง แล้วสามารถตอบสนองต่อหลักการและแนวคิดของรูปแบบหรือไม่ ควรปรับเป็นอย่างไร

4.5 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ สามารถนำไปใช้แล้วจะทำให้การดำเนินงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการเรียนการสอนที่ดี สร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่ตั้งไว้หรือไม่ สามารถสร้างระบบและกระบวนการทำงานที่กลมกลืนกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างคุ้มค่าบนพื้นฐานของความประหยัดหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงหรือไม่ ตัดขาดต่อระเบียบการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการฯ กัมพูชาอย่างไรบ้าง แล้วสามารถตอบสนองต่อหลักการและแนวคิดของรูปแบบหรือไม่ ถ้าจะปรับควรปรับเป็นอย่างไร

(ใส่เรียงกันแต่ละข้อ และให้ผู้ทรงได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนกันโดยอิสระ)

ภาคผนวก ข

ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ในการประเมินรูปแบบ และประชุมสนทนากลุ่ม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อ (IOC)

1. รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา
2. รศ. ดร.กรรณิการ์ สัจกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสองระบบ
3. รศ. ดร.สิริพรรณ สุวรรณมรรคา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสองระบบ
4. ผศ. ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสองระบบ
5. อ. ดร.วิชุดา กิจธรรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนที่ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

นักบริหารระดับนโยบาย จากหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนสองระบบโดยตรง

1. Mr. Kry Seanglong รักษาการผู้อำนวยการกองแนะแนวอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา
2. Mr. Rath Sara หัวหน้าหน่วยงานบริหาร กองแนะแนวอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา
3. Mr. Chou Vunthy หัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา จังหวัดกำปงธม
4. Mr. Te Youk Sou รองหัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา จังหวัดกำปงธม รับผิดชอบฝ่ายบริหาร
5. Mr. Sok Lenin หัวหน้าหน่วยงานมัธยมศึกษาสายสามัญศึกษา สำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬาจังหวัดกำปงธม
6. Mr. Pich Sambo หัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา จังหวัดกำปงชนัง
7. Mr. Ung Tola รักษาการหัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการ เยาวชน และการกีฬา จังหวัดกันดาล

นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนสองระบบจาก ราชอาณาจักรไทย

1. รศ. ดร.กรรณิการ์ สัจกุล รองประธานคณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
2. รศ. เพียงใจ สุขโรจน์ คณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
3. รศ. ดร.ภูมิจิต เรืองเดช คณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
4. ดร. ฉัตรชนก สายสุวรรณ คณะกรรมการดำเนินงานโครงการความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
5. นายวีระศักดิ์ วงษ์สมบัติ ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
6. นายสุรัตน์ จันแยม ที่ปรึกษาศูนย์อาชีวศึกษาทวิภาคี สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
7. รศ. ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. ผศ. ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
9. รศ. ดร.มนตรี แยมกสิกร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

10. ผศ. ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์ รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
11. ผศ. ดร.จันทร์พร พรหมมาศ รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนสองระบบ

1. Mr. Meak Chantheng ผู้อำนวยการวิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม
2. Ms. Pum Sokunthy รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม
3. Mr. Ke Bunthan รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษาวิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม
4. Mr. Khun Sokha รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษาวิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม
5. Mr. Leap Sokmean ผู้อำนวยการวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดีเตโช ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
6. Mr. Mao Mengkhuon รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดีเตโช ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
7. Mr. Hong Vanna รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสายสามัญศึกษาวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดีเตโช ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
8. Mr. Khan Preuk รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสายอาชีวศึกษาวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดีเตโช ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
9. Mr. Chey Chhorvy ผู้อำนวยการวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง
10. Mr. Men Sothea รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง
11. Mr. Heng Sochet รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง
12. คุณหญิงจารี สนิทวงศ์ ณ อยุธยา รองผู้อำนวยการรับผิดชอบรวมโรงเรียนจิตรลดา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับโรงเรียนสองระบบ

1. Mr. Poch Peuv หัวหน้าแผนกอิเล็กทรอนิกส์ ตัวแทนครูวิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม
2. Mrs. Sean Kolen หัวหน้าหมวดวิชาหน้าที่พลเมือง วิทยาลัยกำปงเฌอเตียล จังหวัดกำปงธม
3. Mr. Phok Chanthy หัวหน้าแผนกอิเล็กทรอนิกส์ วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดีเตโช ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล

4. Mr. Kao Sopheak หัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอฯ ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
5. Mr. Sam Theara หัวหน้าแผนกเกษตรกรรม วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง
6. Mr. Lang Rotha หัวหน้าหมวดวิชาภาษาเขมร วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง
7. Mr. Koch Sunho ประธานคณะกรรมการสนับสนุนโรงเรียน วิทยาลัยกำปงเฌอติเยล จังหวัดกำปงธม
8. Mr. Sao Soeun ประธานคณะกรรมการโรงเรียน วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอฯ ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
9. Mr. Mok Samet ประธานคณะกรรมการโรงเรียน วิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง
10. Miss. Hay Chakriya นักเรียนลูกเสือ ตัวแทนนักเรียนของวิทยาลัยกำปงเฌอติเยล
11. Mr. Keo Pisith นักเรียนยูวกาชาด ตัวแทนนักเรียนของวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอฯ ฮุน เซน-โรตา กะซังกันดาล จังหวัดกันดาล
12. Mr. Din Meng นักเรียนลูกเสือ ตัวแทนนักเรียนของวิทยาลัยสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา พระบาทสมเด็จพระบรมนาถ นโรดม สีหมุนี จังหวัดกำปงชนัง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนที่เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

ฝ่ายกัมพูชา

1. H.E. Im Koch Secretary of State of MoEYS
2. Dr. Kry Seang Long Deputy Director in charge of VOD
3. Mr. You Virak Deputy Director of Department of Higher Education
4. Mr. Hour Chhunkry Deputy Director of Department of Legislation
5. Mr. Keo Sakal Deputy Director of Department of Cultural Relations and Scholarship
6. Mr. Sun Bunna Deputy Director of Department of Curriculum Development
7. Mr. Rath Sara Chief of Administrative Office of VOD
8. Mr. Lim Hin Chief of office of Department of General Secondary Education.
9. Mrs. Nguon Leakhana Chief of office of Department of Finance
10. Mr. Te Yoksou Deputy Director of Kampong Thom POE
11. Mr. Leng Sivandolla Vice-chief of Vocational Training Office of VOD
12. Ms. Mam Suosvanbanyo Vice-Chief office of Department of State Asset and Property
13. Mrs. Khan Naroeun Official of Vocational Training Office of VOD
14. Mr. Ouk Sothearin Vice-Chief of office of Department of Cultural Relations and Scholarship
15. Mr. Moeng Phum Vice-Chief of office of Department of Personnel
16. Ms. Suos Panhavatey Official of Department of Vocational orientation
17. Mr. Khem Seng Vice-chief of Secondary office of Kampong Thom POE
18. Mr. Meak Chantheng Principal of Kampong Cheuteal High School
19. Mr. Khun Sokha Vice-principal of Kampong Cheuteal High School
20. Mr. Ke Bunthan Vice-principal of Kampong Cheuteal High School

ฝ่ายไทย

1. พลเอก วาภิรมย์ มนัสรังษี ประธานคณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
2. รศ. ดร.กรรณิการ์ สัจจกุล รองประธานคณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
3. รศ. เพียงใจ สุขโรจน์ คณะกรรมการดำเนินงานโครงการพระราชทานความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา
4. ดร. ฉัตรชนก สายสุวรรณ คณะกรรมการดำเนินงานโครงการความช่วยเหลือแก่ราชอาณาจักรกัมพูชา ด้านการศึกษา





ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และขออนุญาตเก็บข้อมูล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



Ref.0512.6 (2771)/57-1420

Faculty of Education
Chulalongkorn University
Phayathai Road, Pathumwan
Bangkok 10330, Thailand

February 27, 2014

Subject: Request for cooperation in a doctoral dissertation research project

Dear Principal of Kampong Chheuteal High School, Ministry of Education, Youth and Sports,

On behalf of the Faculty of Education, Chulalongkorn University. I am writing to request a cooperation in a research project conducted by Mr. Pech Seang, one of our students in the Ph. D of Education Program in Educational Administration. Mr. Pech Seang is currently conducting his doctoral dissertation research project on **“Development of a Dual System School Management Model for The Kingdom of Cambodia”**. This research is advised by Professor Pruet Siribanpitak, Ph.D.

In this research project, Mr. Pech Seang needs to collect data from administrative boards, teachers, students, and school committee of your high school.

We are hoping that you will grant permission to Mr. Pech Seang to collect the data as mentioned above. Your kind cooperation is greatly appreciated.

Yours sincerely,

(Jutarat Vibulphol, Ph.D.)
Associate Dean

Ref.0512.6 (2771)/57-1421



Faculty of Education
Chulalongkorn University
Phayathai Road, Pathumwan
Bangkok 10330, Thailand

February 27, 2014

Subject: Request for cooperation in a doctoral dissertation research project

Dear Principal of General and Technical Education High School of Samdech Akeak Maha Senabadei Techo Hun Sen-ROTA Ksach Kandal, Ministry of Education, Youth and Sports,

On behalf of the Faculty of Education, Chulalongkorn University. I am writing to request a cooperation in a research project conducted by Mr. Pech Seang, one of our students in the Ph. D of Education Program in Educational Administration. Mr. Pech Seang is currently conducting his doctoral dissertation research project on **“Development of a Dual System School Management Model for The Kingdom of Cambodia”**. This research is advised by Professor Pruet Siribanpitak, Ph.D.

In this research project, Mr. Pech Seang needs to collect data from administrative boards, teachers, students, and school committee of your high school.

We are hoping that you will grant permission to Mr. Pech Seang to collect the data as mentioned above. Your kind cooperation is greatly appreciated.

Yours sincerely,

A handwritten signature in blue ink that reads "Jutarat Vibulphol".

(Jutarat Vibulphol, Ph.D.)
Associate Dean

Ref.0512.6 (2771)/57-1422



Faculty of Education
Chulalongkorn University
Phayathai Road, Pathumwan
Bangkok 10330, Thailand

February 27, 2014

Subject: Request for cooperation in a doctoral dissertation research project

Dear Principal of General and Technical Education High School of Samdech Preah Baromaneath Noromdom Sihamoni Kampong Trolach, Ministry of Education, Youth and Sports,

On behalf of the Faculty of Education, Chulalongkorn University. I am writing to request a cooperation in a research project conducted by Mr. Pech Seang, one of our students in the Ph. D of Education Program in Educational Administration. Mr. Pech Seang is currently conducting his doctoral dissertation research project on **“Development of a Dual System School Management Model for The Kingdom of Cambodia”**. This research is advised by Professor Pruet Siribanpitak, Ph.D.

In this research project, Mr. Pech Seang needs to collect data from administrative boards, teachers, students, and school committee of your high school.

We are hoping that you will grant permission to Mr. Pech Seang to collect the data as mentioned above. Your kind cooperation is greatly appreciated.

Yours sincerely,

(Jutarat Vibulphol, Ph.D.)

Associate Dean



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

13 สิงหาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

ด้วย นายเชียง เป็ก นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
การบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฬารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ

โทร. 82681-2 ต่อ 600

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-

วันที่ 13 สิงหาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

เรียน

ด้วย นายเชียง เป็ก นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้



(อาจารย์ ดร.จตุรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

Ref.0512.6 (2771)/57-3040



Faculty of Education
Chulalongkorn University
Phayathai Road, Pathumwan
Bangkok 10330, Thailand

September 1, 2014

Subject: Permission request for officials under Ministry of Education, Youth and Sports to participate in a focus group discussion

Dear Minister of Education, Youth and Sports, the Kingdom of Cambodia

Enclose: 1. Name List of officials of Ministry of Education, Youth and Sports
2. A Management Model for Dual System School of the Kingdom of Cambodia

On behalf of the Faculty of Education, Chulalongkorn University, I am writing to request a permission for officials of Ministry of Education, Youth and Sports (details in the Name List) to participate in a focus group discussion to critique and validate a Management Model for Dual System School of the Kingdom of Cambodia. The Model is proposed by Mr. Pech Seang, one of our students in the Ph.D. Program in Educational Administration. Mr. Pech Seang is currently conducting his doctoral dissertation on **“Development of a Dual System School Management Model for The Kingdom of Cambodia”**. This research is advised by Professor Pruet Siribanpitak, Ph.D. and Dr. Piyapong Somettikool. The discussion will be held on September 11, 2014 at 11.00 am. at Room 704, Prah Mingwan building of Faculty of Education, Chulalongkorn University.

We are hoping that you will grant permission to officials of Ministry of Education, Youth and Sports as mentioned in the Name List to participate in a focus group discussion as mentioned above. Your kind cooperation is greatly appreciated.

Yours sincerely,

(Jutarat Vibulphol, Ph.D.)

Associate Dean

Office of Academic Affairs Tel: 66-2-218-2681 Ext. 600



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-2994

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 สิงหาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย รูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา

ด้วย นายเชียง เป็ก นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 11 กันยายน 2557 เวลา 10.00
น ห้อง 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้
นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและ
เวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ

โทร. 82681-2 ต่อ 600

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-2995

วันที่ 21 สิงหาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

ด้วย นายเชียง เป็ก นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนสองระบบของราชอาณาจักรกัมพูชา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 11 กันยายน 2557 เวลา 10.00
น ห้อง 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้
นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและ
เวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ดร. จุฑารัตน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเป็ก เชียง เกิดเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2523 ที่หมู่บ้านโดง ตำบลบัลลังก์ อำเภอบารายณ์ จังหวัดกำแพงเพชร ราชอาณาจักรกัมพูชา สำเร็จการศึกษาในระดับศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาการเมือง จากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภูมิรินทร์ พนมเปญ กรุงพนมเปญ ราชอาณาจักรกัมพูชา ในปีพ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาด้านวิชาชีพครู ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ กรุงพนมเปญ ในปีพ.ศ. 2545 และ สำเร็จการศึกษาในระดับศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ราชอาณาจักรไทย ในปีพ.ศ. 2552 ปัจจุบันเป็นอาจารย์สอนวิชา ศีลธรรมและหน้าที่พลเมือง ที่วิทยาลัยกำแพงเพชร (โรงเรียนพระราชทานในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี) ตำบลช้อมโบร์ อำเภอปราสาทช้อมโบร์ จังหวัดกำแพงเพชร ราชอาณาจักรกัมพูชา

