

การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายดิเรก วรรณเศียร

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

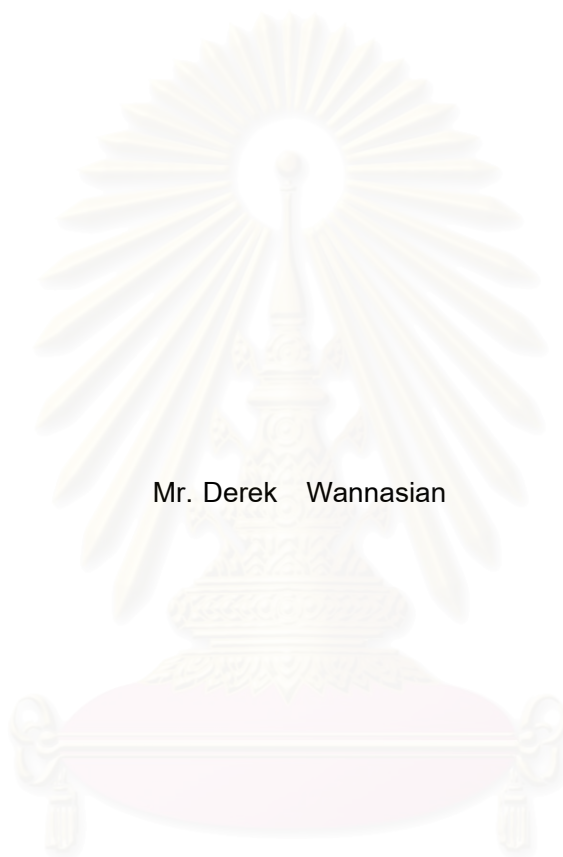
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1777-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF COMPREHENSIVE SCHOOL-BASED MANAGEMENT  
MODEL FOR BASIC EDUCATION INSTITUTIONS



Mr. Derek Wannasian

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

Faculty of Education  
Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-1777-6



ดิเรก วรณเศียร : การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE DEVELOPMENT OF  
COMPREHENSIVE SCHOOL- BASED MANAGEMENT MODEL FOR BASIC  
EDUCATION INSTITUTIONS) อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ,  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รศ.ดร.ดิเรก ศรีสุข, 338 หน้า. ISBN 974-17-1777-6

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาในขั้นต้นเพื่อ  
กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน การร่าง  
แบบจำลอง การประเมินแบบจำลอง และการนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่  
ผู้บริหารโรงเรียน เอกสาร และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์  
เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจง  
ความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย แบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model)  
ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของ  
ประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับ  
สาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่  
ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร  
ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงาน  
บุคคล และการบริหารทั่วไป

ภาควิชา.... บริหารการศึกษา ..... ลายมือชื่อนิติ.....  
สาขาวิชา... บริหารการศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ปีการศึกษา..2545..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4184910127 : MAJOR EDUCATIOAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : COMPREHENSIVE MODEL / SCHOOL- BASED MANAGEMENT/

SCHOOL MANAGEMENT MODEL

DEREK WANNASIAN : THE DEVELOPMENT OF COMPREHENSIVE  
SCHOOL- BASED MANAGEMENT MODEL FOR BASIC EDUCATION INSTITUTIONS.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. UTHAI BOONPRASERT, Ph.D.,

THESIS CO - ADVISOR : ASSOC.PROF.DEREK SRISUKHO, Ph.D. 338 pp.

ISBN 974-17-1777-6

The objective of this study was to develop the comprehensive school - based management model for basic education institutions. Research procedures consisted of preliminary study to set research conceptual framework, field studies of current school management, draft the model, and feasibility study of the proposed model. Key informants were school principals and some selected scholars. Data collections were undertaken by means of documents analyses, interviewing, through questionnaires and focus group interviews. Frequencies, percentage, arithmetic mean and standard deviations were used to analyze the data.

Major findings were as follows :

The comprehensive school-based management model described how to manage school by school - based management approach which correspond to Thai education context. The model has three major components including six main parts; introduction, organizing, planning, leading, controlling and school management information system, four managerial functions; planning, organizing, leading and controlling and four school tasks ; academic , finance, personnel and general management affairs .

Department.....Educational Administration... Student's signature.....

Field of study.. Educational Administration... Advisor's signature.....

Academic year..2002..... Co - advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่งของ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุขโข ทั้งสองท่านได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยตลอดมา นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับคำแนะนำที่มีคุณค่าจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและตรวจสอบ แบบจำลอง และคำแนะนำจากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และอาจารย์ ดร.เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึก ซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษา และคณาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษาทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบคุณท่านผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์และให้ความสะดวกในการ วิเคราะห์เอกสาร ให้สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ต้นแบบ ที่ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ การวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ในโรงเรียนรุ่งทรงวงอนุสรณ์ ที่ได้ให้กำลังใจและรับภาระ แทนผู้วิจัยตลอดช่วงเวลากาลศึกษาต่อ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานกองการมัธยมศึกษา และโรงเรียน วัดประดิษฐ์ในทรงธรรม ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยใช้เวลาบางส่วนในการดำเนินการวิจัย และช่วยเหลือให้กำลังใจ ขอขอบคุณอาจารย์ชมพูนุท บัจฉิมาพันธ์ ที่ช่วยตรวจต้นฉบับ และที่ซาบซึ้งและขอบคุณยิ่ง คืออาจารย์ นฤมล ทองลมุล ที่ช่วยในการพิมพ์รายงานการวิจัยและอำนวยความสะดวกในทุกเรื่อง

ขอบคุณเพื่อนนิสิตร่วมรุ่น คือ คุณจินตนา ศักดิ์ภู่อราม คุณเบญจพร แก้วมีศรี และคุณเฉลิมชัย หาญกล้า รวมทั้ง พี่ - น้อง ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษาทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

และในท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอบคุณญาติและครอบครัว ได้แก่ คุณเฉลย สุขจรัส คุณสุภาภรณ์ สุขจรัส คุณนงลักษณ์ วรรณเศียร คุณวรรณกร วรรณเศียร คุณวรรณวรรณ วรรณเศียร และญาติ ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่สนับสนุนทั้งกำลังใจ กำลังทรัพย์ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ดิเรก วรรณเศียร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
สารบัญแผนภาพ.....	ฑ
สารบัญแผนภาพในแบบจำลอง.....	ฒ
<b>บทที่</b>	
1 <b>บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามนำสำหรับการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยโดยสังเขป.....	6
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	10
การรายงานผลการวิจัย.....	11
2 <b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	12
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	12
การวิเคราะห์ระบบ.....	34
หน้าที่การบริหาร.....	46
แบบจำลอง.....	48
ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.....	57
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนาแบบจำลอง.....	61
สรุปองค์ประกอบสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี.....	63

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	69
	ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	71
	ขั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน.....	72
	ขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ ประเทศไทย.....	82
	ขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง.....	84
	ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน.....	87
4	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	88
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน.....	88
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย.....	149
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการประเมินความเหมาะสมของ แบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	157
	ตอนที่ 4 การนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	167
5	<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	196
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	196
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	196
	สรุปผลการวิจัย.....	197
	อภิปรายผลการวิจัย.....	203
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	208



สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
รายการอ้างอิง .....	211
ภาคผนวก .....	219
ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ และรายชื่อ โรงเรียนในการวิจัย.....	220
ข. โครงสร้างเครื่องมือและการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	232
ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	248
ง. แบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฉบับร่าง.....	297
จ. สำเนาหนังสือขอความร่วมมือวิจัย.....	320
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	338

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนาแบบจำลอง.....	61
2	แสดงองค์ประกอบสำคัญของการบริหารโรงเรียน ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	64
3	ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ในการบริหารโรงเรียนทั่วไป.....	79
4	จำนวนโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน จำแนกตามภาคและสังกัด.....	80
5	แสดงสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาในการบริหารโรงเรียน ทั่วไป.....	89
6	แสดงความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการ แก้ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	99
7	ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร โรงเรียนทั่วไป.....	101
8	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ ความต้องการในการบริหารโรงเรียน.....	106
9	สรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารโรงเรียน ทั่วไป.....	114
10	จำนวนโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาคและสังกัด.....	120
11	แสดงผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการดำเนินการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.....	121
12	แสดงจำนวนเอกสารที่มีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ตามรายการ วิเคราะห์.....	130

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	แสดงผลการวิเคราะห์เอกสารรายงานแผนและผลการดำเนินงานของ โรงเรียนโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน.....	131
14	กำหนดการและจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมสัมมนาฯกลุ่ม.....	137
15	แสดงสภาพปัจจุบัน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการ โรงเรียนปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และประเด็นที่นำไปใช้ ออกแบบจำลอง.....	144
16	แสดงองค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี กับสภาพปัจจุบัน ในการบริหารโรงเรียน และองค์ประกอบที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการ เพิ่มเติม.....	149
17	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	158
18	ค่าความถี่และค่าร้อยละ ของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็น ไปได้ ของแต่ละองค์ประกอบ ของแบบจำลองแบบสมบูรณในการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	160
19	ค่าความถี่และค่าร้อยละความเห็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแต่ละองค์ประกอบ ในแบบจำลองแบบ สมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	165
20	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลอง.....	167
21	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการบริหารโรงเรียนทั่วไป.....	222
22	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง.....	229

สารบัญตาราง (ต่อ)

๘

ตารางที่		หน้า
23	โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียนทั่วไป.....	233
24	โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร รายงานการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.....	234
25	โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัญหาและ ความต้องการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั่วไป.....	237
26	โครงสร้างแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับประสพการณ์การ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	238
27	คำดัชนี IOC ของแบบสัมภาษณ์สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียน ทั่วไป.....	239
28	คำดัชนี IOC ของแบบสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน.....	240
29	โครงสร้างและประเด็นการศึกษาของแบบสอบถามสภาพการบริหาร โรงเรียนทั่วไป.....	241
30	โครงสร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.....	242
31	แสดงคำดัชนี IOC ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียน ทั่วไปและสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	243
32	โครงสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามตรวจสอบแบบจำลอง.....	247

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ		หน้า
1	แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กมาก (นักเรียนน้อยกว่า 360 คน).....	182
2	แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 360-719 คน) .....	182
3	แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 720-1,079คน) .....	183
4	แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน1,080-1,679 คน) .....	184
5	แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป) .....	185

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยกับการพัฒนาแบบจำลอง.....	5
2	ขั้นตอนการวิจัย .....	6
3	องค์ประกอบของระบบ.....	36
4	องค์การในฐานะระบบเปิด.....	36
5	ระบบองค์การ (Organizational System).....	37
6	โรงเรียนในฐานะองค์การที่เป็นระบบ.....	40
7	โรงเรียนในเชิงระบบ.....	41
8	สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและผลลัพธ์.....	69
9	ขั้นตอนการวิจัยในชั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน.....	74
10	เค้าโครงแบบจำลองฉบับร่าง.....	83
11	แบบจำลองที่นำเสนอจากการวิจัย.....	201
12	ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง.....	203

สารบัญแผนภาพในแบบจำลอง

แผนภาพที่		หน้า
ก	แบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	170
ข	การบูรณาการแนวคิดและหลักการเพื่อสร้างแบบจำลอง.....	173
ค	ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง.....	174
ง	ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และเรื่องอื่นๆในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	176
จ	ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และโครงสร้างแผนงาน.....	177
ฉ	ความสัมพันธ์ของกระบวนการงบประมาณ มาตรฐานทางการเงิน และกระบวนการบริหารโรงเรียน.....	178
ช	ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี.....	179
ฌ	กลไกและภารกิจการบริหารโรงเรียน.....	181
ฎ	แนวทางและขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน.....	193
ฏ	ความสัมพันธ์ของการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพ ภายนอก.....	194

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ในระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกือบทุกด้าน ในทุกภูมิภาคของโลก เป็นการเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ สังคมโลก ได้เปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทุกประเทศทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการร่วมมือและแข่งขันกันทั้งด้านธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม การศึกษาและ ด้านอื่นๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา เกิดกระแสการปฏิรูป โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปยัง ท้องถิ่นและหน่วยปฏิบัติการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษาได้เกิดขึ้นในหลายประเทศ มีลักษณะการกระจายอำนาจให้โรงเรียนและท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทย ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การปกครอง รวมทั้งระบบราชการ ทั้งนี้ระบบการศึกษาทั้งการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและ ประเมินผลก็ได้รับผลกระทบไปด้วย (คณะกรรมการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษา- ธิการ, 2542 : 21) จากผลกระทบต่อสังคมไทยดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาของประเทศเพื่อให้สามารถพัฒนาคนของประเทศ ให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิต อย่างมีคุณภาพในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ร่วมมือและแข่งขันได้อย่างเหมาะสมทัดเทียม โดยยังสามารถ ดำรงความเป็นไทยได้ในประชาคมโลก

มีความพยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในประเทศมาหลายครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 เป็นต้นมา ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีโอกาสรับการศึกษาได้ ทัดเทียมและทั่วถึงมากที่สุด รวมทั้งความพยายามในการกระจายอำนาจให้โรงเรียนและชุมชนร่วมกัน บริหารจัดการศึกษามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การปฏิรูปการศึกษาก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีการ เปลี่ยนรัฐบาลบ่อยทำให้นโยบายการปฏิรูปการศึกษาไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งประเทศไทยยังไม่เคยมีกฎหมาย แม่บททางการศึกษาเป็นการเฉพาะ ดังนั้นเมื่อมีความพยายามปฏิรูปประเทศไทย โดยกำหนดแนวทาง หรือกฎหมายแม่บทในการพัฒนาชาติทุกด้านไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งได้มี การกำหนดบทบัญญัติ ที่เป็นนโยบายการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไว้ด้วยอย่าง ชัดเจน โดยในมาตรา 81 ระบุให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติ เพื่อปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544 :15-16)

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายสำคัญที่เป็น แม่บทในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ สาระสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน



หรือการจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ เรื่องการบริหารและจัดการศึกษาของรัฐในหมวดที่ 5 ที่แบ่งการบริหารและจัดการศึกษาตามแนวทางใหม่เป็น 2 ระดับ คือ ระดับชาติหรือการบริหารจัดการที่กระทรวงศึกษาธิการ กับระดับท้องถิ่น ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายในการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษามากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 16-22) ดังปรากฏในมาตรา 39 ที่ระบุอย่างชัดเจนว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง และในมาตราที่ 40 ระบุว่า ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 :21-22)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหมวด 5 มาตรา 39 และ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว หมายถึงสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 รวม 12 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545:29) หน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา ส่วนหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติดังกล่าว คือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไรก็ตามโดยเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุดทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงานเสมอ โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองบนฐานข้อมูลและลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนเอง

การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 และ 40 เป็นไปตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด (Myers and Stonehill, 1993 :1 ; David , J.L.,1996 :4-5 ; Cheng, 1996 :44 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : ๗-๘)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมากมาย ทั้งหลักการ แนวคิด ภารกิจ กลยุทธ์ รูปแบบการตัดสินใจ สั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพยากร เทคนิคการบริหารจัดการ ฯลฯ เนื่องจากโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้วยตนเองมากที่สุด ต่างจากเดิมที่ต้องถูกควบคุมโดยหน่วยงานจากส่วนกลาง (Cheng,1996 : 45-51 ; ประสิทธิ์ เขียวศรี , 2544 : 25-31 ; ดำริ บุญชู , 2545 : 2-7)

เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารและจัดการศึกษาในประเทศไทย มีการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีการศึกษาว่ารูปแบบและระบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดนี้สำหรับประเทศไทยควรมีลักษณะที่ชัดเจนอย่างไร นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนมีความต้องการแนวทางหรือรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 84-86) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและทำการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เนื่องจากในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผนที่ดี (Planned Change) นักวิชาการนิยมสร้างแบบจำลองหรือรูปแบบ (Model) ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป (Bardo and Hartman,1982 :70-71 ; กรรณิกา เจิมเทียนชัย,2539 : 82 ; พูลสุข หิงคานนท์, 2540 : 50) เช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เป็นเรื่องใหม่ สมควรจะมีการสร้างแบบจำลองขึ้นก่อนการปฏิบัติจริง ผลการวิจัยจะทำให้ได้แบบจำลองหรือรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คำถามนำสำหรับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามนำสำหรับการวิจัย 3 ข้อ คือ

1. แนวคิด หลักการและสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารโรงเรียน

ปัจจุบันเป็นอย่างไร

3. แบบจำลองการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยควรเป็นอย่างไร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ Wohlstetter (1995) Odden and Wohlstetter (1995) Cheng (1996) Beck and Murphy (1996) Carr (1998) Leithwood and Menzies (1998) Latham (1998) Adler (1999) Marti-Vazquez (2000) อุทัย บุญประเสริฐ (2543) วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544) และคนอื่นๆ จำนวนมาก สาระสำคัญที่นำไปใช้

ในการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนปัจจุบันและการออกแบบแบบจำลอง ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) คุณลักษณะโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 4) คณะกรรมการโรงเรียน

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ระบบของ Kast and Rosenzweig (1988) Shoderbeck et al. (1990) O'Brien (1990) Berges (1993) Gilbert (1997) Horan (1999) Akpabio (2000) วิจิตร ศรีสอ้าน (2523) ณัฐนิภา คูปรรัตน์ (2523) อุทัย บุญประเสริฐ (2529) ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536) และคนอื่นๆ สาระสำคัญที่นำไปใช้กับการวิจัยครั้งนี้ คือการวิเคราะห์ระบบการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียน 2) การออกแบบการบริหารโรงเรียนใหม่ และ 3) การประเมินความเหมาะสมของการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารของ Gulick and Urwick (1973) Hodgettes (1990) Robbins and Mukerji (1994) Bateman

and Snell (1999) DuBrin (2000) และคนอื่นๆ โดยผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ DuBrin (2000) ซึ่งเป็นนักวิชาการคนล่าสุดที่ได้รวบรวมแนวคิดเรื่องหน้าที่การบริหารของนักวิชาการคนอื่นๆ ไว้ สาระสำคัญที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน และการออกแบบแบบจำลองการบริหารโรงเรียน ได้แก่

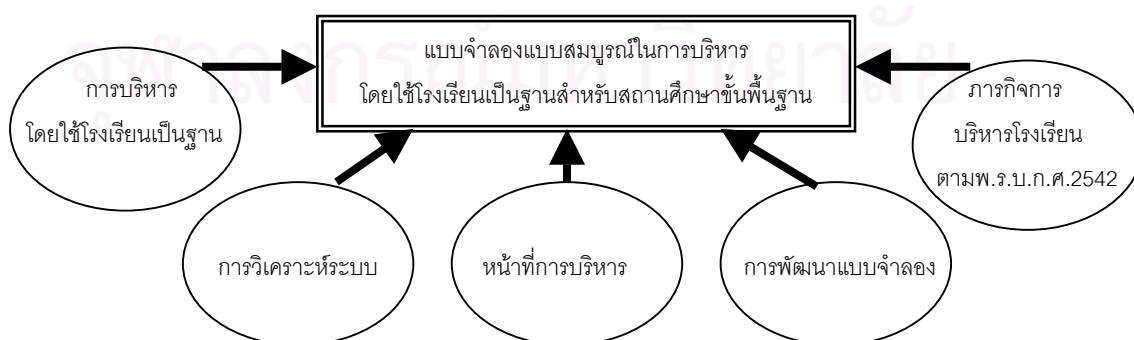
1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบจำลอง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลองของ Uthai Boonprasert (1978) Tosi and Carroll (1982) Bardo and Hartman (1982) Keeves (1988) Spengler (1999) Benishek (2000) Reel (2001) สมาน อัสวภูมิ (2537) กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539) พูลสุข หิงคานนท์ (2540) อุทุมพร จามรมาน (2541) และคนอื่นๆ สาระสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กระบวนการพัฒนาแบบจำลอง ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง 4) การประเมินแบบจำลอง

5. กรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับภารกิจการบริหารโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งพิมพ์เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) และศึกษางานวิจัยของ กมล สุดประเสริฐ (2544) ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2544) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงเรียน ที่บริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สาระสำคัญที่นำไปใช้ในการออกแบบแบบจำลอง คือภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังแผนภาพต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนาแบบจำลอง**



## ขอบเขตการวิจัย

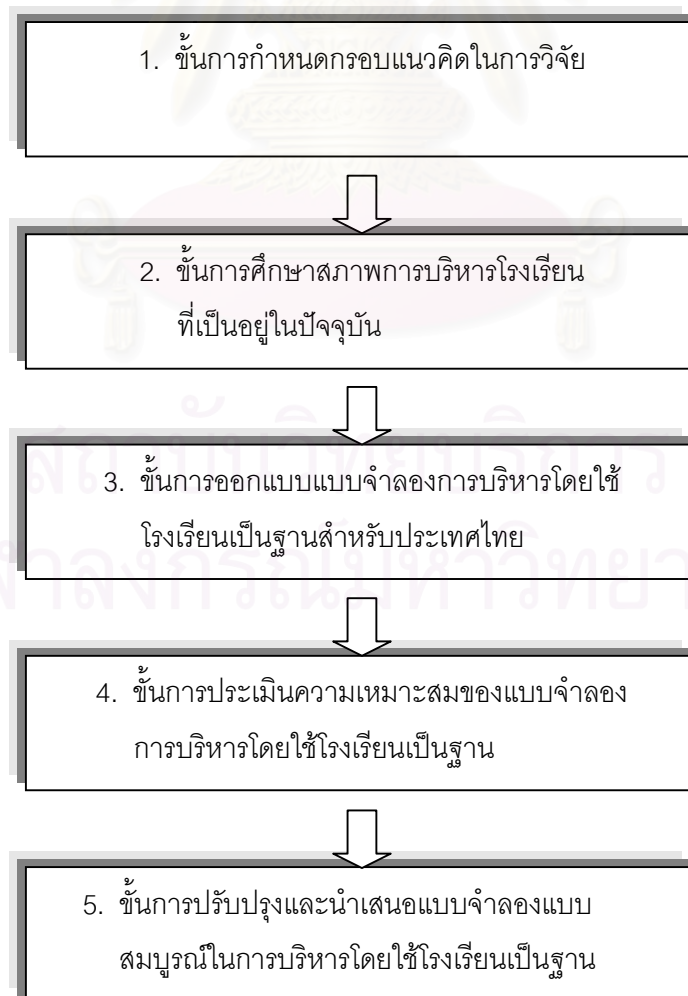
1. แบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่พัฒนาขึ้น ใช้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือโรงเรียนที่จัดการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เท่านั้น ไม่รวมสถานศึกษาสังกัดอื่น เช่น สถานศึกษาเอกชน สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ

2. ในขั้นการประเมินแบบจำลองที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและผู้บริหารโรงเรียน

## ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยโดยสังเขป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน โดยสรุปดังแผนภาพต่อไปนี้

### แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัย



จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นวิธีดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ขั้นตอนการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 3) ขั้นตอนการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย 4) ขั้นตอนประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) ขั้นตอนการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ต้องการโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

### 1) ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีกิจกรรมย่อย 2 ประการ คือ การศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์ระบบ หน้าที่การบริหาร แบบจำลอง และภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 2) ขั้นตอนศึกษาระบบการบริหารในโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมย่อย 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั่วไป เพื่อหาข้อมูลว่าในระบบการบริหารโรงเรียนปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และมีความต้องการที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้นอย่างไร เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งวิเคราะห์เอกสารการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา

ประการที่สอง เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและประสบการณ์ของโรงเรียนซึ่งทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเป็นโรงเรียนที่อยู่ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ.2543-2544 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ผู้บริหารโรงเรียน ผลลัพธ์ของการวิจัยขั้นตอนนี้คือ ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างแบบจำลอง

### 3) ขั้นตอนการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีกิจกรรมย่อย 3 ประการ คือ ประการแรก เป็นการระบุหลักการและแนวทางการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้มาจากการวิจัยในขั้นที่ 1) และ 2) ประการที่สอง เป็นการร่างและออกแบบส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารโรงเรียน และประการที่สาม เป็นการเสนอร่างแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4) **ขั้นการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**  
 การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้น โดยการให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง ตามแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาแล้ว 1 ปี เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง

5) **ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

การวิจัยขั้นตอนนี้มีกิจกรรมย่อย 2 ประการ คือ การปรับปรุงระบบการบริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนในขั้นที่ 4) และนำเสนอแบบจำลองที่ปรับปรุงแล้ว รวมทั้งการรายงานผลการวิจัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. **แบบสอบถาม** แบ่งออกเป็น 3 ฉบับ คือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาของการบริหารโรงเรียน 2) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนและประสบการณ์ในการทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. **แบบวิเคราะห์เอกสาร** เป็นแบบบันทึกข้อมูลจากการศึกษาเอกสารแบ่งออกเป็น 3 ฉบับ คือ 1) แบบวิเคราะห์เอกสารตามกรอบแนวคิดการวิจัย 2) แบบวิเคราะห์เอกสารการปฏิบัติงานโรงเรียนทั่วไป 3) แบบวิเคราะห์เอกสารแผนและผลการดำเนินงานของโรงเรียนโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3. **แบบสัมภาษณ์** เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ฉบับ คือ 1) แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั่วไป 2) แบบสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และ 3) แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** (Comprehensive School-Based Management Model) สำหรับการวิจัยครั้งนี้หมายถึง แบบจำลองการบริหารโรงเรียน (Management Model) ที่แสดงแนวทางการบริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งครอบคลุมภารกิจ ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และครอบคลุมหน้าที่การบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม รวมทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** (School - Based Management หรือ SBM) หมายถึง แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษาบริหารตนเองได้มากที่สุด โดยการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

**ขอบข่ายหรือภารกิจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** (School - Based Management Tasks) หมายถึงภารกิจที่ส่วนกลางมอบให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

**หน้าที่การบริหาร** (Managerial Functions) หมายถึง หน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการในการบริหารองค์การ ซึ่งในแบบจำลองนี้ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)

**การวางแผน** (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การและวางแผนงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนที่ครอบคลุมในการวิจัยนี้ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรฐานและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการวางแผนด้านทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

**การจัดองค์การ** (Organizing) หมายถึง การจัดระบบการดำเนินงานและกระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การในแบบจำลองนี้ประกอบด้วย การจัดระบบบริหารองค์การ จัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบการบังคับบัญชา และการประสานงาน การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

**การนำ** (Leading) ในแบบจำลองนี้ หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร



**การควบคุม (Controlling)** หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมในแบบจำลองนี้ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

**การศึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic Education)** หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ได้แก่ การศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 รวม 12 ปี

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic Education Institutions)** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเป็นสถานศึกษาของรัฐและไม่เป็นนิติบุคคล ไม่รวมสถานศึกษาเอกชน และสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**คณะกรรมการโรงเรียน (School Board)** หมายถึง คณะกรรมการตามมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกโรงเรียน มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง จำนวน 7 - 15 คน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

**โรงเรียน (School) หรือ โรงเรียนทั่วไป** หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่บริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลจากกรมต้นสังกัด ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจให้บริหารจัดการด้วยตนเองอย่างชัดเจน

**โรงเรียนทดลอง SBM (SBM Pilot School)** หมายถึง โรงเรียนที่เข้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2543-2544 ซึ่งทดลองบริหารตามแนวคิด SBM ควบคู่ไปกับการปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

### 1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

ผลการวิจัยทำให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้น จากการนำแนวคิดและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

## 2. ประโยชน์ด้านการประยุกต์ใช้

ผลจากการวิจัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนและสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแง่มุมต่าง ๆ ต่อไป

### การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 บท ดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามนำสำหรับการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยโดยสังเขป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย

**บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษา ทบทวน วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์ระบบ หน้าทีการบริหาร แบบจำลอง และการวิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แนวการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นการศึกษากระบวนการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย ขั้นการประเมินแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการเสนอเนื้อหาโดยละเอียดในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย ขั้นการประเมินแบบจำลอง ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ** เสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแล้วนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยประเด็นที่จะทำการศึกษาได้แก่ 1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) หน้าที่การบริหาร 3) การวิเคราะห์ระบบ 4) แบบจำลอง 5) ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยมีสาระโดยสังเขปของแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

### การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management)

#### 1) ความหมายและความเป็นมา

คำว่า School - Based Management หรือ SBM นั้น เป็นแนวคิดในการบริหารและจัดการศึกษาแนวคิดหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก ในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Cheng, 1996 :43 ; Devos et al.,1998 :700) ในภาษาไทยยังไม่มีการบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School - Based Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM แต่ได้พบว่า เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ ได้เริ่มใช้คำ “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2541 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ, 2541:95) ต่อมา อุทัย บุญประเสริฐ ได้ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในปี พ.ศ.2543 (อุทัย บุญประเสริฐ ,2543:9) แต่วิจิตร ศรีสอ้าน (2542 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ , 2543 :175) เสนอแนะในการสัมมนาเรื่อง การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ณ โรงแรมปรินทร์พาเลส กรุงเทพมหานคร ให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” สำหรับการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” เนื่องจากมีความหมายตรงกับคำศัพท์เดิมในภาษาอังกฤษมากที่สุด และเป็นคำที่นักวิชาการ รวมทั้งบุคลากรในวงการศึกษาไทยนิยมใช้มากที่สุด

Myers and Stonehill (1993:1) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

David, J. L. (1996:4 - 5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

Wohlstetter (1995 :1) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

Cheng ,Yin Cheong (1996:44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 1-2) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบและแนวคิดในการบริหาร ที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจ ทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

จากความหมายที่นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากที่สุด

จากการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้หรือภารกิจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management Tasks) หมายถึง ภารกิจที่ส่วนกลางมอบให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการ พบว่าในทุกประเทศที่ปฏิรูปการศึกษาโดยนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ จะทำการกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้มีอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจสั่งการเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (Beck and Murphy,1996 :27-28 ;Carr ,1998 :3 ;Devos et al.,1998 :703 ;วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์,2544 : 4)

ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยเน้นให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้มีการตัดสินใจเบ็ดเสร็จที่สาขาหรือหน่วยงานย่อยในประเทศหรือเมืองต่างๆ ในระหว่างปี ค.ศ.1960 - 1979 ในวงการศึกษาศึกษาของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ได้แสวงหาแนวคิดกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา มีการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องของการจัดการเรียนการสอน ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น (Beck and Murphy, 1996 : 4 - 5)

นอกจากแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาแล้ว ยังเกิดกระแสเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared -Decision Making Movement) ขึ้น ในช่วงเวลาเดียวกัน และในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรก แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่นๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก (Caldwell ,1990:5;Mohrman and Wohlstetter,1994:13-14) เฉพาะในสหรัฐอเมริกา มีการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ถึง 44 มลรัฐ ในปี ค.ศ.1993 (Herman and Herman,1993:5 - 6) ในปัจจุบันมีการบริหารแบบ SBM เกือบครบทุกมลรัฐ สำหรับในประเทศอื่นๆ รวมทั้งประเทศไทย มีการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ควบคู่กับการปฏิรูปการศึกษา จึงนับว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดหรือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนที่กำลังเป็นที่สนใจ และมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก

## 2) หลักการพื้นฐาน

Cheng (1996 :44) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการคือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสิ่งๆ ที่ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 :154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำงานหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาเกิดการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว องค์กรชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้ หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหาร โดยให้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ คณะกรรมการโรงเรียน จะทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา

### 3) แบบของคณะกรรมการโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือสภาโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาแบบ (Forms) ของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 แบบ ได้แก่ แบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) แบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) แบบที่ชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) และแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional / Community Control School Council) (Leithwood and Menzies, 1998 :1-21 ;Carr, 1998 : 1-8) สาระสำคัญของแต่ละแบบ มีดังต่อไปนี้

1) แบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะแรกๆผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบายการวางแผน การหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

ตัวอย่างคณะกรรมการโรงเรียนที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นทางการทั่วทั้งเขตในปี ค.ศ.1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการโรงเรียนในทุกโรงเรียนให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น แต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหารโรงเรียน อีกตัวอย่างหนึ่งของคณะกรรมการโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจ คือการจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี ค.ศ.1990 โดยในระยะแรกมีคณะกรรมการโรงเรียนแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ค่อยๆ เปลี่ยนไปใช้แบบที่ควบคุมโดยครู (Professional Control School Council) หรือมีครูเป็นหลัก

2) แบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) การจัดคณะกรรมการตามแนวนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน การจัดคณะกรรมการแบบนี้เกิดจาก

แนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

ตัวอย่างแรกของคนะกรรมการแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกา ซึ่งประกาศใช้แบบนี้เมื่อปี ค.ศ.1989 โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่อง มีการตั้งสภา ABC (Association Building Council) ขึ้น ในแต่ละเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คน ผู้แทนครู 2 คน เลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูอีก 2 คน ซึ่งเลือกโดยคณะครู และมีสมาชิกสภา ABC 5 คน ตัวอย่างของคนะกรรมการแบบนี้ควบคุมโดยครูที่เห็นชัดอีก 2 แห่ง คือ ใน Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และสมาชิก 1 คน จากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมาก คือ 2 ใน 3 ขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้าน (Veto) ได้ บทบาทของคนะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3) **แบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก** (Community Control School Council) จุดประสงค์ของการเลือกแบบคนะกรรมการที่ควบคุมโดยชุมชน คือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองมากขึ้น และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ควรตอบสนองของความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของการจัดรูปแบบคนะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ.1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่า คณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) เพื่อความชัดเจนในการบริหารจัดการและสามารถตรวจสอบได้

ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago Reform Act) ในปี ค.ศ.1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้างการประเมินหรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน มาจากการเลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษา โดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่องยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง



4) **แบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/Community Control School Council)** แนวคิดของคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความนิยมนิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง / ชุมชนจะมีเท่า ๆ กัน ในคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนครู ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารงบประมาณ ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษา ในปี ค.ศ.1985 ตามกฎหมายการศึกษา (Education Law of 1985) คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน (เป็นประธาน) ผู้แทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนจากเมือง 1 คน และเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียน ไม่มีสิทธิออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียนจากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปีแล้ว หากไม่ได้รับเลือกอีก ผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติ คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

สำหรับประเทศไทย คณะกรรมการโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “School Board” (Office of the National Education Commission, 1999 ; 17-18) เป็นคณะกรรมการโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Board) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน (ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ) มากที่สุด โดยมีคณะกรรมการจากในโรงเรียน คือ ผู้แทนครู และผู้บริหารโรงเรียน

#### 4) **ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (Myers and Stonehill , 1993 : 2 -3 ; Herman and Herman , 1992 : 261 - 263 ; Florida Department of Education, 1998 : 1 - 4)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนองค์กรต่างๆในชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหารและจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียนเพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่างๆ และเครือข่าย

ผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา

4. สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่างๆ ในโรงเรียนจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่ม และสมาชิกในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงาน
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น
6. เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากขึ้น
7. เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
9. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากเป็นการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ที่ การบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษา และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

##### 5) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาของ Wohlstetter (1995 : 22- 5) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญก็คือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง” (Real Authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น Odden and Wohlstetter (1995:32-36) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร
- 2) อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียน และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ (Wohlstetter and Morhman, 1993:1-22; Wohlstetter, 1995:22-25; Odden and Wohlstetter, 1995 : 32-36)

- 1) การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง และโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานต่างๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง
  - 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ในการปฏิบัติงานเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ
  - 3) มุ่งพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งการพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งเรื่องการจัดการเรียนการสอนและเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา สารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจสั่งการ
  - 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม(Innovations) เข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า
  - 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียนและรับรู้ร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์คือทิศทางบริหารจัดการของโรงเรียน
  - 7) การให้รางวัล โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรได้รับรางวัลจากกระทรวงศึกษาธิการ อาจได้รับการยกย่องชมเชย หรือการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้กำลังใจแก่โรงเรียน โรงเรียนควรให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานภายในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้วย
- จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สรุปว่า ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

## 6) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 5 ประการ ดังนี้ (David, 1996 : 34-36; Spilman, 1996: 34-39 ; Latham, 1998 : 85-86)

1. เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ และการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น นอกจากนี้การที่โรงเรียนจะปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เห็นผล ต้องใช้เวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและท้อแท้

2. คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูง แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบางคนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ขาดทักษะกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาท เป็นต้น

3. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ อาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง

4. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ หรือเขตการศึกษา ให้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว นอกจากนี้ส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง

5. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน และผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

จากการศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนาน คณะกรรมการไม่มีความสามารถและไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ โรงเรียนไม่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ และมักไม่ให้ความสำคัญเรื่องการเรียนการสอน และผลการเรียนเท่าที่ควร

## 7) ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

การนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาใช้กับการบริหารโรงเรียนในประเทศไทย เริ่มขึ้นพร้อมกับความพยายามกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา จนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้บรรจุการบริหารตามแนวคิดนี้ไว้ในมาตรา 39 และ 40 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารโรงเรียนมากมาย สำหรับการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติที่สำคัญ และควรนำเสนอในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่

### 7.1) กระทรวงศึกษาธิการ

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้กำหนด สัดส่วนคณะกรรมการตามมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีการกำหนด อำนาจหน้าที่ วิธีการได้มา และวาระการดำรงตำแหน่ง รวมทั้งมีหนังสือสั่งการให้โรงเรียนสังกัดกรมสามัญ ศึกษา และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกโรงเรียน ทำการสรรหาและแต่งตั้ง คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการโรงเรียน

ในระยะเวลา 2 ปี หลังจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา พ.ศ. 2543 มีผลบังคับใช้ มีความเคลื่อนไหวในการปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนมากมาย โรงเรียน ส่วนหนึ่งมีคณะกรรมการที่มีความพร้อมและปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็ง ทำหน้าที่ช่วยกำกับดูแลและ สนับสนุนการบริหารและจัดการศึกษาอย่างได้ผล แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงมีปัญหาเกี่ยวกับ คณะ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่โรงเรียนบางแห่งหาคนที่ เหมาะสมเป็นคณะกรรมการไม่ได้ คณะกรรมการไม่ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างครบถ้วนและจริงจัง มีการ ประชุมคณะกรรมการน้อยมาก บางโรงเรียนไม่เคยเรียกประชุมคณะกรรมการ สรุปเป็นภาพรวมว่ามีการ แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบทุกโรงเรียน แต่คณะกรรมการยังคงมีบทบาทน้อยมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2546 : 23)

### 7.2) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.)

ในปีงบประมาณ 2543 สพช. มีแนวคิดจัดทำโครงการนำร่องให้โรงเรียนในโครงการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน แล้วพัฒนาเป็นโรงเรียนแบบ Charter School ในที่สุด โดยการคัดเลือกโรงเรียนที่มี ผลงานบริหารและจัดการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง คณะกรรมการสถานศึกษามี ความเข้มแข็งและพร้อมช่วยโรงเรียนจำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนวัดดอนทอง จังหวัดฉะเชิงเทรา 2) โรงเรียนประถมธรรมศาสตร์ จังหวัดปทุมธานี 3) โรงเรียนราชวินิตประถม กรุงเทพมหานคร 4) โรงเรียน บ้านกุยแห่ จังหวัดกาญจนบุรี 5) โรงเรียนประชาร่วมใจ จังหวัดนราธิวาส สพช. ได้จัดประชุมผู้บริหาร

โรงเรียน ตัวแทนครู และตัวแทนคณะกรรมการโรงเรียนเกี่ยวกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารโรงเรียน แล้วให้โรงเรียนปรับปรุงการบริหารจัดการด้วยตัวเอง ทาง สปช.ไม่ได้จัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมให้โรงเรียน เหล่านี้เป็นการเฉพาะ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาแนวทางการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเองมากขึ้น แต่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะติดขัดปัญหากระบวนการที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ในปีงบประมาณ 2544 สปช.จัดโครงการนำร่องโรงเรียนบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting หรือ PBB) ใน 4 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ นครนายก นครราชสีมาและ เชียงใหม่ จังหวัดละ 8 โรงเรียน และให้โรงเรียนนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปีงบประมาณ 2543 ทั้ง 5 โรงเรียนร่วมโครงการด้วย รวมทั้งสิ้น 37 โรงเรียน ซึ่งได้ทดลองการจัดทำมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ หรือ 7 Hurdles โดยโรงเรียนเหล่านี้ได้เริ่มทดลองบริหารจัดการงบประมาณส่วนหนึ่ง ที่จัดมาให้โรงเรียนตามแผนกลยุทธ์แต่ยังไม่สามารถบริหารจัดการเงินก้อน (Block Grant) ได้ เพราะยังติดขัดที่กฎหมายเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเฉลี่ยต่อคนของนักเรียน (เงินรายหัว) ยังไม่เรียบร้อย

ในปีงบประมาณ 2546 สปช. มีโครงการนำร่องโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School) จังหวัดละ 1 โรงเรียน ซึ่งคาดว่าจะให้ 5 โรงเรียนนำร่องในปีงบประมาณ 2544 เข้าโครงการด้วย โดยให้ศึกษาทดลอง หาแนวทางพัฒนาโรงเรียนเหล่านี้มีความสามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ ซึ่งอยู่ในระหว่างกำหนดรูปแบบและรายละเอียดของโครงการ (ร่างสรรค มณีเล็ก, 18 กุมภาพันธ์ 2546, สัมภาษณ์)

### 7.3) กรมสามัญศึกษา

ปีงบประมาณ 2544 กรมสามัญศึกษาตั้งเป้าหมายให้ทุกโรงเรียนในสังกัด ดำเนินการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน 3 ลักษณะ คือ 1) โรงเรียนที่เข้าโครงการนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจาก 4 จังหวัด (กระบี่ เชียงใหม่ นครนายก นครราชสีมา) จังหวัดละ 2 โรงเรียน ทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) เพื่อออกแบบโครงสร้างและระบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด SBM 2) โรงเรียนตัวแทนสหวิทยาเขต 470 โรงเรียน ศึกษาองค์ความรู้แล้วปรับปรุงการบริหารตามแนวคิด SBM ด้วยตนเอง กรมสามัญศึกษาติดตามผลการดำเนินงาน 3) โรงเรียนที่เหลือศึกษาองค์ความรู้แล้วปรับปรุงการบริหารตามแนวคิด SBM ด้วยตนเอง ผลการดำเนินงานทั้ง 8 โรงเรียน ปรับปรุงการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองตามแนวคิด SBM ได้ โรงเรียนส่วนใหญ่รู้ เข้าใจและเห็นความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และกำลังดำเนินการปรับปรุงการบริหารโรงเรียน

ปีงบประมาณ 2545 ได้ดำเนินการต่อจากปีงบประมาณที่ผ่านมาดังนี้ 1) โรงเรียนที่ทำวิจัย PAR ทั้ง 8 โรงเรียน ทำการวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R & D) ระบบบริหารโรงเรียน

ตามแนวคิด SBM 2) ให้โรงเรียนที่สมัครเข้าเครือข่าย 13 โรงเรียน จาก 13 เขตการศึกษา ปรับปรุงการบริหารตามแนวคิด SBM โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) 3) กรมสามัญศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงการบริหารตามแนวคิด SBM ของ 470 โรงเรียน ตัวแทนสหวิทยาเขต 4) ทุกโรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยปฏิบัติตามเอกสาร 9 ฉบับ (9 modules) ซึ่งครอบคลุมหลักการและภารกิจการบริหารตามแนวคิด SBM ผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีภาระงานเร่งด่วนอื่นๆเข้ามาแทนที่ เอกสาร 9 modules จัดทำไม่สำเร็จและไม่ได้ใช้ เพราะขาดงบประมาณและการติดตามในกิจกรรม 1) - 3) ข้างต้น (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 47-56)

ปีงบประมาณ 2546 กรมสามัญศึกษากำลังมอบหมายหน่วยศึกษานิเทศก์ทำการศึกษาและทดลองการบริหารแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ(Charter School) คาดว่ามีโรงเรียนที่เข้าโครงการระยะแรก 15 โรงเรียนจากทุกเขตการศึกษาทั่วประเทศ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ

#### 7.4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยการสนับสนุนจากธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย ได้เริ่มโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในปี พ.ศ.2543-2544 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้วยวิธีการดำเนินงานทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) แบบใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-Based Approach) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและจัดกระบวนการเรียนรู้ 3) ให้โรงเรียนสามารถขยายเครือข่ายการปฏิรูปการเรียนรู้และประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้แก่โรงเรียนอื่นๆ 4) ให้คณะนักวิจัยที่เป็นคณาจารย์คณะครุศาสตร์ และเป็นศึกษานิเทศก์ ได้รับประสบการณ์ตรงจากการทำงานร่วมกับโรงเรียน ซึ่งทำให้สามารถปรับปรุงสาระการเรียนรู้ ในคณะครุศาสตร์ และปรับปรุงระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ กรอบแนวคิดในการปฏิรูปทั้งโรงเรียนได้แก่ 1) การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การปฏิรูปการสอนของครูโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การปฏิรูปการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) การประกันคุณภาพภายใน 5) การประกันคุณภาพภายนอก ทั้งนี้จุดเน้นของโครงการมี 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การปฏิรูปการเรียนรู้ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การประกันคุณภาพการศึกษา มีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากสังกัดต่างๆ ทั่วประเทศ ที่ได้รับเลือกเข้าโครงการ 250 โรงเรียน โรงเรียนทำการปฏิรูปการศึกษาด้วยตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและเอกสารจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และมีนักวิจัยในพื้นที่เป็นพี่เลี้ยง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544:1-20)

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่เข้าโครงการมีความมั่นใจ และสามารถปฏิรูปการศึกษาด้วยตนเอง ได้ก้าวหน้ากว่าเดิม โดยเฉพาะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการค้นพบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการ

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารกับงานของโรงเรียน รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (บุญมี เณรยอศ ,2545 : 44-50)

### 8) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Dondero , Grace Marie (1993:1607) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School - Based Management, Teacher's Decisional Participation Level, School Effectiveness , and Job Satisfaction) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา Cleveland รัฐ Ohio ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงานและไม่ใช่คณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน

Claybar , Kathryn Reed (1994:1431) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน (School - Based Management : A Study of Organizational Change in Decision-making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการตัดสินใจและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยการศึกษารายกรณีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 โรงเรียน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 42 คน และการสังเกต ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแบบพัฒนาการ มีการเพิ่มขึ้นทีละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ ความกล้าเสี่ยง

Goode, Eileen (1994:816) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิถีการเปลี่ยนแปลง ( Site - Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism) วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษารายกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน ในรัฐ Kentucky ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเกิดขึ้นตามกฎหมายบัญญัติการศึกษาของ Kentucky ปี ค.ศ.1990 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ คณะกรรมการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ



การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

Maquire, Thomas Francis (1994:434) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ (School-Based Management : Conditions for Implementation) การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถามส่งถึงครู จำนวน 216 คน โดยมีแบบสอบถามส่งกลับมาร้อยละ 53 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการนำนโยบาย School - Based Management/Shared Decision Making หรือ SBM/SDM ไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจและความร่วมมือจากสหภาพครู นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

Carlson, Howard Curtis (1997 : 1844) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน:เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-making Under School-Based Management : A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการภายใต้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน และรูปแบบที่ควบคุมโดยครูหรือมีครูเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ในคณะกรรมการโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการศึกษาการตัดสินใจในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา 2 โรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน สังเกตการประชุมของคณะกรรมการโรงเรียนและศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการบริหารทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียน ผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารแบบ SBM จะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของ SBM จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

Jones, Cheryl Augusta Harper (1997:2003) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง (A Study of Site-Based Management Implementation in Selected Urban High Schools) การวิจัยครั้งนี้มุ่งเจาะจงศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน ที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาในเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนของผู้ที่เป็นสมาชิกทีม ปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Team หรือ SIT) และผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก ใน 7 ประเด็น ตามหลัก SBM ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การบริหารบุคคล ความร่วมมือของผู้ปกครอง / ชุมชน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร บทบาทการสนับสนุนของสำนักงานส่วนกลาง และงบประมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การตรวจสอบเวลาและวาระการประชุมของ SIT ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้งหมดดำเนินการตามคู่มือการบริหารโรงเรียนของเขตพื้นที่ การศึกษา สมาชิกในทีม SIT ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และตัวแทนจาก ภาคธุรกิจ ความคิดเห็นของสมาชิก SIT แตกต่างจากบุคลากรที่ไม่ได้เป็นสมาชิก SIT ในทั้ง 7 ประเด็น โดยสมาชิกของ SIT มีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถมากกว่าบุคลากรอื่นในด้านการบริหารงานบุคคล ความร่วมมือกับชุมชน / ผู้ปกครอง การได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางและการบริหารงบประมาณ

Brown, Bruce Robert (1998: 237) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนแห่งหนึ่งใน Illinois โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์รายบุคคลและ สัมภาษณ์กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือการศึกษาคความแปรปรวนทางเดียวและสองทาง ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Brown, Johnnie Anthony (1998:153) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน (An Evaluation of the Effects of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ใช้วิธีวิจัยแบบเปรียบเทียบก่อนและหลังในกลุ่มเดียวกัน(one-group pretest- posttest design) ผู้วิจัยวัดการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน ตามตัวแปรที่กำหนดก่อนนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้บริหารโรงเรียน เมื่อครบ 1 ปีทำ การวัดซ้ำอีกครั้งหนึ่งแล้วเปรียบเทียบผลการวัดก่อนและหลัง ผลการวิจัยพบว่ามีสหสัมพันธ์ทางสถิติ ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้หรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และ

ทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

Everett, Grace (1998:66) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการตัดสินใจในระดับโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งวัดโดยแบบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas (The Impact of Site - Based Decision Making on Student Achievement as Measured by Texas Assessment of Academic Skills) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกี่ยวกับการอ่าน การเขียนและคณิตศาสตร์หรือไม่ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำโดยแบ่งโรงเรียนตามระดับการมีอำนาจตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ แล้วให้นักเรียนจากโรงเรียนแต่ละระดับทำแบบทดสอบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนที่ระดับการมีอำนาจตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนต่างกัน

Kim , Heung - Hoi (1998: 192) ทำการวิจัยเรื่อง โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Structure, Leadership ,and Culture in School - Based Management School) สมมุติฐานการวิจัยระบุว่า โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 30 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาในเกาหลีเหนือและเกาหลีใต้ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ

McCollor, Frederick Michael (1998:40) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School - Based Management in Three Urban Middle Schools) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการศึกษารายกรณีแบบเข้มข้น (Comprehensive) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียน ในเมือง Saint Paul รัฐ Minnesota เพื่อศึกษาการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียน การสำรวจความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษามากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ มีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารดังแบบจำลองทางทฤษฎี โดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น

Phillips, Lawrence James (1998:123) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความคาดหวังและผลลัพธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเมือง Edmonton (School-Based Management, Expectations and Outcomes : Edmonton Public Schools 15 years after Implementation) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในเมือง Edmonton ประเทศ Canada ซึ่งดำเนินการมาแล้ว 15 ปี โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารในโรงเรียนทุกโรงเรียนในเขต Edmonton ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง โรงเรียนมีการปรับตัวตามบริบทของตนเองและประสบความสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด

Adler, Arnold N. (1999: 168) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้อำนาจครู (A study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ทำการเก็บรวบรวมโดยการศึกษารายกรณี สัมภาษณ์กลุ่ม วิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่อยู่ในคณะทำงาน SBM และไม่เป็นคณะทำงาน SBM ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุนและการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือ การร่วมมือทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทลายให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน SBM คือการสื่อสาร การสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมใน SBM และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

Marti - Vazquez, Lillian (2000 :265) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณี ผลกระทบของการกระจายอำนาจและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Puerto Rico (The Impact of Decentralization and School - Based Management in Puerto Rico : A Case Study) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นเวลาหนึ่งปี เนื่องจากประเทศ Puerto Rico มีกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชนตั้งแต่ ปี ค.ศ.1993 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีบทบาทในการจัดซื้อและจัดการการเงินอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ไม่มีอำนาจเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับหนังสือเรียนหรือพัสดุรายการที่สำคัญ ซึ่งส่วนกลางยังคงมีบทบาทควบคุมเช่นเดิม คณะกรรมการโรงเรียนแทบไม่ได้ประชุมในรอบปี และการตัดสินใจสั่งการยังคงอยู่ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ความร่วมมือจากชุมชนรอบโรงเรียนยังไม่ดีพอ สาเหตุที่การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลว เพราะ 1) เป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจากการริเริ่มของโรงเรียน 2) นโยบายโรงเรียนไม่เน้นด้านวิชาการของนักเรียน 3) นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับ

พรรคการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย 4) ไม่มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน 5) หน่วยงานด้านปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางราชการที่มีมาตรการควบคุมเคร่งครัด 6) การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน เน้นจัดสรรไปพื้นที่ยากจนเป็นหลัก 7) แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมายไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

Park, Jong Pil (2000:239) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community : School – Based Management in Korea) การวิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทของครู พ่อ แม่ และการบริหารโรงเรียน ภายหลังจากการปฏิรูปการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร เอกสารที่ศึกษาเป็นบันทึกการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน รายงานและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องย้อนหลัง 4 ปี ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากรยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง รัฐบาลและเขตการศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลการวิจัยยังระบุว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อครูและผู้บริหารมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

Wilson ,Robert James (2001:337 ) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta: การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ.1994–1997 (School-Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 – 1997 ) จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนาและทำความเข้าใจวิธีการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติในเขต Alberta ระหว่างปี ค.ศ.1994 –1997 โดยศึกษาบทบาท หน้าที่และทัศนคติของผู้นำในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้นำครู ผู้บริหารและประธานคณะกรรมการโรงเรียน จำนวนรวม 18 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Iverson , Christina Joann (2001:192) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ( School-Based Management : A Case Study ) ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมือง New York City เป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า SBM ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมนูญหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543:ก-ฐ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิจัยเอกสารแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย จากแหล่งข้อมูลสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และ Internet รวมทั้งการสอบถาม สัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้และผู้มีประสบการณ์โดยตรง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ร่างรูปแบบและแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วนำเสนอในการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ.1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ

- 1) หลักการกระจายอำนาจ
- 2) หลักการมีส่วนร่วม
- 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน
- 4) หลักการบริหารตนเอง และ
- 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

รูปแบบการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของคนบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่าง ๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและเวลา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

สุชาติ การสมบัติ (2544:บพคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐาน

โรงเรียนของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน และระหว่างผลการวัดก่อนและหลังการปฏิรูป และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยการบริหารฐานโรงเรียนกับคุณภาพของโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ Robertson และ Briggs ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวบรวมจากรายงานแผนและผลการดำเนินงานอย่างละ 2 ฉบับ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 243 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลและคู่มือลงรหัสตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวคือ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียน และคุณภาพของโรงเรียน และตัวแปรสังเกตได้ 42 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ t-test และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

- 1) ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน
- 2) บริบทของโรงเรียนที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ / ครูแห่งชาติ
- 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์ (Chi - square) มีค่าเท่ากับ 361.36 ;  $p = 0.21$  ที่องศาอิสระเท่ากับ 341 และค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.91 ค่า AGFI เท่ากับ 0.89 และค่า RMR เท่ากับ 0.055 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะฯ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะฯ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาฯ จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะฯ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน

โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

### 9) สรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง ดังนี้

- 9.1) หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
- 9.2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 9.3) คณะกรรมการโรงเรียน
- 9.4) คุณลักษณะโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 1) จุดมุ่งหมายสำคัญของโรงเรียน คือการบริหารจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมเพื่อให้นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2) โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของโรงเรียนจึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่โรงเรียนมากที่สุด
  - 3) โรงเรียนควรมีบทบาทหลักเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่ใกล้ชิด และสอดคล้องความต้องการของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำทางสังคมของชุมชนท้องถิ่นนั้น ในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงกรอบนโยบายระดับชาติเป็นแนวทาง
  - 4) โรงเรียนต้องได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และมีการกระจายอำนาจให้ทั่วถึงในโรงเรียน โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 5) โรงเรียนทุกแห่งต้องมีระบบการประกันคุณภาพ การบริหารและการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
  - 6) โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการ



ทำงานเป็นทีม นำธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม

- 7) โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อการบริหารการเงินและงบประมาณเอง จึงต้องมีความรับผิดชอบต่อ ดำเนินการอย่างโปร่งใส คุ้มค่า สามารถตรวจสอบได้ มีระบบการควบคุมภายใน
- 8) โรงเรียนต้องเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 9) ต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทุกด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ไปพร้อมๆกัน ในลักษณะองค์รวมหรือการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (Whole School Reform) ไม่ทำแบบแยกส่วน

## การวิเคราะห์ระบบ

### 1) ระบบองค์การ (Organizational System)

Kast and Rosenzweig (1988:102) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงการประกอบหรือการรวมกันของส่วนประกอบต่าง ๆ ส่วนประกอบหรือระบบย่อยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2523:42) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนมารวมกัน โดยมีการประสานสัมพันธ์กัน ระบบทุกระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้ว และระบบทุกระบบยกเว้นระบบที่ใหญ่ที่สุดจะมีระบบใหญ่ (Suprasystem) ครอบคลุมอีกทีหนึ่ง ระบบใหญ่นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อม

อุทัย บุญประเสริฐ (2526:40-41) ได้ให้ความหมายของระบบใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ระบบ คือ สรรพสิ่ง (Entity) ที่มีลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เป็นระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อยหรือส่วนต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน โดยที่ส่วนต่างๆเหล่านี้ทำหน้าที่ทั้งที่เป็นอิสระเฉพาะตัวและทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวมของระบบ

2. ระบบในฐานะที่เป็นวิธีการ (Method) ซึ่งเป็นระบบของวิธีการทำงานเฉพาะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือกระบวนการทั้งหมด

จากความหมายของระบบตามที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวข้างต้น สรุปว่า ระบบ หมายถึงองค์ประกอบหลายๆ ส่วน หรือระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือทำกิจกรรมบางอย่าง

ร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่

นักวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์ ได้นำแนวคิดเชิงระบบมาอธิบายปรากฏการณ์ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และปรากฏการณ์ต่างๆของสังคม แนวคิดเชิงระบบได้กลายเป็นแนวทางและวิธีการศึกษา ทฤษฎีองค์การและเทคนิคการบริหารที่สำคัญหลายประการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ของศาสตร์การบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างมาก

**องค์ประกอบของระบบ** ตามความเห็นของนักวิชาการหลายท่านต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้ (Shoderbeck et al.;1990:22, Wilson,1991:62)

1. **ปัจจัยนำเข้า (Input)** เป็นทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นเพื่อนำเข้าสู่ระบบและก่อให้เกิดการทำงาน ทรัพยากรจะอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ แล้วแต่ประเภทของระบบ เช่น ในระบบอุตสาหกรรม ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยเครื่องจักร วัตถุดิบ คนงาน โรงงาน ฯลฯ ในระบบการศึกษา ปัจจัยนำเข้าอาจประกอบด้วยนักเรียน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ ครูอาจารย์ ฯลฯ

2. **กระบวนการ (Process)** เป็นการทำหน้าที่แปรสภาพทรัพยากรหรือประมวลผลให้เป็นผลผลิต กระบวนการมีลักษณะแตกต่างกันไปแล้วแต่ประเภทของระบบ เช่น ในระบบอุตสาหกรรม กระบวนการ คือกรรมวิธีหรือวิธีการการผลิตสินค้า ในระบบการศึกษา กระบวนการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นต้น

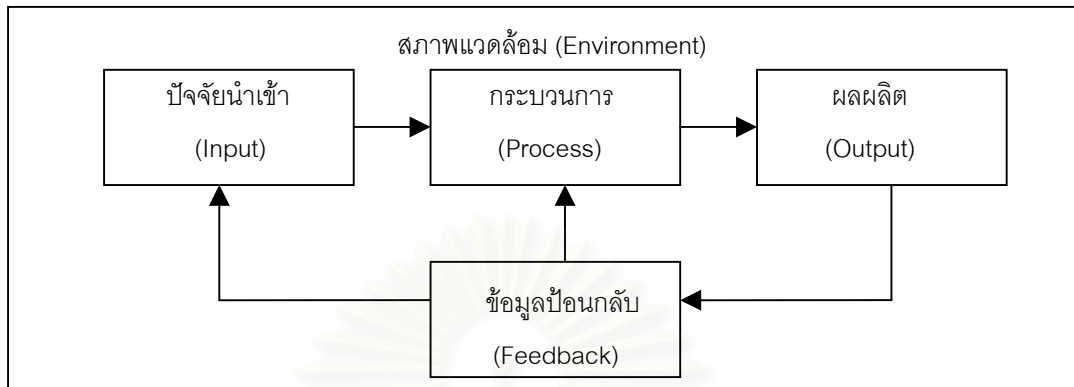
3. **ผลผลิต (Output)** เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ ในระบบอุตสาหกรรม ผลผลิตที่ต้องการอาจเป็นตัวสินค้า กำไร คุณภาพ ความพึงพอใจ ฯลฯ ในระบบการศึกษา ผลผลิต ได้แก่ นักเรียนที่จบการศึกษามีความรู้ครบถ้วนตามหลักสูตร ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น

4. **ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)** เป็นส่วนที่ใช้ควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อมูลป้อนกลับจะชี้ให้เห็นข้อดีและข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพตามที่ต้องการ ในด้านการศึกษา ข้อมูลป้อนกลับอาจได้แก่ ผลการเรียนของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ถูกต้อง

5. **สภาพแวดล้อม (Environment)** เป็นสภาพทั่วไปที่อยู่แวดล้อมระบบหรือองค์การ ในระบบการศึกษา สิ่งแวดล้อมอาจได้แก่ ที่ตั้ง บรรยากาศองค์การ ชุมชน ผู้ปกครอง ฯลฯ

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของระบบแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

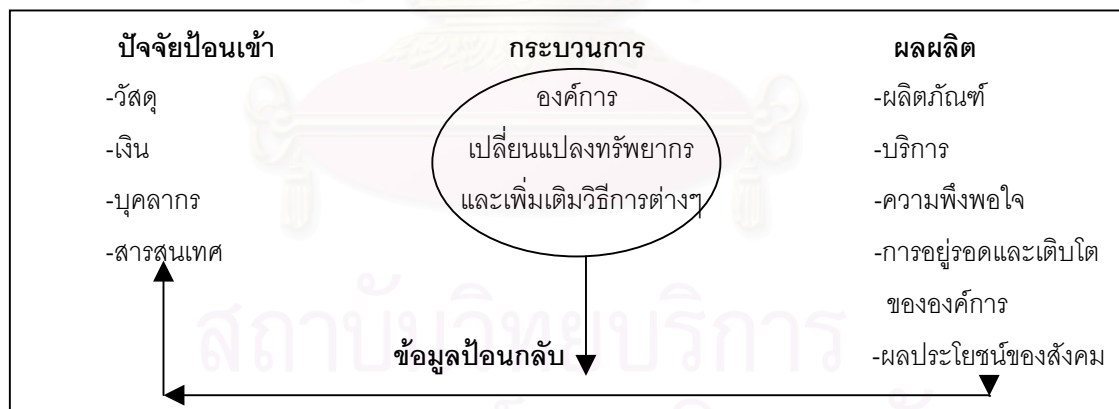
### แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของระบบ



ที่มา : ปรับปรุงจาก Schoderbeck et al.(1990:22)

Kast and Rosenzweig (1988:112) กล่าวถึงองค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด องค์การจะทำหน้าที่เป็นผู้เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตของระบบ โดยองค์การจะทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงทรัพยากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

### แผนภาพที่ 4 องค์การในฐานะระบบเปิด



ที่มา : ปรับปรุงจาก Kast and Rosenzweig (1988:122)

ต่อมาวิวัฒนาการขององค์การ ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การที่เป็นระบบบูรณาการ (Integrated Systems) กล่าวคือ องค์การที่เป็นระบบเปิดและประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ ระบบย่อยทั้งหมดจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระบบองค์การ (Organizational System) จึงประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ (Kast and Rosenzweig,1988:114)

1. ระบบย่อยทางเป้าหมายและค่านิยม (Goals and Values Subsystem) ประกอบด้วยวัฒนธรรม ปรัชญา เป้าหมายรวมขององค์การ เป้าหมายเฉพาะกลุ่ม เป้าหมายรายบุคคล

2. ระบบย่อยทางโครงสร้าง (Structural Subsystem) ประกอบด้วยภารกิจทางเดินของสารสนเทศ กระบวนการ กฎระเบียบ

3. ระบบย่อยทางการจัดการ (Managerial Subsystem) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์การ การปฏิบัติและการควบคุม

4. ระบบย่อยทางเทคนิค (Technical Subsystem) ประกอบด้วยความรู้ เทคนิคการปฏิบัติ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ

5. ระบบย่อยทางจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Subsystem) ประกอบด้วย ทัศนคติของ บุคลากร การรับรู้ แรงจูงใจ กลุ่มพลวัต ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ระบบย่อยทั้งหมดจะเกี่ยวกับระบบสิ่งแวดล้อม (Environment System) และมีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในแผนภาพ ต่อไปนี้

#### แผนภาพที่ 5 ระบบองค์การ (Organizational System)



ที่มา : ปรับปรุงจาก Kast and Rosenzweig (1988 :114)

การนำแนวคิดระบบองค์การของ Kast and Rosenzweig ไปใช้ในองค์การประเภทต่างๆ จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้องค์ประกอบสำคัญในแต่ละระบบย่อย ให้สัมพันธ์กับลักษณะขององค์การด้วย ตัวอย่างเช่น ในองค์การทางการศึกษา กมล รอดคล้าย (2537:86-87) ได้อธิบายองค์ประกอบสำคัญในระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ จัดเป็นกระบวนการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ดังนี้

1. เป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย
  - 1.1 ปรัชญา ได้แก่ เจตนารมณ์สูงสุด และหลักการในการจัดการประถมศึกษาของหน่วยงาน
  - 1.2 เป้าหมาย ได้แก่ ทิศทางในการทำงานเชิงรูปธรรมและระดับการปฏิบัติเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุถึงปรัชญาในการจัดการประถมศึกษาของหน่วยงาน
2. เทคโนโลยี ประกอบด้วย
  - 2.1 ความรู้ที่ให้ ได้แก่ ข้อมูลและสาระความรู้ที่ถ่ายทอดให้แก่นักเรียน
  - 2.2 วิธีการเรียนการสอน ได้แก่ เทคนิควิธีที่ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอน
3. จิตวิทยา ประกอบด้วย
  - 3.1 ลักษณะของผู้บริหารและครู ได้แก่ ลักษณะความยึดมั่นในตนเองและ การทำงานของผู้บริหารและครู
  - 3.2 ทักษะจิตของผู้บริหารและครู ได้แก่ ทักษะจิตด้านปฏิรูปนิยมและอนุรักษนิยมของผู้บริหารและครู
4. โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย
  - 4.1 ลักษณะงาน ได้แก่ การจำแนกกิจกรรมและประเภทของงาน
  - 4.2 อำนาจหน้าที่ ได้แก่ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน
  - 4.3 สายการบังคับบัญชา ได้แก่ การกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบังคับบัญชาในหน่วยงาน
  - 4.4 กฎ ระเบียบ ได้แก่ การกำหนดกฎ และระเบียบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดหมาย
5. การจัดการ ประกอบด้วย
  - 5.1 การกำหนดจุดหมาย ได้แก่ ความชัดเจนของจุดหมายและขั้นตอนในการกำหนดจุดหมาย
  - 5.2 การวางแผน ได้แก่ ความชัดเจนของแผน ขั้นตอนในการวางแผนและการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บริหารและครู
  - 5.3 การจัดทรัพยากร ได้แก่ ขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ และความเหมาะสมของการจัดทรัพยากร
  - 5.4 การจัดองค์การได้แก่ขั้นตอนในการจัดทำโครงสร้างองค์การและการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การของชุมชน
  - 5.5 การดำเนินการ ได้แก่ วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจสั่งการและการประสานงาน
  - 5.6 การควบคุมงาน ได้แก่ วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน งบประมาณและกำกับดูแลให้งานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สรุปว่า องค์การที่เป็นระบบจะมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต หรือหากพิจารณาโดยละเอียด องค์การจะเป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆที่สัมพันธ์กัน

## 2) ระบบการบริหารโรงเรียน

Beauchamp (1968 : 109) กล่าวว่า ระบบบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นต่อการดำรงรักษาและดำเนินการภายในโรงเรียน ให้บรรลุจุดประสงค์ของโรงเรียน

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536:161) กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นระบบว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นระบบ เพราะโรงเรียนมีตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิตเช่นเดียวกับระบบอื่น ๆ ตัวป้อนของโรงเรียน ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) ทรัพยากรวัสดุ 3) ทรัพยากรการเงิน 4) สารสนเทศ กระบวนการของโรงเรียน ได้แก่ 1) กระบวนการเรียนการสอน 2) กระบวนการบริหาร 3) กระบวนการบริการ ส่วนผลผลิตของโรงเรียนประกอบด้วย 1) ผลผลิตเกี่ยวกับนักเรียน 2) ผลผลิตเกี่ยวกับครู 3) ผลผลิตอื่น ๆ

ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

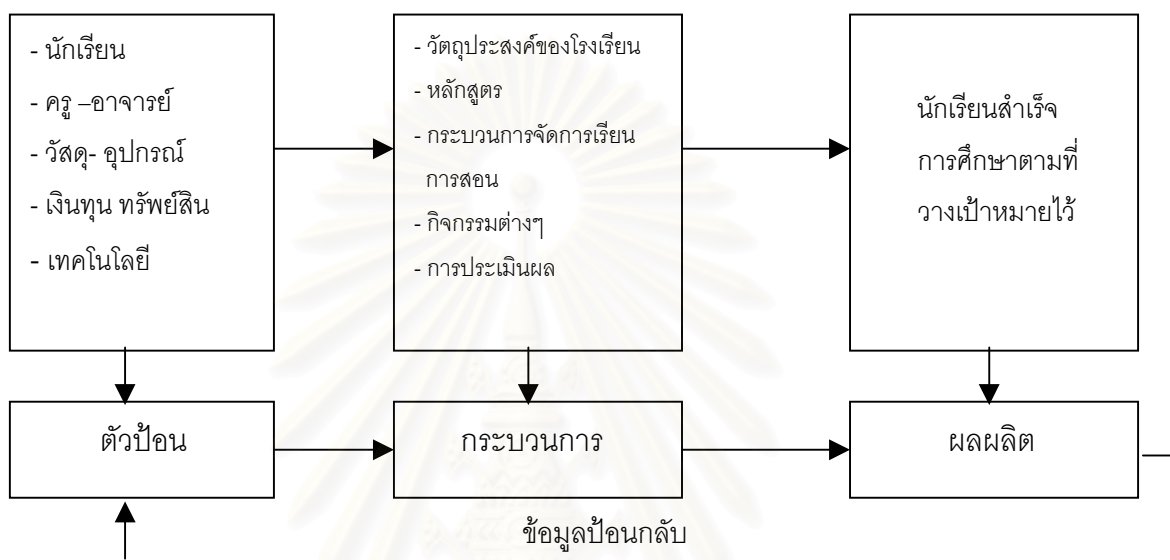
แผนภาพที่ 6 โรงเรียนในฐานะองค์การที่เป็นระบบ



ที่มา : ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2536 : 162)

นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสอ้าน (2523:75) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในเชิงระบบ โดยถือว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นระบบ ปัจจัยสำคัญได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการในการผลิต และผลผลิต ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 7 โรงเรียนในเชิงระบบ**



ที่มา : วิจิตร ศรีสอ้าน (2523 :75)

จากองค์ประกอบของระบบโรงเรียนที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น หากพิจารณาเฉพาะการบริหารโรงเรียนจะพบว่า กิจกรรมหรือกระบวนการบริหารโรงเรียน คือส่วนที่เป็นกระบวนการของระบบนั่นเอง

จากการศึกษารายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เรื่องการ จัดองค์การและระบบบริหารโรงเรียนประชาบาล ในปี พ.ศ. 2521 ซึ่งเป็นโครงการวิจัยแบบทดลอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2521 : 1-20) พบว่า ระบบการบริหารโรงเรียนตามความหมายของการวิจัยครั้งนั้น หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งงาน การแสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชา การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ

นอกจากนี้ ในการจัดองค์กรและระบบบริหารการศึกษานอกโรงเรียน เมื่อปี พ.ศ. 2538 การจัดองค์กรและระบบการบริหารงาน จะแสดงถึง บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น (กรมการศึกษานอกโรงเรียน , 2538 : คำนำ) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บริบทและภารกิจด้านการบริหารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้นกระบวนการบริหารโรงเรียน หรือระบบการบริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว



### 3) วิธีการเชิงระบบ (System Approach)

ในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารและการแก้ปัญหา วิธีการหนึ่งที่ใช้ได้ผลคือวิธีการเชิงระบบ (System Approach) ซึ่ง อูทซ์ บัญประเสริฐ (2529 :14-15) กล่าวถึงวิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบว่า เป็นการทำงานจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพที่ต้องการของงานนั้นทั้งระบบ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ 1) กำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขและความต้องการในการพัฒนาของระบบให้ชัดเจน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยที่สัมพันธ์กับปัญหา และความต้องการ ในการพัฒนาและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์รวมของระบบใหญ่ทั้งระบบ เพื่อสร้างกรอบหรือขอบเขตในการทำงานที่ต้องการ 3) ศึกษาสิ่งแวดล้อมหรือข้อจำกัดในการทำงานของระบบ และทรัพยากรที่หามาได้ 4) สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือวิธีการในการพัฒนา 5) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมด้วยวิธีการที่มีเหตุผล เป็นระบบ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ 6) ทดลองปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ ตัดสินใจเลือกไว้หรือทดสอบกับระบบหรือสถานการณ์จำลอง 7) ประเมินผลการทดลองหรือผลการทดสอบ 8) เก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงระบบนั้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 9) ดำเนินการตามระบบใหม่อย่างเป็นปกติต่อไป

O'Brien (1990:64) กล่าวว่า วิธีการเชิงระบบ คือการปรับวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) ระบุสภาพ/ปัญหาปัจจุบัน 2) รวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายสภาพ/ปัญหา 3) ระบุทางเลือก/ทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) ประเมินแต่ละทางเลือก 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 6) ปฏิบัติการตามทางเลือกที่เลือกไว้ 7) ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตามทางเลือก

วิธีการเชิงระบบดังกล่าว เป็นกระบวนการที่ใช้ได้ทั้งการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาสิ่งต่างๆ ด้วย รวมทั้งการพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 4) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

ในกระบวนการพัฒนาระบบนั้น การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในขั้นแรก ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การแยกแยะระบบออกเป็นส่วนๆ ตามองค์ประกอบของระบบเพื่อที่จะศึกษาและอธิบายลักษณะของส่วนประกอบเหล่านั้น (Smith,1982:396) ส่วน Modell (1988:3) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การแยกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วน ๆ แล้วอธิบายสภาพและปัญหาเหล่านั้น และทำการสร้างให้ส่วนประกอบเหล่านั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

การวิเคราะห์ระบบ เป็นกระบวนการในการศึกษาแยกแยะหน่วยงานที่สัมพันธ์กันในระบบเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของระบบในแต่ละส่วนและพฤติกรรมของระบบทั้งระบบ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อน โดยมุ่งเน้นการค้นหาระบบที่ดีที่สุดให้ได้ผลดีที่สุด ภายใต้ความจำกัดของสิ่งแวดล้อมของปัญหานั้น ๆ (อูทซ์ บัญประเสริฐ ,2529:18) การวิเคราะห์นี้จะต้องวิเคราะห์ถึง ภารกิจ จุดมุ่งหมาย

วัตถุประสงค์ หน้าที่ งาน เครื่องมือ สื่อ วิธีการ การตรวจสอบ การควบคุม และการประเมินด้วย (นิคม ทาแดง และ ทิพย์เกสร บุญอำไพ, 2536:45) ผลจากการวิเคราะห์จะนำไปสู่แผนภูมิ รายละเอียดสาเหตุ ปัญหาของระบบ เป็นต้น (โกวิท ประवालพฤษ์ , 2540:68)

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวสรุปว่า การวิเคราะห์ระบบ หมายถึงการจำแนกศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของระบบใดระบบหนึ่ง เพื่อให้เข้าใจสภาพและปัญหาของระบบ และเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

Laudon and Laudon (1988:384) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ระบบ 4 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อระบุวัตถุประสงค์และสภาพโดยรวมของระบบ 2) เพื่อระบุการดำเนินงานและปัญหาของระบบ 3) เพื่อระบุข้อกำหนดและวัตถุประสงค์ของระบบใหม่ 4) เพื่อระบุสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ Hicks (1986:120-144) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้น คือ 1) ขั้นการศึกษาระบบในปัจจุบัน 2) ขั้นการจัดทำข้อกำหนดของระบบใหม่ 3) ขั้นการสร้างระบบที่เป็นทางเลือก 4) ขั้นการระบุคุณค่าของแต่ละทางเลือก 5) ขั้นการเลือกระบบ และ 6) ขั้นการสรุปรวบรวมข้อกำหนดของระบบใหม่

Laudon and Luadon (1988:384) แบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นพิจารณาเป้าหมายโดยรวมของระบบ 2) ขั้นกำหนดการดำเนินการและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3) ขั้นกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายของระบบใหม่ และ 4) ขั้นกำหนดขอบเขตขององค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

Wilson (1991:64) กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ระบบเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา โดยศึกษาวิจัยความต้องการ การศึกษาวิจัยสิ่งแวดล้อม กำหนดรายการของระบบนำเข้า ระบบส่งออก และความสัมพันธ์ของระบบ หาขอบเขตของระบบ 2) เลือจุดประสงค์โดยการกำหนดจุดประสงค์ กำหนดระบบที่มีคุณค่าสูงสุด 3) สังเคราะห์ระบบ เลือกทางเลือกที่เหมาะสมแล้วกำหนดภารกิจของระบบ และอธิบายความสัมพันธ์ของระบบย่อย 4) วิเคราะห์ระบบโดยกำหนดสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ ตัวนักวิเคราะห์และขั้นตอนการวิเคราะห์ที่เหมาะสม 5) เลือกระบบที่ให้ประโยชน์สูงสุด และ 6) วางแผนดำเนินการ เขียนรายงาน และเผยแพร่

O'Brien (1990:64-65) และ Modell (1988:33-41) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบซึ่งสามารถสรุปเป็น 5 ขั้นตอน ที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และความต้องการของระบบใหม่ 3) การออกแบบหรือกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบ 4) การประเมินแต่ละทางเลือกที่ออกแบบและกำหนดไว้ และ 5) การนำเสนอทางเลือกและข้อกำหนดของระบบใหม่

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า กระบวนการในการวิเคราะห์ระบบมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบ 2) การศึกษาความต้องการและแนวทางแก้ไข ปัญหาของระบบแล้วเสนอระบบใหม่ 3) การประเมินความเหมาะสมของระบบที่เสนอขึ้นใหม่

#### 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ระบบ

Berges, Juneria Theresa Parr (1993:159) ทำการวิจัยเรื่อง คณะกรรมการที่ปรึกษาในระบบ การศึกษาของรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา : ระดับโรงเรียน (Advisory Councils in the Public Education System of the United States : Site-Based) การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของคณะกรรมการ ที่ปรึกษาของโรงเรียนรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้วิธีการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ โดยการศึกษา วารสาร งานวิจัยและเอกสารอื่นๆ และการสัมภาษณ์นักวิจัย 3 คน ซึ่งเชี่ยวชาญเรื่องคณะกรรมการ ที่ปรึกษาโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาโรงเรียนจะเกิดขึ้นหรือหยุดไป ขึ้นอยู่กับการ เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม บางสมัยคณะกรรมการที่ปรึกษาโรงเรียนมีบทบาทมาก แต่บางสมัย โรงเรียนไม่มีคณะกรรมการ การที่กรรมการจะมีความเข้มแข็งขึ้นอยู่กับการออกกฎหมายเกี่ยวกับคณะ กรรมการ การกำหนดจำนวนสมาชิกในคณะกรรมการ และวิธีการเลือกคณะกรรมการ รวมทั้งการอบรม คณะกรรมการให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ปัจจุบันโรงเรียนต้องมีบทบาทในการตัดสินใจ ด้วยตนเองมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

Gilbert, Richard Keith (1997:775) ทำการวิจัยเรื่อง การใช้วิธีการเชิงระบบในการศึกษาเกี่ยวกับ คุณค่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ในประเทศสาธารณรัฐอาฟริกาใต้ (Systems Approach to the Value of Education in the Republic of South Africa :Instructional Design) จุดประสงค์ของ การวิจัย เพื่อศึกษาคุณค่าเกี่ยวกับระบบโรงเรียน และการศึกษาโดยวิธีการเชิงระบบ เป็นการวิจัย เชิงบรรยายและเชิงสำรวจ โดยการวิจัยเอกสารและใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) นักเรียน กลุ่มเรียนเก่ง และกลุ่มเรียนอ่อนในโรงเรียน 4 ประเภท (Afrikaner, English ,Asian/Indian, African) 2) ครูผู้สอนวิทยาศาสตร์และผู้ให้การอบรมตามองค์ประกอบการจัดการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการศึกษาของอาฟริกาใต้ ยังไม่สามารถสร้างความเสมอภาคในการรับการศึกษาของนักเรียนได้ เนื่องจากปัญหาเรื่องเชื้อชาติ โรงเรียนยังไม่สามารถผลิตบุคลากรให้มีความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน ได้อย่างมีคุณภาพ และบทบาทของโรงเรียนยังไม่ใช่สถาบันที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้

Horan, Julie Lynn (1999 :157) ทำการวิจัยเรื่องโรงเรียนเอกชน : การศึกษาโรงเรียนคาทอลิก 4 แห่งในเมืองยอร์กยาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย (Private Schools : A Study of Four Catholic Schools in Yogyakarta, Indonesia) จุดประสงค์ในการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก 4 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจเรื่อง การศึกษาเอกชนในอินโดนีเซีย ซึ่งมีมากกว่า 30% ของประเทศ เนื่องจากในการปฏิรูปการศึกษาของ อินโดนีเซีย มุ่งให้โรงเรียนเหล่านี้จัดการศึกษาแนวเดียวกับโรงเรียนรัฐบาล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ

สัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียนในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและเตรียมอุดมศึกษา สังเกตการณ์เรียนการสอนในห้องเรียน และใช้แบบสอบถามกับครู ประเด็นในการศึกษา ได้แก่ กฎระเบียบของรัฐและราชการ คุณลักษณะของครู การพัฒนาครู พฤติกรรมในห้องเรียน หลักสูตรและวิธีการสอน ทรัพยากร สวัสดิการครู การทุจริต และการรับรู้เกี่ยวกับระบบการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีความขัดแย้งระหว่างแนวทางการจัดการศึกษาแบบเดิมกับการปฏิรูปการศึกษา วัฒนธรรมท้องถิ่นของชาวปกาเกออย่างชัดเจนในห้องเรียน และมีการวิพากษ์วิจารณ์รุนแรงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของรัฐบาล การพัฒนาการศึกษาโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องยังทำได้น้อย

Akpabio , Felix John (2000 : 187) ทำการวิจัยเรื่อง แนวโน้มความไม่เท่าเทียมกันทางการเงินในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในประเทศไนจีเรีย (Trends in Fiscal Inequality between Nigerian Public High Schools) โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนกับอัตราการเข้าโรงเรียน และผลการสอบ รวมทั้งการวิเคราะห์กองทุน คุณภาพของครู สิ่งอำนวยความสะดวกและวัสดุในโรงเรียน สถิติที่ใช้วัด ได้แก่ อัตราส่วนของงบประมาณจากรัฐ สัมประสิทธิ์ความแปรปรวนและค่าดัชนี McLoone ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในแต่ละรัฐได้รับจัดสรรเงินไม่เท่าเทียมกัน แต่โรงเรียนสังกัดรัฐบาลกลางได้รับจัดสรรงบประมาณเท่าเทียมกัน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับจำนวนเงินที่ได้รับอุดหนุน ส่วนใหญ่คุณภาพของครูยังต่ำและมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกไม่พอเพียง

#### 6) สรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ระบบดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง โดยการศึกษา ระบบบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 6.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียน
- 6.2 การออกแบบการบริหารโรงเรียนใหม่
- 6.3 การประเมินความเหมาะสมของการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## หน้าที่การบริหาร (Managerial Functions)

### 1) ความหมายของหน้าที่การบริหาร

การบริหาร (Management) หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell, 1999:6) สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่การบริหาร (Managerial Functions) (Holt, 1990:7; Robbins and Mukerji, 1994:7)

ปี ค.ศ. 1937 Luther Gulick ได้เสนอบทความเรื่อง "Notes on the Theory of Organization" ซึ่งตอนหนึ่งของบทความได้กล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ (Functions of Executives) ประกอบด้วย 1) Planning 2) Organizing 3) Staffing 4) Directing 5) Co-ordinating 6) Reporting 7) Budgeting หรือเรียกโดยย่อว่า "POSDCoRB" ซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษา (Gulick and Urwick, 1973:13)

นอกจากนี้ Kast and Rosenzweig (1988:399-405) ยังได้ระบุถึงภารกิจการบริหาร (The Managerial Task) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดทรัพยากร (Assembling Resources) 4) การจัดองค์การ (Organizing) 5) การปฏิบัติงาน (Implementing) 6) การควบคุม (Controlling)

จากการศึกษาดำรงทางด้านองค์การและการบริหารตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดหน้าที่การบริหารไว้คล้ายกัน ดังนี้

Hodgetts (1990:72) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การควบคุม (Controlling)

Holt (1990:7-10) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling)

นอกจากนี้ Robbins and Stuart-Kotze (1990:22-23) Bartol and Martin (1991:6-9) Stoner and Freeman (1992:8-9) Robbins and Mukerji (1994:7-8) Gibson and others (1997:15-17) Bateman and Snell (1999:6-8) ต่างมีความเห็นตรงกันว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling)

Kreitner (1998:14-15) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน

(Staffing) 5) การสื่อสาร (Communicating) 6) การจูงใจ (Motivating) 7) การนำ (Leading) 8) การควบคุม (Controlling)

ส่วน DuBrin (2000:12-13) ระบุว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น DuBrin เป็นนักวิชาการคนล่าสุดเท่าที่ผู้วิจัยศึกษาและมีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการคนอื่นในช่วงปี ค.ศ.1990-2000 สำหรับหน้าที่การบริหารด้านอื่นๆ เช่น การจัดบุคลากร(Staffing) จัดรวมอยู่ในด้านการจัดองค์การ การกำหนดเป้าหมายองค์การ (Goal Setting) จัดรวมกับการวางแผน การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร การจูงใจจัดรวมอยู่ในด้านการนำ เป็นต้น และจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านองค์การและการจัดการ ในช่วงปี ค.ศ. 1990-2000 เช่น Holt (1990 :7-10) Robbins and Mukerji (1994 :7-8) Kreitner (1998:14-15) Bateman and Snell (1999:6-8) DuBrin (2000:12-13) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายและกิจกรรมในหน้าที่การบริหารแต่ละด้าน ดังนี้

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และวางแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2. **การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การประกอบด้วย การจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. **การนำ (Leading)** หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4. **การควบคุม (Controlling)** หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์การ กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

## 2) สรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง ดังนี้

- 3.1) การวางแผน
- 3.2) การจัดองค์การ
- 3.3) การนำ
- 3.4) การควบคุม

## แบบจำลอง (Model)

### 1) ความหมายของแบบจำลอง

ใน Dictionary of Education ซึ่งบรรณาธิการโดย Carter V. Good (1973 : 370) ได้รวบรวมความหมายของแบบจำลอง (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

Tosi and Carroll (1982:163) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่นแบบจำลองหอยสมุด แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

Bardo and Hartman (1982 : 70-71) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ แบบจำลองจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่าแบบจำลองใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและแบบจำลองนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนด

ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างแบบจำลองนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

อุทัย บุญประเสริฐ (2516:31) กล่าวว่า แบบจำลองหมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520:206) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรม หรือลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

สมาน อัครภูมิ (2537:13) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539:82) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงอธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรือบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

พลสุข หิงคานนท์ (2540:50) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า แบบจำลองหมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

## 2) ประเภทของแบบจำลอง

Keeves (1988:561-565) ได้แบ่งประเภทของแบบจำลองที่ใช้ในทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แบบจำลองเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นแบบจำลองเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น แบบจำลองโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของแบบจำลองให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย แบบจำลองที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น แบบจำลองจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ้ำน้ำที่ประกอบด้วยท่อ



น้ำเข้าและท่อน้ำออกปริมาณน้ำที่ไหลเข้าถึง เปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน ประกอบด้วย อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออก เปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธนาการการศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของแบบจำลองแบบนี้ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. **แบบจำลองเชิงอธิบาย (Semantic Model)** เป็นแบบจำลองที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิด โครงสร้าง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น แบบจำลองการเรียนรู้ เป็นต้น

3. **แบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)** เป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เดิมแบบจำลองนี้ใช้กับศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้นรวมทั้งการศึกษาด้วย โดยเฉพาะในการวัดผลการศึกษา แบบจำลองแบบนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์และสร้างเป็นทฤษฎี เพราะสามารถทดสอบสมมุติฐานได้ แบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์ มักพัฒนามาจากแบบจำลองเชิงอธิบาย

4. **แบบจำลองเชิงเหตุผล (Causal Model)** เป็นแบบจำลองที่พัฒนามาจากแบบจำลองเชิงอธิบาย โดยการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ ปัจจุบันมีการนำแบบจำลองนี้มาใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากขึ้น แบบจำลองแบบนี้จะเป็นการนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์หรือคำย่อ แล้วใช้เส้นตรงและลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เช่น แบบจำลองการเรียนรู้ของผู้เรียน สติปัญญาของผู้เรียนมีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และสิ่งแวดล้อมที่บ้าน เป็นต้น แบบจำลองดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูลในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบแบบจำลองได้ด้วย

เสรี ชัดเข้ม (2538 : 7) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า แบบจำลองจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

### 1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

1.1 แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 แบบจำลองสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

### 2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการ

คงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

กรรณิกา เจริญเทียนชัย (2539:82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองเป็น 2 ชนิด ได้แก่ แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า การแบ่งประเภทของแบบจำลอง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายแบบจำลองนั้นๆ

### 3) องค์ประกอบของแบบจำลอง

Brown and Moberg (1980 :16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของแบบจำลอง พบว่าแบบจำลองส่วนใหญ่ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมาน อัครวุฒิ (2537:17) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของแบบจำลองว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรา กำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดแบบจำลองนั้น ๆ เป็นหลัก สำหรับองค์ประกอบของแบบจำลองการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร แนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

### 4) คุณลักษณะที่ดีของแบบจำลอง

พลสุข หิงคานนท์ (2540:53) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า แบบจำลองที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นแบบจำลองที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ

2. แบบจำลองควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. แบบจำลองในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

Keeves (1988:560) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของแบบจำลอง 4 ประการ ได้แก่

1. แบบจำลองควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวเอง มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง

2. แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลองได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. แบบจำลองควรจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวเองใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

## 5) การพัฒนาแบบจำลอง

Willer (1986:83) กล่าวว่า ในการพัฒนาแบบจำลองนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) แบบจำลอง และการหาความตรง (Validity) ของแบบจำลอง

Uthai Boonprasert (1978:21-124) ทำการวิจัยเรื่อง แบบจำลองแบบสมบูรณ์สำหรับการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย : กรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand: The Case of Chulalongkorn University) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ในการปรับปรุงการวางแผน และระบบการบริหารทรัพยากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพการวางแผนและระบบการบริหารทรัพยากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ระบุปัญหาและความต้องการจำเป็นในการวางแผนและบริหารทรัพยากร 3) นำเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) 4) ทดสอบความเป็นไปได้และการยอมรับของคณะผู้บริหาร และ 5) ทบทวนแบบจำลองและให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องปรับปรุงการวางแผนอย่างเป็นระบบในทุกระดับขององค์กร ปัญหาสำคัญคือการขาดบุคลากร

รับผิดชอบเรื่องการวางแผน ขาดการสื่อสารและเผยแพร่ความรู้เรื่องการวางแผน ขาดความสอดคล้อง ระหว่างการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและการประเมินผล ผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองการวางแผนแบบ สมบูรณ์ (Comprehensive Planning Model) ซึ่งครอบคลุมภารกิจของสถาบัน เน้นกระบวนการวางแผน อย่างต่อเนื่อง เป็นการวางแผนในทุกระดับและเป็นการดำเนินการในระยะยาว แบบจำลองดังกล่าวมี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบหลัก (The Main System) ซึ่งประกอบด้วยงานวิชาการ การบริหารทรัพยากร อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ และระบบเสริม (The Supplementary System) ซึ่ง ประกอบด้วยโปรแกรมพัฒนาการวางแผน โปรแกรมการประเมินตนเองของภาควิชา แผนการบริหาร งบประมาณ แผนการบริหารวิชาการ และการรายงานผลการบริหารงาน แบบจำลองแบบสมบูรณ์ที่ นำเสนอ จะครอบคลุมภารกิจหลักและกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนมากที่สุด

บุญชม ศรีสะอาด (2533:3-5) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยแบ่งขั้นตอน การดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ รูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลัก การเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบ เหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สอง คือ การนำรูปแบบ ดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2537:66) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับ จังหวัด ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

อำนาจ บัวศิริ (2539:147) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ใน ประเทศไทย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบและภารกิจ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในปัจจุบันและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2) การประชุมสัมมนาเรื่องรูปแบบ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย 3) การตรวจสอบรูปแบบในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ในประเทศไทยไปดำเนินการ 4) การเปรียบเทียบองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ในปัจจุบันกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย

พลสุข หิงคานนท์ (2540:87) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัย พยาบาลกระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบ การวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัย ในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนารูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว แต่สรุปได้ว่า โดยทั่วไปการพัฒนาแบบจำลองจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างหรือต้องการจะพัฒนาแบบจำลองให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะพัฒนา แล้วสร้างแบบจำลองขึ้น และนำแบบจำลองนั้นไปตรวจสอบหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง และ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

## 6) การทดสอบแบบจำลอง

จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ (Keeves, 1988 :589-560)

พลสุข หิงคานนท์ (2540:53-55) สรุปความเห็นของนักวิชาการว่า การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สามารถดำเนินการโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนและลึกซึ้งมากกว่านั้น การประเมินโดยอาศัยความรอบรู้และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ จะสามารถช่วยให้การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์ดำเนินไปได้ด้วยดี สำหรับแนวคิดเรื่องการประเมินแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะประเด็นที่ถุคนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือนัดใดๆ

ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในการทดสอบหรือประเมินเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. เป็นรูปแบบที่ย่อมให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

## 7) แบบจำลองแบบสมบูรณ์

คำว่า “comprehensive” ในพจนานุกรม Webster’s Third New International Dictionary ซึ่ง Gove (1986:467) เป็นบรรณาธิการ ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นคำคุณศัพท์ (Adjective) และมีความหมายดังนี้

1. a : ครอบคลุมทุกประเด็นอย่างสมบูรณ์หรือเกือบสมบูรณ์ เช่น a comprehensive question หรือ a comprehensive plan

b : อย่างครอบคลุมทุกกรณี เช่น a comprehensive insurance policy

2. มีพลังที่ทำให้เข้าใจง่ายหรือจับใจความได้ง่าย เช่น a comprehensive head for financial problems

3. ผสมผสาน เช่น a comprehensive high school เป็นโรงเรียนที่มีหลักสูตรแบบผสม เช่น หลักสูตรการเตรียมพร้อมสำหรับศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัย หลักสูตรพาณิชยกรรม หลักสูตรอาชีวศึกษา รวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ

4. ละเอียดยุติ , ลึกซึ้ง , เข้ม เช่น a comprehensive course

Uthai Boonprasert (1978:28) กล่าวว่าแบบจำลองการวางแผนแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Planning Model) ประกอบด้วย ภารกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย เป็นระบบที่บูรณาการการวางแผนระยะยาวทางด้านวิชาการ การบริหารทรัพยากร อาคารสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและองค์ประกอบสำคัญ ๆ ทั้งสถาบัน ระบบการวางแผนแบบสมบูรณ์จะครอบคลุมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ

Lee, Matthew R .(2000:1-26) กล่าวว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพของประชากรมักใช้อัตราการตายของประชากรเป็นตัวชี้วัด ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้อัตราการตายลดลงนั้น เชื่อว่าเกิดจากการที่ประชากรมีภาวะสุขภาพและการศึกษาดีขึ้น แต่ปัจจัยทั้งสองประการดังกล่าวยังไม่เพียงพอที่จะเป็น

ข้อสรุปทางทฤษฎีได้ ดังนั้นในแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ที่ใช้ศึกษาอัตราการตายของประชากร จึงต้องมีตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมมากที่สุด เช่น อัตราการแพร่กระจายของโรคติดต่อและเทคโนโลยี ดัชนีสารสนเทศ การเข้ารับการรักษาพยาบาล ปริมาณแคลอรีที่บริโภคต่อวัน อัตราการรู้หนังสือ การใช้สิทธิทางการเมือง เป็นต้น

Breiner, Stritzke and Lang (1999:197) ทำการวิจัยเรื่อง การหลีกเลี่ยงการเข้าใกล้ภาวะติดแอลกอฮอล์ เดิมเป็นที่เข้าใจกันว่าปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการดื่ม คือความอยากเสพ แต่จากการศึกษาโดยละเอียด พบว่าน่าจะมีตัวแปรอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการดื่มด้วย ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโดยใช้แบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ซึ่งครอบคลุมตัวแปรสำคัญ เช่น การตามใจและการยับยั้งชั่งใจ (Indulgence and Restraint) ปัจจัยภูมิหลัง (Historical Factors) ปัจจัยสถานการณ์ปัจจุบัน (Current Factors) ความคาดหวัง (Expectancies) แรงจูงใจ (Motivations) อารมณ์รักและชังในสิ่งเดียวกันของบุคคลคนเดียว (Ambivalence) เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองแบบสมบูรณ์นี้ทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีประโยชน์ต่อการป้องกันและแก้ไขการติดแอลกอฮอล์อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในที่นี้อาจจะสรุปได้ว่า แบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) หมายถึงแบบจำลองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญอย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทุกกรณี เพื่อให้เข้าใจระบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์แบบต่อไป

แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Comprehensive School-Based Model) ในการวิจัยครั้งนี้จึงหมายถึง แบบจำลองการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และครอบคลุมหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม และสารสนเทศสำหรับการบริหารโรงเรียน

#### 8) สรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบจำลองดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง โดยกระบวนการพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย

- 8.1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 8.2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง
- 8.3) การร่างแบบจำลอง
- 8.4) การประเมินแบบจำลอง

## ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

### 1) การวิเคราะห์ภารกิจการบริหารโรงเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภารกิจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ทั้งฉบับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ (กมล สูดประเสริฐ,2544:104-116) งานวิจัยเรื่อง โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้โครงการนำร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชัยอนันต์ สมุทวณิช ,2544:24-39) การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542(สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,2544:129-136)พบว่าภารกิจการบริหารโรงเรียน มีดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

- (1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (1.3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- (1.4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (1.5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (1.6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (1.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (1.8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

#### 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

- (1) การจัดตั้งงบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
  - (2.1) การจัดสรรงบประมาณ
  - (2.2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - (2.3) การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - (2.4) การรายงานผล



- (3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
  - (3.1) การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
  - (3.2) การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายผลผลิต
- (4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - (4.1) ทุนการศึกษา
  - (4.2) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - (4.3) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
  - (4.4) การจัดการทรัพยากร
  - (4.5) การส่งเสริมการบริหารการจัดการรายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย
- (5) การบริหารการเงิน
  - (5.1) การเบิกเงินจากคลัง
  - (5.2) การรับเงิน
  - (5.3) การเก็บรักษาเงิน
  - (5.4) การจ่ายเงิน
  - (5.5) การนำส่งเงิน
- (6) การบริหารบัญชี
  - (6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน
  - (6.2) การจัดทำทะเบียนทางการเงิน
  - (6.3) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - (6.4) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - (7.1) การวางแผนจัดหาพัสดุ
  - (7.2) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ
  - (7.3) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
  - (7.4) การจัดหาพัสดุ
  - (7.5) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
  - (7.6) การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

- (1) การวางแผนอัตรากำลัง
- (2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (3) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - (4.1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - (4.2) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม
- (5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (5.1) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
  - (5.2) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- (7) เงินเดือนและค่าตอบแทน
- (8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (9) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (10) การลาศึกษาต่อ
- (11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (12) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (14) การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (15) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (15.1) การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง
  - (15.2) การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง
- (16) การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (17) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (18) การอุทธรณ์
- (19) การร้องทุกข์
- (20) การออกจากราชการ
- (21) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

- (22) งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (23) งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
- (24) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

#### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

- (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (3) การวางแผนการศึกษา
  - (3.1) แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์
  - (3.2) แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี
- (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (8) การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ
- (9) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- (10) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (11) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (12) การรับนักเรียน
- (13) การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (14) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (15) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (16) การทัศนศึกษา
- (17) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- (18) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (19) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (20) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (21) งานกำกับดูแลสถานศึกษา : ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
- (22) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

## 2) สารสำคัญที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการพัฒนาแบบจำลอง

จากการวิเคราะห์ภารกิจการบริหารโรงเรียนดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยนำไปเป็นกรอบแนวคิด

- 2.1) การบริหารงานวิชาการ
- 2.2) การบริหารงบประมาณ
- 2.3) การบริหารงานบุคคล
- 2.4) การบริหารทั่วไป

### สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนาแบบจำลอง

กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการออกแบบและการพัฒนาแบบจำลอง ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนาแบบจำลอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบหรือรายการที่นำไปใช้ในการวิจัยและเป็นเนื้อหาในแบบจำลอง
1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา</li> <li>2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> <li>3. คุณลักษณะของโรงเรียนตามแนวคิด SBM</li> <li>4. คณะกรรมการโรงเรียน</li> </ol>
2. การวิเคราะห์ระบบ	<p>กระบวนการวิเคราะห์ระบบการบริหารโรงเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน</li> <li>2. การออกแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</li> <li>3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง</li> </ol>
3. การพัฒนาแบบจำลอง	<p>กระบวนการพัฒนาแบบจำลอง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง</li> <li>3. การร่างแบบจำลอง</li> <li>4. การประเมินแบบจำลอง</li> </ol>
4. หน้าที่การบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผน <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การวิเคราะห์องค์การ</li> <li>1.2 การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์</li> <li>1.3 การวางแผนด้านทรัพยากร</li> </ol> </li> </ol>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบหรือรายการที่นำไปใช้ในการวิจัยและเป็นเนื้อหาในแบบจำลอง
	<p><b>2. การจัดองค์การ</b></p> <p>2.1 การจัดโครงสร้างองค์การ</p> <p>2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน</p> <p>2.3 การจัดทำมาตรฐานและการพรรณนางาน</p> <p>2.4 การจัดทำขั้นตอนการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน</p> <p>2.5 การบริหารจัดการทรัพยากร</p> <p>2.6 การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p><b>3 การนำ</b></p> <p>3.1 การจูงใจ</p> <p>3.2 การตัดสินใจสั่งการ</p> <p>3.3 การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>3.4 การจัดการความขัดแย้ง</p> <p><b>4. การควบคุม</b></p> <p>4.1 การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน</p> <p>4.2 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>4.3 การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงาน</p>
<p><b>5. ภารกิจการบริหาร</b> โรงเรียนตามพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p>	<p><b>การบริหารงานวิชาการ</b></p> <p>1.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>1.2 การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>1.3 การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน</p> <p>1.4 การใช้สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา</p> <p>1.5 การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้</p> <p>1.6 การวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>1.7 การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้ชุมชน</p> <p><b>2. การบริหารงบประมาณ</b></p> <p>2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณระยะปานกลาง</p> <p>2.2 การใช้จ่ายเงิน</p> <p>2.3 การจัดทำบัญชีและรายงาน</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบหรือรายการที่นำไปใช้ในการวิจัยและเป็นเนื้อหาในแบบจำลอง
	2.4 การจัดซื้อจัดจ้าง
	2.5 การหาประโยชน์จากสินทรัพย์
	<b>3. การบริหารงานบุคคล</b>
	3.1 การจัดทำแผนอัตรากำลัง
	3.2 การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
	3.3 การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
	3.4 การพัฒนาบุคลากร
	3.5 การย้ายโอน
	3.6 การประเมินบุคลากร
	3.7 การดำเนินการทางวินัย
	<b>4. การบริหารทั่วไป</b>
	4.1 การจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหาร
	4.2 แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
	4.3 การวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน
	4.4 การพัฒนาองค์กร
	4.5 งานสารบรรณและธุรการ
	4.6 งานความสัมพันธ์กับชุมชน
	4.7 การบริหารอาคารสถานที่
	4.8 การประชาสัมพันธ์

**สรุปองค์ประกอบสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี**

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้วข้างต้น สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบสำคัญของการบริหารโรงเรียนตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

องค์ประกอบด้าน	คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
<b>ด้านวิชาการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนสามารถจัดทำและบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนเอง</li> <li>2. โรงเรียนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้และมีวิธีการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย</li> <li>3. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้</li> <li>4. โรงเรียนสามารถจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนได้และมีการปรับปรุงคุณภาพ ของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. โรงเรียนสามารถพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการ บริหารได้</li> <li>6. โรงเรียนสามารถส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและมีการแสวงหาแหล่ง เรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบสอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน</li> <li>7. โรงเรียนดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งการวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัย การบริหารโรงเรียน</li> <li>8. โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้</li> </ol>
<b>ด้านงบประมาณ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์และงบประมาณระยะ ปานกลาง (MTEF) ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา</li> <li>10. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในโรงเรียนได้อย่าง เหมาะสม</li> <li>11. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี และตรงกับประเภทและรายการที่ได้รับจัดสรร</li> <li>12. โรงเรียนสามารถโอนงบประมาณประเภทต่างๆ(เช่นเปลี่ยนจากค่าครุภัณฑ์เป็นค่า สาธารณูปโภค) โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ</li> <li>13. โรงเรียนสามารถรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดง ผลผลิตและผลลัพธ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือสถานศึกษาได้</li> <li>14. โรงเรียนสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ภายในโรงเรียนได้</li> </ol>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
	<p>15. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาได้ ทั้งการระดมทุน การศึกษา การบริหารกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดสวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการ ทรัพยากรที่หามาได้</p> <p>16. โรงเรียนสามารถหารายได้และผลประโยชน์ต่างๆด้วยตนเอง เช่นการจัดมหรสพ ทอดผ้าป่า แข่งขันกีฬา ฯลฯ</p> <p>17.โรงเรียนสามารถบริหารการเงินได้เรียบร้อยทั้งกระบวนการ (การเบิกเงินจากคลัง การ รับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน)</p> <p>18. โรงเรียนสามารถบริหารการบัญชีได้ทั้งกระบวนการ(การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำ ทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานและงบทางการเงิน การจัดทำแบบพิมพ์ บัญชี ทะเบียน และรายงาน)</p> <p>19. โรงเรียนสามารถบริหารพัสดุได้ อย่างเป็นระบบและเกิดความเรียบร้อย การวางแผนจัดหา พสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ จัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ (จัดซื้อ-จัดจ้าง) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและ จำหน่ายพัสดุ</p> <p>20. โรงเรียนสามารถจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนได้ เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ</p>
<p><b>ด้านบุคลากร</b></p>	<p>21. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้</p> <p>22. โรงเรียนสามารถกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาภายในโรงเรียนได้</p> <p>23. โรงเรียนสามารถดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้</p> <p>24. โรงเรียนสามารถดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและดำเนินการเรื่องทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้</p> <p>25. โรงเรียนสามารถเสนอความเห็นและข้อมูลต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียน เกี่ยวกับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้</p> <p>26. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียนได้</p> <p>27. โรงเรียนสามารถรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอเรื่องการเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนได้</p> <p>28. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาได้</p> <p>29. โรงเรียนสามารถอนุญาตให้ข้าราชการครู บุคลากร ลาศึกษาต่อได้ โดยความเห็นชอบ ของหน่วยบังคับบัญชาเหนือโรงเรียน</p>



ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
<p>30. โรงเรียนสามารถดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและคุณงามความดีได้</p> <p>31. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้</p> <p>32. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้</p> <p>33. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการออกจากราชการของครูและบุคลากรได้โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ</p> <p>34. โรงเรียนสามารถประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้</p> <p>35. โรงเรียนสามารถจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรได้</p> <p>36. โรงเรียนสามารถดำเนินการขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้</p>	<p>37. โรงเรียนสามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา</p> <p>38. โรงเรียนมีการร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม-ชมรม ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>39. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน และมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ</p> <p>40. โรงเรียนมีการทำการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน เป็นงานวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน</p> <p>41. โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>42. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัด ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น</p> <p>43. โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยสำหรับการบริหารและพัฒนาการศึกษา เช่น เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องมือนำเสนองาน ฯลฯ</p> <p>44. โรงเรียนมีการบำรุงดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เสมอ</p> <p>45. โรงเรียนมีการสำรวจสำมะโนผู้เรียนและวางแผนเกี่ยวกับแผนที่การศึกษา (School Mapping)</p> <p>46. โรงเรียนมีแผนการรับนักเรียนของโรงเรียนเอง และสามารถดำเนินการรับนักเรียนโดยสอดคล้องกับโรงเรียนในพื้นที่เดียวกัน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
	<p>47. โรงเรียนสามารถเสนอข้อมูลโรงเรียน เพื่อต้องการเปลี่ยนสภาพหรือยุบรวมไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตัดสินใจได้</p> <p>48. โรงเรียนสามารถศึกษาความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย และโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ</p> <p>49. โรงเรียนสามารถวางแผนและอนุมัติเกี่ยวกับการพานักเรียนไปนอกสถานศึกษาด้วยตนเอง</p> <p>50. โรงเรียนสามารถวางแผน ดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง</p> <p>51. โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา ส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือในการจัดการศึกษา ร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา</p> <p>52. โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน</p> <p>53. โรงเรียนได้รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สาธารณชนรับทราบ</p> <p>54. โรงเรียนมีการจัดระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด</p>
การวางแผน	<p>55. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้องและรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอะไรบ้าง</p> <p>56. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและยุทธศาสตร์ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>57. โรงเรียนสามารถวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล,งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์) ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p>
การจัดองค์การ	<p>58. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม</p> <p>59. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน(Job Description)มีความชัดเจน</p> <p>60. การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีความเหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ ขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน</p> <p>61. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p> <p>62. มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>
การนำ	<p>63. โรงเรียนสามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ</p> <p>64. การตัดสินใจสิ่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจและการตัดสินใจสิ่งการในเรื่องต่างๆเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด</p> <p>65. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินการชัดเจน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
	66. เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้เรียบร้อยไม่ต้องส่งให้หน่วยงานเหนือสถานศึกษาช่วยแก้ไข
<b>การควบคุม</b>	<p>67.โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p> <p>68. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ฯลฯ</p> <p>69. โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>70. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้สามารถบริหารงานด้วยตนเองได้มากที่สุด และโรงเรียนได้กระจายอำนาจไปทั้งองค์กร (ให้หน่วยงานในโรงเรียนรับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามความเหมาะสม)</p> <p>71. โรงเรียนบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติและประเมินผล</p> <p>72. โรงเรียนบริหารงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา บรรยากาศการทำงานเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p>
<b>คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>	<p>73. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 อย่างครบถ้วนและเกิดผลในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม</p> <p>74. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดการศึกษาที่แท้จริง สัดส่วนคณะกรรมการที่กำหนดในระเบียบมีความเหมาะสม</p> <p>75. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานของโรงเรียน และมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนอย่างแท้จริง</p> <p>76. การคัดเลือกประธาน การแต่งตั้ง และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสมแล้ว</p>

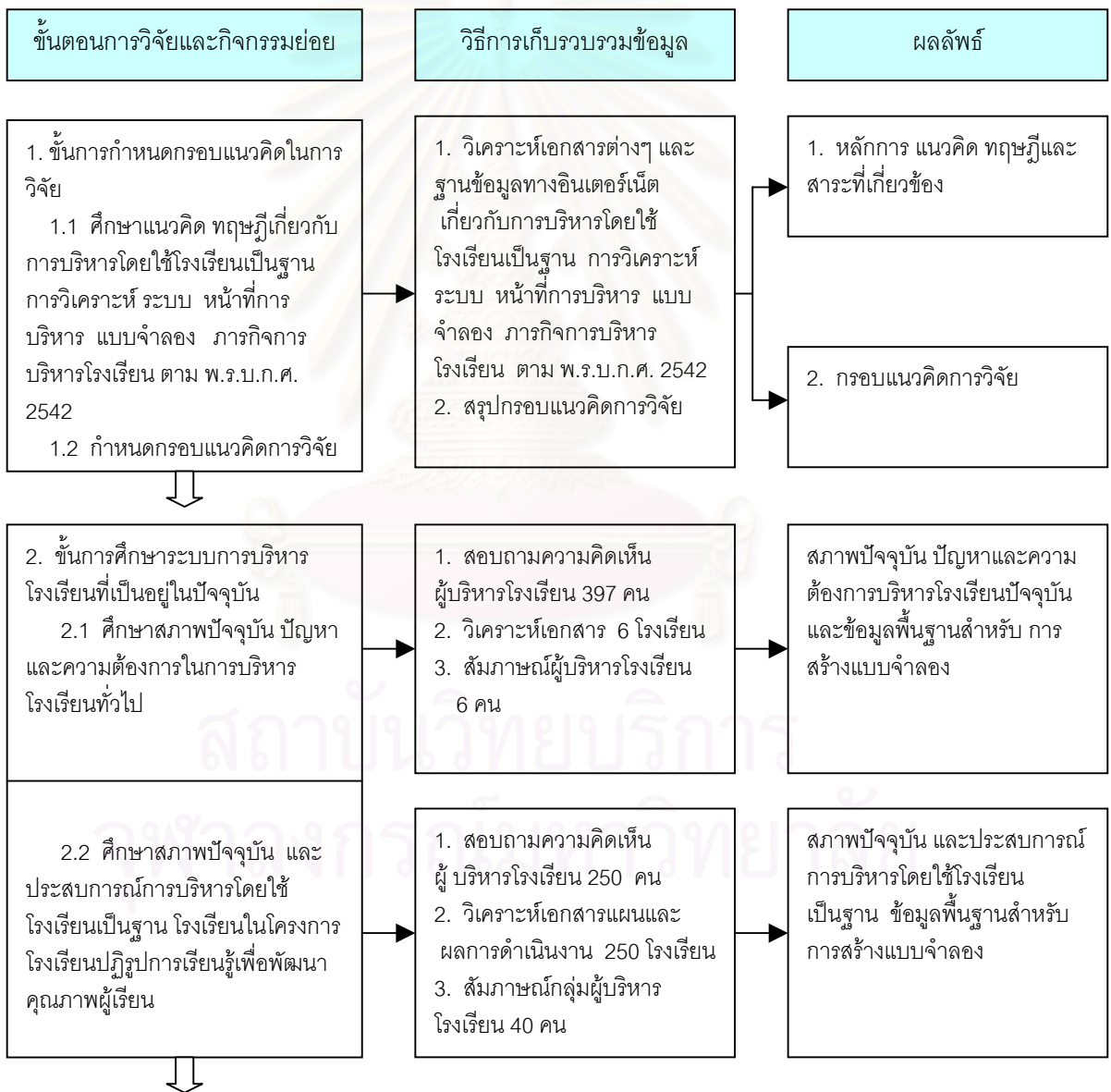
สถาบันวิจัยบวร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

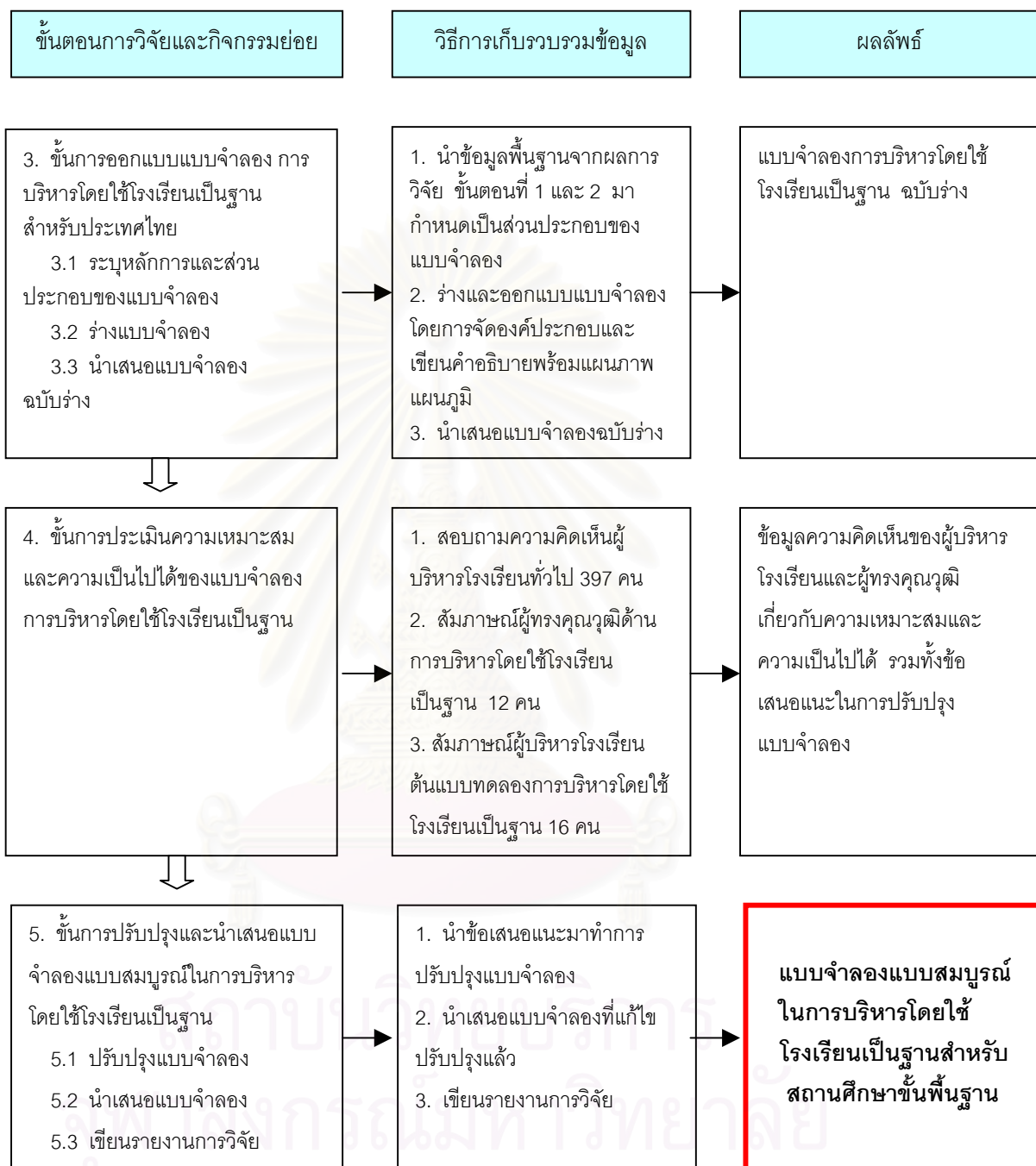
#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้ ผู้วิจัยเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยโดยละเอียด โดยแสดงกิจกรรมการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับขั้นตอนการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 8 สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์



## แผนภาพที่ 8 (ต่อ)



การวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย ขั้นการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อย ดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

### กิจกรรมการวิจัย

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาหลักการ แนวคิดและสาระที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์ระบบ หน้าที่การบริหาร แบบจำลอง และภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 รวมทั้ง รายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็น แบบวิเคราะห์เอกสาร โครงสร้างของแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย ข้อมูลภายนอก (ประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงาน หรือ สำนักพิมพ์ สาขาวิชา) ข้อมูลภายใน (ชื่อผู้เขียนชื่อเอกสาร ประเด็นหลักของเอกสาร เนื้อหาสาระของ เอกสารที่เชื่อมโยงกับทฤษฎี หรือผลการวิจัยอื่น จุดเน้นการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล) ข้อค้นพบ ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบจำลอง ผู้วิจัยแสดงแบบวิเคราะห์เอกสารไว้ในภาคผนวกของรายงาน การวิจัยฉบับนี้แล้ว

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ หนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์ระบบ หน้าที่การบริหาร แบบจำลอง และภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตัวอย่างเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์มี ดังนี้

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ,2542)
- 2) เอกสารโครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา ภายใต้โครงการนำร่อง การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชัยอนันต์ สมุทวณิช,2544)
- 3) รายงานการวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,2544)
- 4) รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (อุทัย บุญประเสริฐ,2543)
- 5) หนังสือ เรื่อง School Effectiveness and School-based Management : A Mechanism for Development. (Cheng,1996)
- 6) หนังสือ เรื่อง School-Based Management : Organizing for High Performance. (Mohrman and Wohlstetter ,1994)

7) หนังสือ เรื่อง Organization and Management : A Systems and Contingency Approach. (Kast and Rosenzweig ,1988)

8) หนังสือ เรื่อง Essentials of Management. ( DuBrin, 2000)

สำหรับเอกสารและแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แสดงไว้ในรายการอ้างอิงแล้ว

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องจากหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ หอสมุดแห่งชาติ ฐานข้อมูลทาง Internet และหน่วยงานที่เกี่ยวข้ององค์แล้วทำการศึกษา / วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

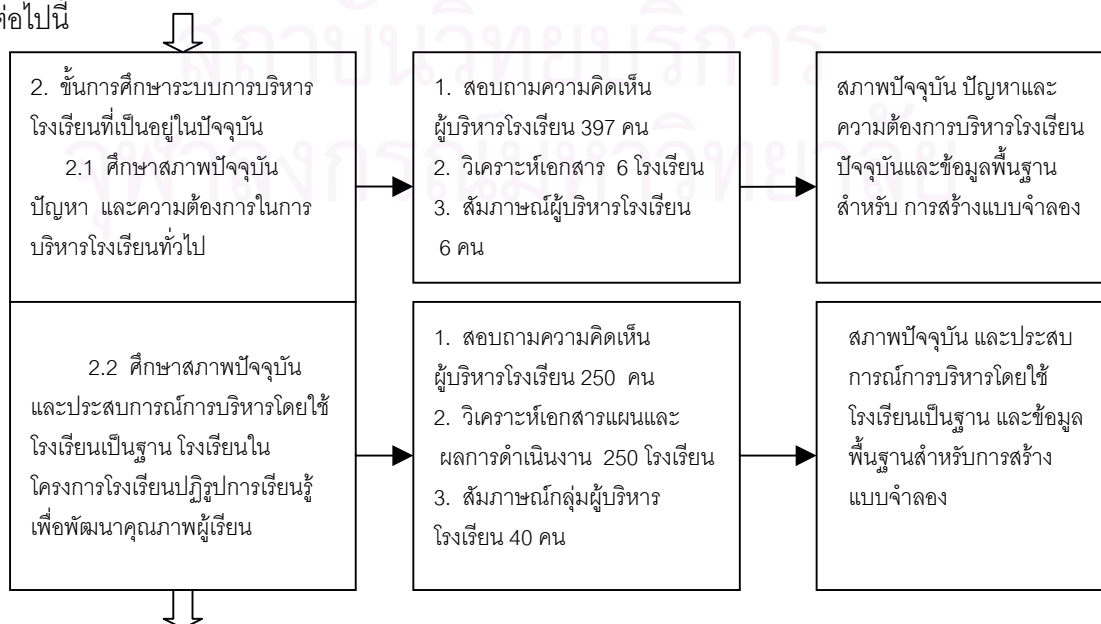
### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญจำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- 1) จำแนกเนื้อหาตามประเด็นสำคัญ เช่น ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ ฯลฯ
- 2) จัดกลุ่มเนื้อหาที่วิเคราะห์เป็นหมวดหมู่และสรุปเป็นรายการ ให้เหมาะสมตามลำดับ
- 3) สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ชั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่ 2 ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาการบริหารโรงเรียนทั่วไป โดยที่ปัญหาการบริหารโรงเรียนคือ ผลต่างระหว่างความต้องการ และสภาพปัจจุบันในการบริหารด้านนั้น ๆ และ 2) สภาพปัจจุบันและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังแผนภาพต่อไปนี้



## กิจกรรมการวิจัย

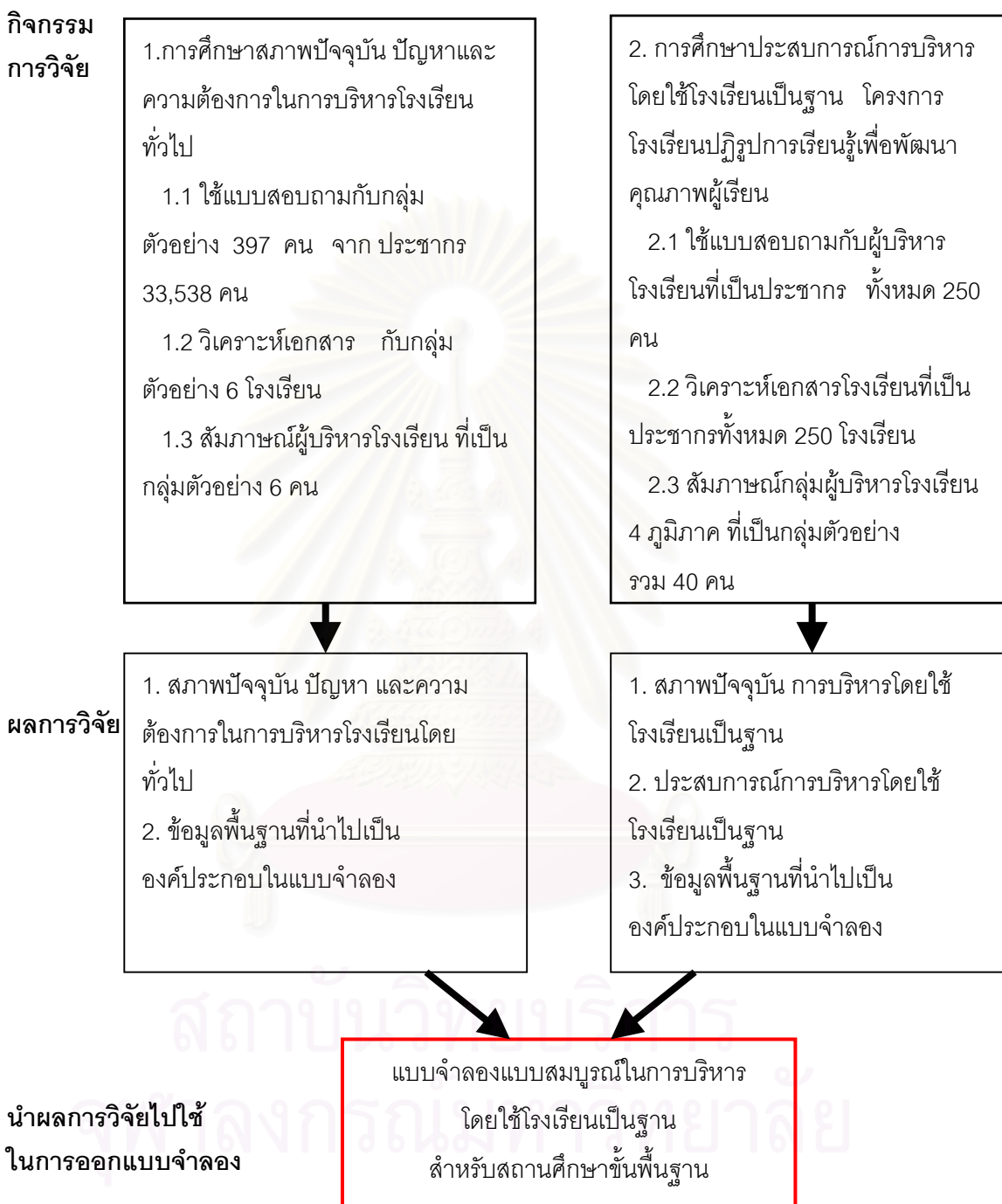
การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการศึกษาการบริหารโรงเรียนตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดยแยกเป็น 2 กิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมแรก เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา จำนวน 33,538 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2543) กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนจำนวน 397 โรงเรียน ตามตารางของ Taro Yamane (1967 : 398) แหล่งข้อมูลที่ศึกษาเป็นเอกสารและบุคคล ใช้วิธีการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 397 คนด้วยแบบสอบถาม นอกจากนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารในโรงเรียนที่ได้มา โดยการสุ่มตัวอย่าง 6 โรงเรียน ด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์

สำหรับกิจกรรมที่สอง เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันในการทดลองบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2544 (พ.ศ.2543 - 2544) จำนวน 250 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) กรมสามัญศึกษา เทศบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (ตชด.) และกรมการศาสนา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทั้ง 250 คน นอกจากนี้เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกและตรวจสอบข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เอกสาร รายงานแผนและผลการดำเนินงาน ระยะที่ 1 และ 2 ทุกโรงเรียนๆ ละ 4 ฉบับ และผู้วิจัยต้องการข้อมูลประสบการณ์และแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงทำการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการ 4 ภูมิภาคๆ ละ 10 คน เพื่อทราบผลการดำเนินงาน และข้อมูลสำคัญที่ได้จากการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเวลา 1 ปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการร่างแบบจำลองแบบสมบูรณในขั้นตอนต่อไป

กิจกรรมการวิจัยในขั้นการศึกษากระบวนการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังแผนภาพต่อไป



แผนภาพที่ 9 ขั้นตอนการวิจัยในชั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ แบบวิเคราะห์เอกสาร จำนวน 2 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

1) **แบบสอบถาม** เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 2 ฉบับ ฉบับแรกเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป ฉบับที่ 2 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับตามลำดับ ดังนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น ครอบคลุมหน้าที่การบริหาร ภารกิจการบริหาร หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงสร้างแบบสอบถามทั้งสองฉบับ แสดงใน ภาคผนวก ข.

ข) จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5 , 4 , 3 , 2 และ 1 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 (มากที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มากที่สุดหรือดำเนินการทุกครั้ง
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นมากที่สุด

4 (มาก) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มากหรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นมาก

3 (ปานกลาง) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่ปานกลางหรือดำเนินการเป็นครั้งคราว
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นปานกลาง

2 (น้อย) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยหรือดำเนินการเป็นบางครั้ง
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นน้อย

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยที่สุดหรือไม่ได้ดำเนินการ
- ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นน้อยที่สุด

จำนวนรายการที่สอบถามทุกประเด็น ฉบับที่ 1 จำนวน 76 ข้อ และฉบับที่ 2 จำนวน 76 ข้อ

ค) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective

Congruence Index : IOC) อยู่ระหว่าง 0.57-1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงตามเนื้อหาทุกข้อ รายละเอียดการคำนวณหาดัชนี IOC แสดงไว้ใน ภาคผนวก ข.

## 2) แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองมี 2 ฉบับ ดังนี้

2.1) **แบบวิเคราะห์เอกสารการบริหารโรงเรียนทั่วไป** เป็นรายการบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ก) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย รวม 11 ประเด็น

ข) จัดทำแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยโครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย รายการข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา เกี่ยวกับหน้าที่การบริหารหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวอย่างแบบวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนทั่วไปแสดงไว้ใน ภาคผนวก ข.

2.2) **แบบวิเคราะห์เอกสารการบริหารโรงเรียนที่ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นรายการบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ก) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย รวม 10 ด้าน

ข) จัดทำแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยโครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย รายการข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวอย่างแบบวิเคราะห์เอกสารรายงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แสดงไว้ใน ภาคผนวก ข.

## 3) แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 2 ฉบับ ได้แก่

3.1) **แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป** มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและกรรมการสถานศึกษา

3.2) **แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** เป็นประเด็นคำถาม มีเนื้อหาเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 9 ข้อ ได้แก่

- ก) สภาพการบริหารโรงเรียนก่อนเข้าโครงการ
- ข) การเตรียมการ
- ค) กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ง) ผลที่เกิดจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- จ) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ฉ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- ช) รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน
- ซ) ความพร้อมในการดำเนินการระยะต่อไป
- ฌ) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ลำดับขั้นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เป็นดังนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น รายละเอียดใน ภาคผนวก ข.

ข) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

ค) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) 0.71-1.00 หมายถึง แบบสัมภาษณ์นี้มีความตรงตามเนื้อหา รายละเอียดการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แสดงไว้ใน ภาคผนวก ข.

ง) นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสมุทรสงคราม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน โดยวิธีอาสาสมัคร เพื่อตรวจสอบความชัดเจนและความครอบคลุมของคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยพิจารณาความเข้าใจต่อข้อคำถามว่าเข้าใจตรงกันหรือไม่ และได้คำตอบตามที่ต้องการหรือไม่

จ) ผู้วิจัยแก้ไขและปรับปรุงเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### **แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย**

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีแหล่งข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป และแหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## แหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหาร โรงเรียนทั่วไป

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นนี้ ประกอบด้วย

### 1) แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่

1.1) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม เลือกจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 397 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

1.2) ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ เลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

### 2) แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร สำหรับการศึกษากาการบริหารโรงเรียนทั่วไป ได้แก่

2.1) แผนปฏิบัติการของโรงเรียนที่ศึกษา ปีการศึกษา 2544

2.2) สารสนเทศโรงเรียนที่ศึกษา ปีการศึกษา 2544

2.3) รายงานการประชุม ปีการศึกษา 2544

2.4) รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2544

2.5) เพิ่มรวบรวมคำสั่งของโรงเรียน ปีการศึกษา 2544

2.6) เพิ่มรวบรวมหนังสือเวียน

2.7) แบบประเมินโครงการของงานแผนงาน

2.8) เอกสารการวิเคราะห์องค์การ

จำนวนโรงเรียนที่ทำการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร 6 โรงเรียน เลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ดังแสดงในตารางที่ 3 รายชื่อโรงเรียนดังกล่าว ได้แก่

1) โรงเรียนวัดบางน้อยใน	อ.บางเลน	จ.นครปฐม	สังกัดสพช.
2) โรงเรียนบ้านท่าอ่าง	อ.โชคชัย	จ.นครราชสีมา	สังกัดสพช.
3) โรงเรียนบ้านเอิน	อ.สา	จ.น่าน	สังกัดสพช.
4) โรงเรียนวัดช่องเขา	อ.จະนะ	จ.สงขลา	สังกัดสพช.
5) โรงเรียนปทุมวิไลวิทยาคม	อ.สามโคก	จ.ปทุมธานี	สังกัดสศ.
6) โรงเรียนน่าน้อย	อ.น่าน้อย	จ.น่าน	สังกัดสศ.

ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแหล่งข้อมูล แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป

	กิจกรรม/วิธีดำเนินการ	จำนวน		รวม
		สังกัด สศ.	สังกัด สปช.	
1	รวบรวมรายชื่อโรงเรียนที่เป็นประชากรในการศึกษา (ข้อมูล 1 กันยายน 2543)	2,668 (โรงเรียน)	30,870 (โรงเรียน)	33,538 (โรงเรียน)
2	สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นส่วนจากรายชื่อโรงเรียนในชั้นที่ 1 เพื่อเป็นโรงเรียนที่จะศึกษา	32 (โรงเรียน)	365 (โรงเรียน)	397 (โรงเรียน)
3	เลือกผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มได้ในชั้นที่ 2 เพื่อตอบแบบสอบถาม	32 (คน)	365 (คน)	397 (คน)
4	สุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากโรงเรียนในชั้นที่ 2 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร	2 (โรงเรียน)	4 (โรงเรียน)	6 (โรงเรียน)
5	เลือกผู้บริหารโรงเรียนในข้อ 4 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการสัมภาษณ์	2 (คน)	4 (คน)	6 (คน)

**แหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**

แหล่งข้อมูลในการวิจัยส่วนนี้ ประกอบด้วย

1) **แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล** สำหรับการศึกษาโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจากทุกโรงเรียน 250 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและเลือกผู้บริหารโดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย สำหรับสัมภาษณ์กลุ่ม จาก 4 ภาคฯ ละ 10 คน รวม 40 คน

2) **แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร** สำหรับการศึกษาโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่

- 2.1) แผนการดำเนินงานระยะที่ 1
- 2.2) รายงานผลการดำเนินงานระยะที่ 1
- 2.3) แผนการดำเนินงานระยะที่ 2
- 2.4) รายงานผลการดำเนินงานระยะที่ 2

จำนวนโรงเรียนที่ทำการศึกษาวิเคราะห์เอกสารทั้ง 250 โรงเรียน ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำแนกตามภาคและสังกัด

ภาค สังกัด	กรุงเทพมหานคร	ภาคกลาง	ภาคใต้	ภาคตะวันออก	ภาคเหนือ เฉียงเหนือ	รวม
กรุงเทพมหานคร	5	0	0	0	0	5
สปช.	2	50	21	32	37	142
กรมสามัญศึกษา	4	17	13	26	13	73
เทศบาล	0	3	2	6	2	13
เอกชน(สช.)	2	5	3	2	2	14
ตชด.	0	0	1	1	0	2
กรมศาสนา	0	0	0	1	0	1
รวม	13	75	40	66	54	250

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสำหรับโรงเรียนทั่วไป ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากกรมต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างที่จะตอบแบบสอบถาม เพื่อขอหนังสืออนุญาตและขอความร่วมมือในการวิจัย จัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ส่วนโรงเรียนที่ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ใช้วิธีแจกแบบสอบถามในการสัมมนา 4 ภูมิภาค ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่กำหนดไว้แล้วทำการศึกษา/วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

3) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเป็นผู้กำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น และทำการบันทึกการสัมภาษณ์ไว้ด้วยเครื่องบันทึกเสียง ส่วนการสัมภาษณ์กลุ่มดำเนินการร่วมกับการสัมภาษณ์กลุ่มของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภท  
ดังนี้

1) ข้อมูลจากการสอบถาม ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย (mean =  $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง	มากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ 4 หมายถึง	มาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ 3 หมายถึง	ปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ 2 หมายถึง	น้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ 1 หมายถึง	น้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.50 - 5.00	หมายถึง	เป็นค่าระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 - 4.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 - 3.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.50 - 2.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11 คำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว (t-dependence) ระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนทั่วไป

การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีความหมาย  
ดังนี้

#### สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.50 - 5.00	หมายถึง	สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 - 4.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 - 3.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.50 - 2.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.49	หมายถึง	สภาพปัจจุบันดำเนินการในเรื่องนั้นได้น้อยที่สุด



### ความต้องการในการบริหารโรงเรียน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00	หมายถึง	มีความต้องการในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49	หมายถึง	มีความต้องการในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49	หมายถึง	มีความต้องการในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49	หมายถึง	มีความต้องการในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49	หมายถึง	มีความต้องการในเรื่องนั้นเพิ่มขึ้นน้อยที่สุด

### 2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร

สำหรับการวิเคราะห์เอกสารโรงเรียนทั่วไป ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์ได้

ส่วนการศึกษาสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร รายงานแผนและผลการดำเนินงานขั้นตอนที่ 1 และ 2 ว่ามีเนื้อหาตามองค์ประกอบด้านใดบ้าง แล้วจึงวิเคราะห์ต่อไปว่าในแต่ละประเด็นมีสภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนอย่างไร โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ดังนี้

0	หมายถึง	ไม่ได้ดำเนินการหรือไม่มีรายการนั้น
1	หมายถึง	ดำเนินการได้น้อยที่สุดหรือมีรายการนั้นน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ดำเนินการได้น้อยหรือมีรายการนั้นน้อย
3	หมายถึง	ดำเนินการได้ปานกลางหรือมีรายการนั้นปานกลาง
4	หมายถึง	ดำเนินการได้มากหรือมีรายการนั้นมาก
5	หมายถึง	ดำเนินการได้มากที่สุดหรือมีรายการนั้นมากที่สุด

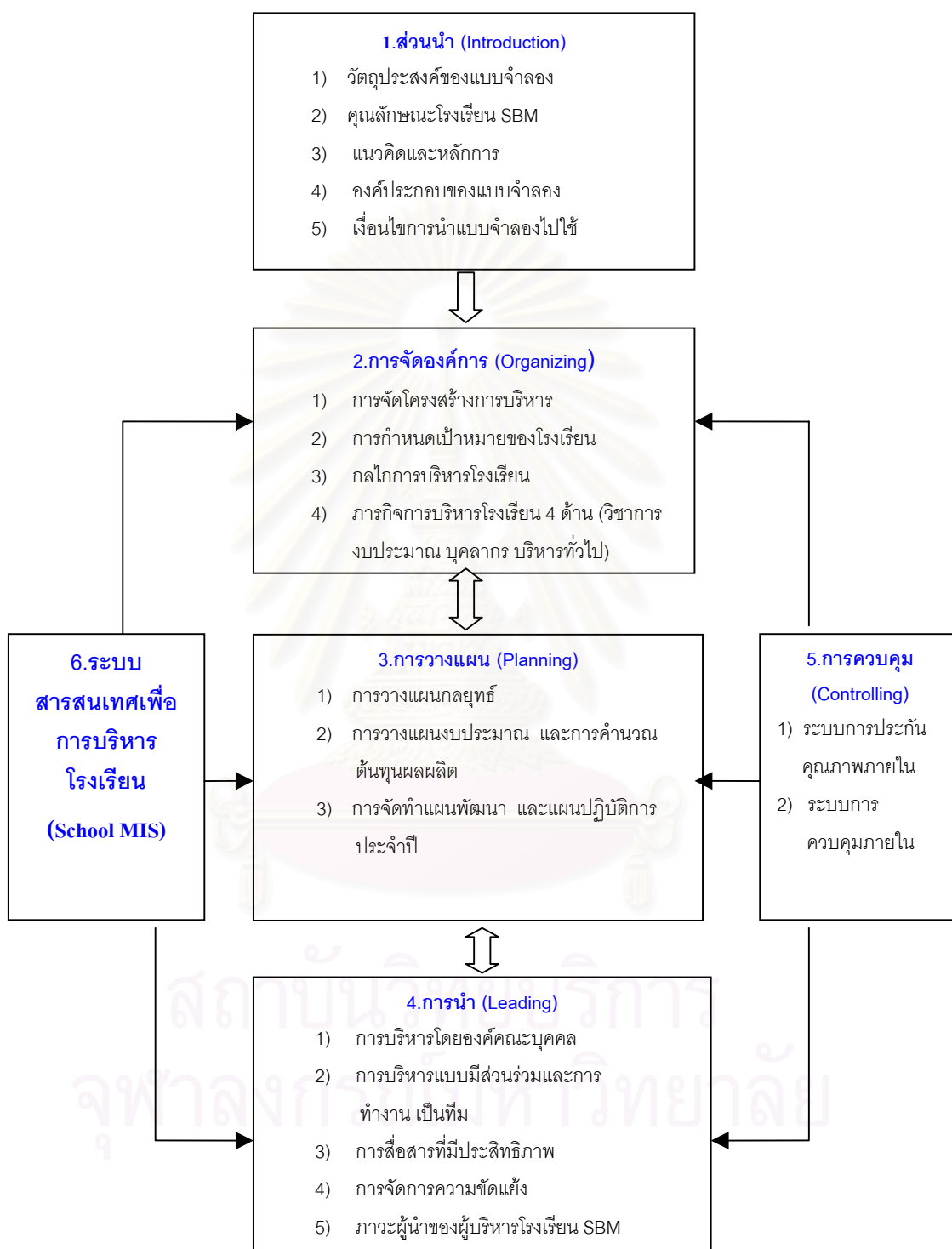
ผู้วิจัยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของสภาพที่วิเคราะห์

3) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ ส่วนการสัมภาษณ์กลุ่มใช้วิธีการสรุปประเด็นที่ได้จากการเก็บข้อมูล

### ขั้นตอนการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการออกแบบจำลองการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้วิจัยได้ร่างและออกแบบส่วนประกอบและข้อกำหนดของแบบจำลองที่ได้ศึกษาไว้โดยใช้ผลการวิจัยในขั้นที่ 1 (การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย) และผลการวิจัยในขั้นที่ 2 (การศึกษากระบวนการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน) แล้วนำมาเรียบเรียง และนำเสนอเป็นร่างแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ครอบคลุมภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน หน้าที่การบริหารโรงเรียน 4 ด้าน และสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ร่างแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฉบับร่าง มีเค้าโครงดังแผนภาพต่อไปนี้

## แผนภาพที่ 10 คำโครงสร้างแบบจำลอง ฉบับร่าง



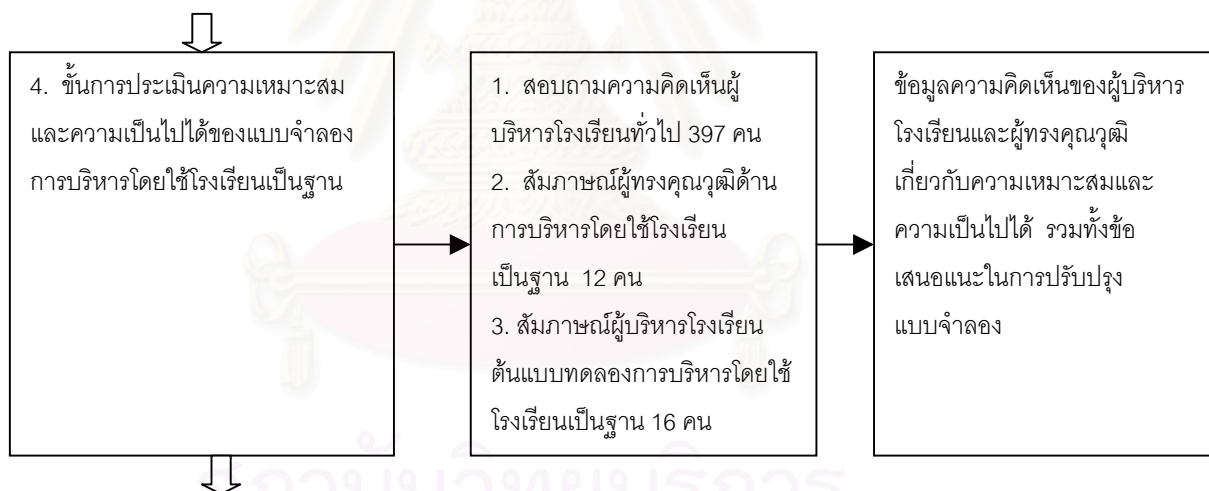
ร่างแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมคำอธิบายรายละเอียดของแบบจำลอง แสดงไว้ใน ภาคผนวก ง.

## ขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง (ฉบับร่าง) หรือเป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง และรวบรวมข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงแบบจำลอง ดังรายละเอียดวิธีดำเนินการต่อไปนี้

### กิจกรรมการวิจัย

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองแบบสมบูรณาการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา จำนวน 397 คน สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 12 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจำนวน 16 คน ดังแผนภาพแสดงขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 4 ดังนี้



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1) **แบบสอบถาม** เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับดังนี้

ก) จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามครอบคลุมองค์ประกอบทุกข้อของแบบจำลอง โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2, และ 1 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่งและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

จำนวนรายการที่สอบถามทุกองค์ประกอบรวม 20 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด 1 ข้อ สำหรับสอบถามความคิดเห็นทั่วไปและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบจำลอง เนื้อหาแบบสอบถามครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 20 ข้อในแบบจำลอง

ข) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความตรงตามโครงสร้าง

ค) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 2) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 12 คน และผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 16 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบของแบบจำลองรวม 20 ข้อ และความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลอง โดยมีลำดับขั้นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

ก) ผู้วิจัยจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามตามจำนวนองค์ประกอบในแบบจำลอง โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ตรวจสอบแบบจำลอง แสดงในภาคผนวก ข.

ข) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความตรงตามโครงสร้าง

ค) ทดลองใช้แบบสัมภาษณ์ โดยนำไปทดลองสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง จำนวน 5 คน โดยวิธีอาสาสมัคร เพื่อตรวจสอบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจคำถามถูกต้องและชัดเจนหรือไม่ คำตอบที่ได้รับตรงประเด็นการวิเคราะห์หรือไม่

ง) ปรับปรุงและจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 397 คน กลุ่มตัวอย่างไม่ซ้ำกับการวิจัยขั้นการศึกษาการบริหารโรงเรียนทั่วไป
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 12 คน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นทางการศึกษาและมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เลือกโดยวิธีเจาะจง
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 จำนวน 16 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการทดลองปรับเปลี่ยนการบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พ.ศ.2543-2544 เลือกโดยวิธีเจาะจง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากกรมต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างที่จะตอบแบบสอบถาม เพื่อขออนุญาตและขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งแบบจำลองฉบับร่าง พร้อมกับแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบจำลองถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยแนบซองซึ่งติดตราไปรษณียากรพร้อมเจ้าหน้าที่ผู้วิจัยแล้วไปด้วย เมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 12 คน ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลองจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วจัดส่งหนังสือดังกล่าวพร้อมแบบจำลองฉบับร่างไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์ หลังจากจัดส่งไปแล้ว 7 วัน ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 16 คน ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลองจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วจัดส่งหนังสือดังกล่าว พร้อมแบบจำลองฉบับร่างไปยังผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบทางไปรษณีย์ หลังจากจัดส่งไปแล้ว 7 วัน ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสอบถาม ส่วนที่เป็นบริษัทโรงเรียน ใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (mean =  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบ หรือตัวเล็อกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ	5 หมายถึง	มากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ	4 หมายถึง	มาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ	3 หมายถึง	ปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ	2 หมายถึง	น้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ	1 หมายถึง	น้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00	หมายถึง	เป็นค่าระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนนี้ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11

ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละในแต่ละประเด็น โดยแยกประเด็นตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในแบบจำลอง

### ขั้นตอนการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการปรับปรุงแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้วิจัยใช้ผลการวิจัยในขั้นที่ 4 คือ ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง มาใช้ในการปรับปรุงโดยทำการปรับปรุงแบบจำลอง ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน แล้วเสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายงานการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยที่นำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาระบบการ  
บริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการออกแบบจำลองการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมของ  
แบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน

##### ก. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียนทั่วไป

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน  
จำนวน 374 คน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 397 คน พบว่ามีตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่มากที่สุด ร้อยละ  
58.28 รองลงมา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 37.45 ครูใหญ่ร้อยละ 4.27 ส่วนใหญ่มี  
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5-10 ปี ร้อยละ 70.58 รองลงมา 11-15 ปี ร้อยละ  
21.40 ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียน 500-  
1,499 คน) ร้อยละ 61.76 รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) ร้อยละ 20.33  
และโรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 – 2,499 คน) ร้อยละ 12.29 โดยเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ร้อยละ 92.25 และสังกัดกรมสามัญศึกษาร้อยละ 7.75  
ส่วนใหญ่รับรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยรับแจ้งเป็นทางการจากหน่วยราชการต้นสังกัด  
ด้วยหนังสือราชการ ร้อยละ 90.90 รองลงมาจากการประชุม อบรม สัมมนา ร้อยละ 88.77 จาก  
เพื่อนร่วมงานหรือญาติ ร้อยละ 24.06 สำหรับการเข้าโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของกรมต้นสังกัด โรงเรียนที่ไม่เคยเข้าโครงการ ร้อยละ 98.94 และมีโรงเรียนอยู่ในโครงการร้อยละ 1.06

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหาร  
โรงเรียนทั่วไป มีดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาในการบริหารโรงเรียนทั่วไป (n = 374)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา
	X	S.D.	X	S.D.	
<b>ด้านวิชาการ</b>					
1. โรงเรียนสามารถส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและมีการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบสอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	2.09	.63	3.92	.63	40.96**
2. โรงเรียนสามารถพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารได้	2.07	.54	2.11	.96	.70
3. โรงเรียนสามารถจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนได้และมีการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.98	.71	3.83	.71	38.92**
4. โรงเรียนสามารถจัดทำและบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนเอง	1.95	.55	4.26	.60	57.93**
5. โรงเรียนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้และมีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย	1.90	.68	3.72	.64	45.53**
6. โรงเรียนดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งการวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยการบริหารโรงเรียน	1.71	.88	3.62	.73	31.48**
7. โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้	1.54	.74	3.57	.83	34.01**
8. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้	1.51	.80	3.64	.66	41.47**
<b>ด้านงบประมาณ</b>					
1.โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาได้ ทั้งการระดมทุนการศึกษา การบริหารกองทุน กู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดสวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากรที่นำมาได้	2.13	.34	3.06	.34	34.97**
2. โรงเรียนสามารถบริหารการบัญชีได้เรียบร้อยทั้งกระบวนการ (บัญชีการเงิน ทะเบียนการเงิน รายงาน ฯลฯ)	2.07	.44	3.62	.58	42.90**



ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา t
	X	S.D	X	S.D.	
3. โรงเรียนสามารถบริหารการเงินได้เรียบร้อยทั้งกระบวนการ (การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงินการนำส่งเงิน)	2.01	.97	3.08	.33	20.96**
4. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็น ไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและตรงกับประเภทและรายการ ที่ได้รับจัดสรร	1.87	.53	3.48	.81	29.95**
5. โรงเรียนสามารถหารายได้และผลประโยชน์ต่างๆด้วย ตนเอง เช่นการจัดมหรสพ ทอดผ้าป่า แข่งขันกีฬา ฯลฯ	1.87	.89	1.91	.85	1.27
6. โรงเรียนสามารถบริหารพัสดุได้ อย่างเป็นระบบและเกิด ความเรียบร้อย [การวางแผนจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบ รายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ (จัดซื้อ- จัดจ้าง) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ]	1.66	.53	3.60	.57	49.19**
7. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับ หน่วยงานภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	1.65	.82	1.71	.78	1.69
8. โรงเรียนสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมิน ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียนได้	1.55	.56	3.74	.60	43.80**
9. โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้ โดยการจัดทำแผน กลยุทธ์และงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ผ่าน ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา	1.54	.78	3.62	.71	36.39**
10. โรงเรียนสามารถรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงผลผลิตและ ผลลัพธ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือสถานศึกษาได้	1.44	.57	3.20	.82	36.57**
11. โรงเรียนสามารถโอนงบประมาณที่ได้รับข้ามหมวดได้ โดย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ	1.39	.59	3.23	.71	39.46**
12. โรงเรียนสามารถจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของโรงเรียนได้ เช่นที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ	1.22	.57	3.85	.56	52.30**

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา
	X	S.D	X	S.D.	t
<b>ด้านบุคลากร</b>					
1. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	2.87	.45	2.82	.60	1.76
2. โรงเรียนสามารถรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอเรื่องการเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างแก่ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนได้	2.81	.49	2.81	.42	.22
3. โรงเรียนสามารถดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและคุณงามความดีได้	2.72	.61	2.79	.79	1.54
4. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้	2.13	.93	3.27	.68	18.23**
5. โรงเรียนสามารถเสนอความเห็นและข้อมูลต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียน เกี่ยวกับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	2.01	.30	3.54	.58	42.51**
6. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียนได้	1.64	.57	3.05	.38	42.35**
7. โรงเรียนสามารถกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียนได้	1.62	.64	3.53	.76	37.62**
8. โรงเรียนสามารถดำเนินการขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.55	.68	3.45	.60	35.26**
9. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.52	.59	3.49	.63	55.24**
10. โรงเรียนสามารถประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้	1.47	.60	3.86	.96	48.89**
11. โรงเรียนสามารถดำเนินการ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติราชการได้	1.40	.78	3.76	.69	37.06**

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา t
	X	S.D	X	S.D.	
12. โรงเรียนสามารถดำเนินการเกลี้ยอัตรากำล้าง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความ เห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้	1.34	.81	2.83	.86	25.30**
13. โรงเรียนสามารถอนุญาตให้ข้าราชการครู บุคลากร ลาศึกษาต่อได้ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานบังคับบัญชา เหนือโรงเรียน	1.27	.59	3.14	.49	50.30**
14. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และการ ร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.20	.51	2.89	.86	34.20**
15. โรงเรียนสามารถจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและบุคลากรได้	1.19	.57	3.20	.64	43.92**
16. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการออกจาก ราชการของครูและบุคลากรได้โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ	1.18	.52	3.28	.69	44.15**
<b>ด้านการบริหารทั่วไป</b>					
1. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัด ผลการปฏิบัติ งานแต่ละด้าน และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตาม มาตรฐานนั้น	2.44	.57	2.41	.88	.65
2. โรงเรียนมีการร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรมที่เกี่ยวกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนงาน การศึกษา ของโรงเรียน	2.43	.53	3.54	.61	20.36**
3. โรงเรียนมีการบำรุงรักษา ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เสมอ	2.37	.71	2.35	.76	.41
4. โรงเรียนสามารถวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการ ประชาสัมพันธ์	2.15	.45	2.18	.65	.88
5. โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ที่ทันสมัยสำหรับการบริหารและพัฒนาศึกษา เช่น เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องมือนำเสนองาน ฯลฯ	2.02	.45	3.23	.55	29.36**

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา t
	X	S.D.	X	S.D.	
6. โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา ส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา	2.10	.37	1.96	.71	1.45
7. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพของ โรงเรียนมีทิศทางการพัฒนาและการบริหารที่ชัดเจน	2.01	.30	2.05	.65	.03
8. โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่อง	1.82	.58	3.09	.50	31.21**
9. โรงเรียนมีการทำการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและ แผน เป็นงานวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน	1.70	.51	3.15	.53	33.21**
10. โรงเรียนสามารถศึกษาความต้องการของผู้เรียนและ ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและตาม อัธยาศัย และโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ	1.57	.59	3.52	.61	51.73**
11. โรงเรียนมีแผนการรับนักเรียนของโรงเรียนเอง และ สามารถดำเนินการรับนักเรียนโดยสอดคล้องกับโรงเรียนใน พื้นที่เดียวกัน	1.57	.60	3.54	.59	55.88**
12. โรงเรียนสามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมมีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา	1.57	.59	3.53	.57	34.65**
13. โรงเรียนสามารถเสนอข้อมูลโรงเรียน เพื่อต้องการเปลี่ยน สภาพหรือยุบรวมไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตัดสินใจได้	1.57	.60	3.57	.56	62.25**
14. โรงเรียนได้รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ สาธารณชนรับทราบ	1.53	.63	3.60	.59	60.32**
15. โรงเรียนมีการจัดระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	1.52	.60	4.27	.72	65.67**

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา t
	X	S.D.	X	S.D.	
16. โรงเรียนมีการสำรวจสำมะโนผู้เรียนและวางแผนเกี่ยวกับแผนที่การศึกษา (School Mapping)	1.21	.58	3.58	.59	49.96**
17. โรงเรียนสามารถวางแผน และอนุมัติเรื่องการพานักเรียนไปนอกสถานศึกษาด้วยตนเอง	1.20	.59	3.88	.44	59.42**
18. โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษา ศึกษาร่วมกัน	1.10	.39	3.22	.54	53.25**
<b>ด้านการวางแผน</b>					
1. โรงเรียนสามารถวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล,งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์) ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	2.12	.44	3.46	.56	36.50**
2. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้องและรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอะไรบ้าง	2.01	.57	3.44	.57	31.90**
3. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม	1.87	1.69	3.59	.89	32.29**
<b>ด้านการจัดองค์กร</b>					
1. มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.64	.52	2.63	.69	.28
2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีความเหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ ขั้นตอนชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	2.15	.88	3.50	.62	23.08**
3. การบังคับบัญชา มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	2.12	.39	3.52	.57	41.14**
4. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม	1.90	.63	3.64	.62	43.68**
5. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน ( Job Description) มีความชัดเจน	1.40	.60	3.17	.58	38.35**

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา t
	X	S.D	X	S.D	
<b>ด้านการนำ</b>					
1. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ทำให้บุคลากร ในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทราบ เป้าหมายและ วิธีการดำเนินการชัดเจน	2.04	.40	2.06	.58	.61
2. โรงเรียนสามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ	2.03	.30	2.05	.70	.65
3. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจและการตัดสินใจ สั่งการ ในเรื่องต่างๆเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด	1.66	.54	4.20	.67	64.12**
4. เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนสามารถ แก้ไขความขัดแย้งนั้นได้เรียบร้อย ไม่ต้อง ส่งให้หน่วยงานเหนือสถานศึกษาช่วยแก้ไข	1.49	.56	3.48	.54	68.79**
<b>ด้านการควบคุม</b>					
1. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ เช่น เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ เกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน มัธยมศึกษา ฯลฯ	2.67	.57	3.79	.95	23.11**
2. โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.06	.40	3.8	.97	28.91**
3. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1.63	.64	3.14	.47	38.16**
<b>หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน</b>					
1. โรงเรียนบริหารงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดเวลา บรรยากาศการทำงานเป็นไปแบบไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน	1.77	.56	3.94	.42	52.25**
2. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมากที่สุด และได้กระจายความรับผิดชอบไปทั้งองค์การ	1.48	.62	3.87	.52	50.03**

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ		ปัญหา t
	X	S.D	X	S.D	
3. โรงเรียนบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติและประเมินผล	1.13	.44	3.37	.59	53.54**
<b>คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>					
1. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการจัดการศึกษาที่แท้จริง สดส่วนคณะกรรมการที่กำหนดในระเบียบมีความเหมาะสม	2.02	.23	3.44	.54	45.97**
2. การคัดเลือกประธาน การแต่งตั้งและระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสมแล้ว	2.02	.26	3.12	.41	43.83**
3. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานของโรงเรียน และมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนอย่างแท้จริง	1.51	.56	3.93	.43	58.74**
4. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 อย่างครบถ้วนและเกิดผลในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม	1.49	.58	3.53	.58	61.72**

จากตารางที่ 5 เป็นผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป ดังนี้

**ด้านวิชาการ** สภาพปัจจุบัน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติได้ระดับน้อยทุกรายการ มีค่าเฉลี่ย (X) 1.51 - 2.09 มีความต้องการพัฒนางานมากขึ้นในระดับน้อย 1 รายการ ค่าเฉลี่ย (X) 2.11 คือ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และมีความต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้นระดับมาก 7 รายการ (X=3.57-4.26) ในด้านปัญหาการบริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาจากค่า t ที่แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 7 รายการ ได้แก่ 1) การจัดทำและบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษา 2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การวัดผลและการเทียบโอนผลการเรียน 4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 5) การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในและการปรับปรุง คุณภาพการศึกษา 6) การจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**ด้านงบประมาณ** พบว่าสภาพปัจจุบัน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติได้ระดับน้อย 9 รายการ ( $X = 1.54 - 2.13$ ) และปฏิบัติได้น้อยที่สุด 3 รายการ ( $X = 1.22-1.44$ ) สภาพการบริหารที่เป็นปัญหา 10 รายการ ได้แก่ 1) การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ 2) การบริหารพัสดุ 3) การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียน 4) การบริหารการบัญชี 5) การโอนงบประมาณข้ามหมวด 6) การรายงานผลการดำเนินงานใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 7) การจัดตั้งงบประมาณโดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ และประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียน 10) การบริหารการเงิน

**การบริหารบุคคล** พบว่าสภาพปัจจุบัน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติได้ระดับปานกลาง 3 รายการ ( $X = 2.72-2.87$ ) ปฏิบัติได้ในระดับน้อย 6 รายการ ( $X = 1.52-2.13$ ) ปฏิบัติได้ระดับน้อยที่สุด 7 รายการ ( $X = 1.18-1.40$ ) สภาพการบริหารงานที่เป็นปัญหา 13 รายการ ได้แก่ 1) การดำเนินการเรื่องวินัยและการลงโทษ 2) การอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรลาศึกษาต่อ 3) การประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู 4) การลาออกจากราชการ 5) การจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติ 6) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 8) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) การสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและทดลองปฏิบัติราชการ 10) การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การเกลี้ยขั้ตรากำลัง 13) การประเมินความต้องการและอัตรากำลังของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**ด้านการบริหารทั่วไป** พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการในระดับน้อย 15 รายการ ( $X = 1.52-2.44$ ) และดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 3 รายการ ( $X = 1.10-1.21$ ) สภาพที่เป็นปัญหา 13 รายการ ได้แก่ 1) การจัดระบบการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด 2) การเสนอข้อมูลเพื่อเปลี่ยนสภาพหรือยุบรวมสถานศึกษา 3) การรายงานผลการพัฒนาการศึกษา 4) การวางแผนและอนุมัติเรื่องการพานักเรียนไปนอกสถานศึกษา 5) แผนการรับนักเรียน 6) การประสานร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7) การศึกษาความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย และดำเนินการจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ 8) การสำรวจสำมะโนผู้เรียนและวางแผนเกี่ยวกับแผนที่การศึกษา (School Mapping) 9) การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการเรียนการสอน 10) การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 11) การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร 12) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและพัฒนาการศึกษา 13) การร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน



**ด้านการวางแผน** พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ ( $X = 1.87-2.12$ ) และเป็นสภาพที่เป็นปัญหาในการบริหารทั้ง 3 รายการ ได้แก่ 1) การวางแผนด้านทรัพยากร 2) กำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร

**ด้านการจัดองค์การ** พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 1 รายการ คือ การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ( $X = 2.64$ ) ดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ ( $X = 1.90-2.15$ ) และดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 1 รายการ ( $X = 1.40$ ) คือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร สภาพที่เป็นปัญหา มี 4 รายการ ได้แก่ 1) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 2) การบังคับบัญชา 3) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ 4) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

**ด้านการนำ** พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ ( $X = 1.66-2.04$ ) และดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 1 รายการ ( $X = 1.49$ ) คือ การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งของบุคลากร สภาพที่เป็นปัญหา 2 รายการ ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของบุคลากร 2) การตัดสินใจสั่งการ

**ด้านการควบคุม** พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 1 รายการ ( $X = 2.67$ ) คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนด และดำเนินการได้ในระดับน้อย 2 รายการ ( $X = 1.63$  และ  $2.06$ ) คือ การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยสภาพที่เป็นปัญหาทั้ง 3 รายการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

**หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการได้ในระดับน้อย 1 รายการ ( $X = 1.77$ ) คือ การบริหารงานแบบโปร่งใส และดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 2 รายการ ( $X = 1.13$  และ  $1.48$ ) โดยเป็นสภาพที่เป็นปัญหาทั้ง 3 รายการ ได้แก่ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การบริหารงานแบบโปร่งใส 3) โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง

**คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** พบว่า สภาพปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ ( $X = 1.51-2.02$ ) และดำเนินการได้น้อยที่สุด 1 รายการ ( $X = 1.49$ ) คือ การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการฯ โดยเป็นสภาพที่เป็นปัญหาทั้ง 4 รายการ ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 2) คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารโรงเรียน 3) สัดส่วนคณะกรรมการที่กำหนดในระเบียบ 4) การคัดเลือกประธาน การแต่งตั้ง และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

ตารางที่ 6 แสดงความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (n=374)

ปัญหา	แนวทางการแก้ปัญหา
1. ขาดความแน่นอนและความชัดเจนจากรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ ในการกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง (n=60)	1. เร่งรัดให้มีการออกพระราชบัญญัติ กฎกระทรวงและระเบียบต่างๆ (กฎหมายลำดับรอง) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (n=57)
2. ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มักปล่อยให้เป็นที่ของโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษา (n=43)	2. จัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้โรงเรียนอย่างเพียงพอ (n=55)
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (n=40)	3. รัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจการศึกษา (n=50)
4. โรงเรียนที่ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาไม่เข้มแข็ง ประสบปัญหาการบริหารและคุณภาพของโรงเรียนตกต่ำ (n=39)	4. ดำเนินการเรื่องเขตพื้นที่การศึกษาให้เรียบร้อยเป็นการด่วน เพื่อเป็นหน่วยรับการกระจายอำนาจจากกระทรวงและกระจายอำนาจต่อไปยังโรงเรียน (n=44)
5. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดไว้กว้างเกินไปไม่ชัดเจน ไม่เกิดผลดีในทางปฏิบัติ (n=35)	5. แก้ไขระเบียบเกี่ยวกับงบประมาณ การพัสดุ บุคลากร ฯลฯ โดยกระจายอำนาจให้โรงเรียนปฏิบัติ และตัดสินใจเองมากที่สุด (n=40)
6. ผู้บริหารและครูอาจารย์คุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบคอยรับคำสั่งจากกรมต้นสังกัด ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการตามสภาพของโรงเรียนและชุมชน (n=30)	6. สร้างแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องให้เกิดขึ้นในทุกโรงเรียน (n=34)
7. โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่มีความมั่นใจว่า จะบริการจัดการด้วยตนเองได้ แต่โรงเรียนขนาดเล็กและขาดแคลน กังวลว่าจะไม่สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ (n=30)	7. จัดตั้งสถาบันหรือร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ความรู้ เทคนิคและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแก่ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างทั่วถึงเป็นการเร่งด่วน (n=22)
8. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องยังคงควบคุมมิให้โรงเรียนได้มีโอกาสคิด ปฏิบัติและประเมินตนเองเท่าที่ควร (n=28)	8. คัดเลือกผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำสูงเพื่อทำหน้าที่ สำหรับผู้บริหารที่ด้อยสมรรถภาพควรพัฒนาเร่งด่วนและจริงจัง (n=19)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ปัญหา	แนวทางการแก้ปัญหา
<p>9. บุคลากรไม่เพียงพอ นอกจากงานสอนแล้วยังมีงานพิเศษที่มอบหมายครูอาจารย์ไปปฏิบัติจำนวนมาก หากให้โรงเรียนรับผิดชอบทุกอย่างด้วยตนเองเกรงว่าจะกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน (n=26)</p>	<p>9. สร้างแบบจำลองหรือคู่มือให้โรงเรียนปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วยตนเอง (n=15)</p>
<p>10. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วยตนเองของโรงเรียนน้อย และขาดภาวะผู้นำในการบริหาร (n=26)</p>	<p>10. จัดโครงการนำร่องและให้โรงเรียนเข้าโครงการเป็นรุ่นตามความพร้อม อาจใช้เวลาถึง 10 ปี ในการให้ทุกโรงเรียนเข้าโครงการจนครบ (n=13)</p>
<p>11. บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้และทักษะในการบริหารที่จำเป็น เช่นการวางแผนกลยุทธ์การจัดทำงบประมาณแบบ PBB การทำงานเป็นทีมการประกันคุณภาพ การตัดสินใจสั่งการ สารสนเทศการบริหาร การควบคุมภายใน ฯลฯ (n=20)</p>	
<p>12. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศยังไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน(n=16)</p>	
<p>13. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน แต่รัฐบาลกำลังดำเนินการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเบ็ดเสร็จ ที่เรียกว่าการบริหารแบบบูรณาการหรือผู้ว่า CEO (Chief Executive Officer) ทั้งสองแนวทางอาจเกิดการขัดแย้งกัน (n=11)</p>	

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโรงเรียน  
ทั่วไป (n=6)

ประเด็นการวิเคราะห์	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา
1. การกิจการบริหารที่ ได้รับการกระจาย อำนาจตามมาตรา 39		
1.1 ด้านวิชาการ	<p>1. โรงเรียนได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการด้านวิชาการมากที่สุด (เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงบประมาณ บุคลากรและบริหาร ทั่วไป) ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการวัดผล (n=6)</p> <p>2. โรงเรียนกำลังศึกษาและทดลองใช้หลักสูตรที่พัฒนาในระดับโรงเรียน มีโครงการอบรมสัมมนาและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตรจำนวนมาก (n=6)</p> <p>3. มีการดำเนินการจัดระบบประกันคุณภาพและมีการประเมินคุณภาพภายใน (n=6)</p> <p>4. มีการสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน ทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่น (n=3)</p>	<p>1. มีกิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในทุกโรงเรียน เช่น การสอนแบบบูรณาการ โครงการงาน แฟ้มสะสมผลงาน ฯลฯ ปัญหาที่ทุกโรงเรียนพบคือ ครูส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนวิธีสอน (n=6)</p> <p>2. มีโครงการพัฒนา สื่อ และเทคโนโลยีการศึกษา ปัญหาที่พบทุกโรงเรียนคือ ขาดแคลนสื่อและเทคโนโลยี (n=3)</p> <p>3. การจัดทำรายงานการวิจัยในชั้นเรียนน้อย (n=1)</p>
1.2 ด้านงบประมาณ	<p>1. ทุกโรงเรียนใช้งบประมาณที่ได้รับจากกรมต้นสังกัดเป็นรายรับหลักในการจัดทำแผนงาน/โครงการ บางโรงเรียนมีการสนับสนุน งบประมาณจากสมาคมผู้ปกครองและครู หรือสมาคมศิษย์เก่า แต่ไม่มากนัก (n=6)</p>	<p>1. โรงเรียนยังไม่มั่นใจเรื่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(PBB) มีโครงการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและคณะกรรมการ สถานศึกษา (n=6)</p> <p>2. ทุกโรงเรียนระบุว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอการโอนงบประมาณข้ามหมวดรายจ่ายไม่สามารถจัดทำได้ (เช่นเปลี่ยนจากหมวดรายจ่ายค่าสาธารณูปโภคเป็นหมวดรายจ่ายค่าวัสดุ) (n=6)</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา
	<p>2. โรงเรียนส่วนใหญ่ระดมทรัพยากร โดยการจัดกิจกรรมหารายได้ เช่น ทอดผ้าป่า งานบอลล์ การจัดมหรศพ ฯลฯ (n=4)</p> <p>3. การบริหารการเงินสามารถจัดทำเอกสาร หลักฐานต่างๆได้ค่อนข้างเรียบร้อย ถูกต้อง (n=4)</p> <p>4. การบริหารพัสดุ สามารถจัดซื้อ-จัดหา และจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ค่อนข้างสมบูรณ์ (n=2)</p> <p>5. มีบางโรงเรียนที่สามารถหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียน เช่น ค่าเช่าหอประชุม (n=1)</p>	
<b>1.3 ด้านบุคลากร</b>	<p>1.โรงเรียนดำเนินการเรื่องทดลองปฏิบัติราชการและเสนอความเห็นต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุได้ (กรมต้นสังกัด) (n=6)</p> <p>2.โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากร โดยส่งบุคลากรไปประชุมอบรม สัมมนา ภายนอก หรือจัดประชุม อบรม สัมมนา ภายใน โรงเรียน (n=6)</p> <p>3.โรงเรียนจัดทำทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ มีการดำเนินการขอและจัดทำทะเบียน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยมีงานธุรการหรืองานบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบ (n=6)</p> <p>4.มีการบันทึกเกี่ยวกับการมาปฏิบัติงาน การลา และรายงานเป็นประจำ(n=6)</p>	<p>1. โรงเรียนทำการสำรวจความต้องการบุคลากรทุกปี แต่ยังคงมีปัญหาคาดแคลนบุคลากรบางสาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ฯลฯ ขณะเดียวกันมีบุคลากรกลุ่มวิชาการงาน อาชีพเกินเกณฑ์ (n=6)</p> <p>2. การประเมินบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มค่าจ้างยังเป็นเรื่องปกปิดและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมพิจารณาน้อย (n=5)</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา
	5. มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับครูและ ลูกจ้างประจำทุกปี (n=4 )	
	6. โรงเรียนมีโครงการยกย่องครูผู้มีผลงาน ดีเด่น (n=2)	
1.4 ด้านการบริหาร ทั่วไป	1.โรงเรียนจัดทำเอกสารสารสนเทศหรือ เอกสารแนะนำโรงเรียน มีการรายงานสาร สนเทศตามแบบรายงานการศึกษา (รศ.) ทุกวันที่ 10 มิถุนายน และกำลังดำเนินการ จัดทำสารสนเทศ ในคอมพิวเตอร์ โดยใช้ โปรแกรม EIS (Education Information System) ของกระทรวงศึกษาธิการ (n=6)	
	2.ทุกโรงเรียนมีการจัดตั้งสมาคมหรือชมรม ผู้ปกครองและสมาคมหรือชมรมศิษย์เก่า บางโรงเรียนมีการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อแสวงหาความร่วมมือ สนับสนุนการจัด การศึกษาของโรงเรียน (n=6)	
	3.มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้สำหรับงาน ธุรการ งานทะเบียน งานวัดผล (n=6)	
	4.มีการจัดทำมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา (n=6 )	
	5. โรงเรียนมีโครงการและผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ (n=6 )	
	6. การรับนักเรียนเป็นไปตามนโยบายและ แผนที่กรมต้นสังกัดกำหนด (n=4 )	
	7. โรงเรียนมีโครงการและผู้รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ (n=4 )	

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา
2.หน้าที่การบริหาร 2.1 การวางแผน	1. โรงเรียนจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยยึดนโยบายของกรมต้นสังกัดเป็นหลัก (n=6)	1. ในงานที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ มักระบุเสมอว่างบประมาณและบุคลากร ไม่เพียงพอ (n=6) 2.งาน/โครงการมักเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตามปกติ(งานของฝ่ายบริหาร ธุรการ วิชาการ บริการ ปกครอง อาคารสถานที่)งบประมาณสำหรับพัฒนาการเรียนการสอนได้รับการจัดสรรน้อยกว่า (n=6) 3.การจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่งตั้งคณะกรรมการและหัวหน้าหมวด/งาน ดำเนินการ โดยมักยึดแผนงาน/โครงการเดิมเป็นหลัก ไม่ค่อย มีโครงการใหม่ (n=3) 4.มีการฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่โรงเรียนไม่มั่นใจว่าเอกสารที่โรงเรียนจัดทำขึ้นถูกต้องหรือไม่ (n=2)
2.2 การจัดองค์การ		1. โรงเรียนขนาดเล็กและใหญ่มีประเภทของงานใกล้เคียงกัน โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางประสบปัญหาในการจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน มีงานบางอย่างที่ครูไม่เคยศึกษามาก่อน เช่น งานพัสดุ งานแผนงาน ฯลฯ โรงเรียนต้องส่งครูไปอบรมหรือ สัมมนา หรือศึกษาดูงานก่อน แต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน (n=6) 2.โรงเรียนให้ความสำคัญในการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร (n=5)

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา
		3.แผนปฏิบัติงานมีรายละเอียดในขั้นตอนการปฏิบัติงานน้อยเกินไป มีความยากลำบากในการตรวจสอบและประเมิน(n=4) 4.จัดทำพรรณนางาน (Job Description) ไม่ชัดเจน บางโรงเรียนไม่ได้จัดทำ (n=3 )
2.3 การนำ	3. โรงเรียนใช้วิธีสั่งการโดยใช้คำสั่งและการประเมินการปฏิบัติงานมากกว่าการจูงใจหรือให้บุคลากรอาสาสมัครทำงาน (n=3 ) 4. เมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งของบุคลากร ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย หากเป็นเรื่องใหญ่ เช่นเกิดการทะเลาะวิวาทหรือฟ้องร้อง โรงเรียนรายงานให้หน่วยงานที่อยู่เหนือโรงเรียนดำเนินการ (n=2 )	1.โรงเรียนสื่อสารโดยการประชุมใช้บันทึกข้อความออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการสื่อสารทางเดียวมากกว่าสื่อสารสองทาง (n=5 ) 2. การตัดสินใจสั่งการหรือการริเริ่มใดๆ มักเกิดจากตัวผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มากกว่าเกิดจากความต้องการจำเป็นของ หมวด/งาน (n=4 )
2.4 การควบคุม	1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษา โดยโรงเรียนประเมินตนเองและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากสังกัดเดียวกัน มาประเมิน (n=6 )	1. มีการรายงานผลการปฏิบัติตามโครงการ รายงานการมาปฏิบัติราชการ รายงานหรือบันทึกการเข้าสอนแต่ไม่สม่ำเสมอและ ไม่ต่อเนื่อง (n= 3 ) 2. มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (n=2)
3. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. โรงเรียนได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการเกี่ยวกับด้านวิชาการและด้านการบริหารทั่วไปค่อนข้างมาก (n=6 ) 2. โรงเรียนได้รับมอบอำนาจในการใช้จ่ายงบประมาณและการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณ ตามที่กรมต้นสังกัด กำหนด (n=6 ) 3.โรงเรียนได้รับมอบอำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างประจำงานส่วนใหญ่เป็นการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (n=6)	



## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา
	4.โรงเรียนมักแต่งตั้งคณะกรรมการหรือ คณะทำงานในการปฏิบัติงานต่างๆ (n=4)	
4.คณะกรรมการสถาน ศึกษา ชั้นพื้นฐาน	1.ทุกโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ฯ (n=6)	1. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ไม่ ครบถ้วน ตามระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการ ฯ ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ให้คำ ปรึกษา (n=6) 2. มีการประชุมคณะกรรมการฯไม่ สม่ำเสมอ กรรมการบางคนไม่เข้า ประชุมเนื่องจากติดภารกิจอื่น (n=6)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ  
ในการบริหารโรงเรียน (n=6)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
1. ภารกิจของ โรงเรียน ที่ได้รับ การกระจายอำนาจ ตามมาตรา 39 1.1 ด้านวิชาการ	1.โรงเรียนได้รับมอบหมายให้จัดทำ หลักสูตรระดับโรงเรียนโดยให้ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร (n=6)	1.บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบ การณ์ในการจัดทำหลักสูตร และการบริหารหลักสูตร (n=6)	1.โรงเรียนสามารถจัดทำ และบริหารหลักสูตรได้ (n=6)
	2.โรงเรียนมีภารกิจในการจัดการ เรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญโดยจัดกระบวนการเรียนการ สอนและการวัด ประเมินผลอย่าง หลากหลาย (n=6)	2. ครูส่วนใหญ่ยังไม่เปลี่ยน วิธีการสอนเป็นแบบเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ(n=6)	2. มีการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่ หลากหลาย(n=3)
	3.เรื่องใหม่ที่โรงเรียนกำลังศึกษา และทดลองปฏิบัติมีหลายเรื่อง เช่น การประกันคุณภาพ สื่อและ เทคโนโลยี (n=6)	3. การวัดประเมินผลตาม สภาพจริงทำได้น้อย (n=6)	3. โรงเรียนสามารถวัดผล และเทียบโอนผลการเรียน ได้ (n=3)

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
		4. ระบบประกันคุณภาพภายใน ถูกแยกออกจากงานบริหารโรงเรียนตามปกติ (n=6 )	4. มีการประกันคุณภาพและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (n=6 )
		5. ครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำวิจัยในชั้นเรียน(n=)	5. มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน(n=4)
		6. โรงเรียนยังไม่มีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางชุมชน(n=4)	6. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน(n=2 )
1.2. ด้านงบประมาณ	1. โรงเรียนยังไม่ใช้ผู้ตั้งงบประมาณ เป็นเพียงผู้รับงบประมาณมาบริหารจัดการ (n=6 )	1. โรงเรียนยังไม่ชำนาญในการทำ แผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง(MTEF)(n=6 )	1. โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของโรงเรียน (n=6 )
	2. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมักไม่ตรงความต้องการและไม่เพียงพอ(n=4 )	2. การเปลี่ยนหรือโอนงบประมาณ ข้ามหมวดทำได้ยาก(n=4 )	2. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานภายในได้อย่างเหมาะสมและมีความยืดหยุ่นสูง (n= 6)
	3. โรงเรียนส่วนใหญ่รอบประมาณจัดสรรจากส่วนกลาง มีการไหลลประโยชน์จากสินทรัพย์ น้อยมาก (n=6 )	3. ระบบการเงิน-บัญชีมีความซับซ้อนและไม่เป็นปัจจุบัน (n=3 )	3. การบัญชี การเงินและการพัสดุ มีระบบที่ตรวจสอบง่าย และเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน(n=6 )

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
	4. การจัดทำบัญชี และเอกสารการเงินส่วนใหญ่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย(n=4 )	4. การบริหารพัสดุมีขั้นตอนมากและมีช่องว่างที่อาจทำให้เกิดการทุจริตได้ง่าย (n=6 ) 5. ระเบียบการเงินและพัสดุ ปัจจุบันทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและด้อยประสิทธิภาพ(n=4 )	4. โรงเรียนสามารถหาประโยชน์จากสินทรัพย์และการระดมทรัพยากรจากชุมชนได้เพียงพอ(n=6)
<b>1.3 ด้านบุคลากร</b>	1. การบริหารบุคคลเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วนกลางเกือบทั้งหมด(n=6 ) 2. โรงเรียนมีบทบาทในการพัฒนาครู การประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและการจัดทำข้อมูล บุคลากร(n=6 )	1. จำนวนบุคลากรและคุณสมบัติของบุคลากรไม่เหมาะสมกับโรงเรียน เนื่องจากถูก กำหนดและควบคุมจากส่วนกลาง (n=6 ) 2. ขั้นตอนและวิธีการบริหารบุคคลมีความซับซ้อนและยุ่งยาก การตัดสินใจสั่งการไม่เด็ดเสร็จที่โรงเรียน(n=6 ) 3. บุคลากรทำเรื่องขอย้ายทุกปี เนื่องจากมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดหรือต่างอำเภอทำให้ขาดความต่อเนื่องใน การทำงาน(n=4 ) 4.เกิดการวิ่งเต้นไปขอความช่วยเหลือจาก ส่วนกลาง แทบทุกเรื่อง เนื่องจาก อำนาจอนุมัติ หรือตัดสินใจไม่อยู่ที่โรงเรียน(n=3)	1.โรงเรียนสามารถวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโรงเรียนได้(n=6 ) 2. โรงเรียนสามารถดำเนินการร่วมกับ เขตพื้นที่การศึกษา ในการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การย้าย การให้ออกจากราชการ(n=6 ) 3. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องทะเบียนประวัติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์การยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่นการประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร(n=3) 4.โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียนได้(n=3 )

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
		5. บุคลากรที่หย่อนสมรรถภาพ หรือมีปัญหาความประพฤติ โรงเรียนไม่สามารถจัดการได้(n=2 )	
1.4 ด้านการบริหารทั่วไป	1. โรงเรียนมีประสบการณ์และความสามารถในการบริหารอาคารสถานที่พอสมควร(n=6 )	1. โรงเรียนไม่ได้ทำแผนการศึกษา( School Mapping) และไม่มีแผนการรับนักเรียน ต้องรอนโยบายจากกรมต้นสังกัด(n=6)	1. การเตรียมการจัดการศึกษานอกระบบและการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย นอกเหนือจากการจัดการศึกษาในระบบตามปกติ(n=2)
	2. โรงเรียนมีการจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน มีการออกคำสั่งแต่งตั้งหรือมอบหมายผู้ปฏิบัติงานต่างๆในโรงเรียน(n=6 )	2. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ยังทำได้จำกัด ขาดการวิจัยเพื่อกำหนดนโยบายและขาดการวางแผนระยะยาวในการพัฒนา(n=5)	2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนปฏิบัติการได้(n=2 )
	3. ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและศิษย์เก่าอยู่ในเกณฑ์ดี(n=3 )	3. โรงเรียนยังไม่ได้จัดทำระบบการควบคุมภายใน(n=5 )	3. ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่ถูกต้อง เหมาะสม(n= 1 )
	4. มีการจัดทำมาตรฐานและตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษา(n=6 )	4. โรงเรียนยังไม่มีระบบการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาให้สาธารณชนทราบ(n=4)	4. โรงเรียนร่วมมือกับองค์กรหรือส่วนราชการอื่นในการจัดการศึกษา ร่วมกัน(n=1)
	5. มีการใช้คอมพิวเตอร์โทรศัพท์ โทรสารเป็นอุปกรณ์สำนักงาน(n=6 )		
	6. โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ตามแบบที่กรมต้นสังกัดกำหนด(n=6 )		

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
	7. โรงเรียนแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์พอใช้(n=6)		
	8. โรงเรียนมีการร่วมมือกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการต่างๆอยู่ในเกณฑ์ดี(n=3)		
<b>2.หน้าทีการบริหาร</b>			
<b>2.1 การวางแผน</b>			
1. โรงเรียนใช้นโยบายของกรมต้นสังกัดเป็นหลักในการกำหนดนโยบายระดับโรงเรียน (n=6 )	1. แผนปฏิบัติการมักเกิดจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/หมวด/งาน ขาดความร่วมมือจากบุคลากรอย่างแท้จริง (n=5)	1. การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันของโรงเรียนอย่าง ถูกต้องและ กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติอย่างถูกต้องและมีทิศทางชัดเจน (n=6 )	
2. รูปแบบการเขียนโครงการและแผนปฏิบัติการยังคงยึดรูปแบบเดิมที่เน้นการจำแนกรายการมากกว่าเน้นผลการปฏิบัติงาน(n= 5 )	2. มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติงานไม่เป็นไป ตามแผนปฏิบัติการแต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์(n=4 )	2. แผนสอดคล้องกับการปฏิบัติและมีการติดตาม ตรวจสอบปรับปรุงอย่างใกล้ชิด(n=5 )	
	3. ขาดการควบคุม การตรวจสอบ และการรายงานตามแผนปฏิบัติการอย่างเคร่งครัด(n=2 )	3. มีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลลงประมาณพัสดุได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม(n=3 )	
<b>2.2 การจัดองค์การ</b>			
1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นสำคัญ (n=4)	1. มีบุคลากรเกินในบางหมวดวิชา และขาดในบางหมวดวิชา(n=6 )	1. การกำหนดแผนภูมิการปฏิบัติงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงาน (n=6 )	
2. บรรยากาศทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในเกณฑ์ดี(n=3 )	2. บุคลากรบางส่วนย่อนสมรรถภาพ ไม่สามารถจัดให้ทำการสอนหรือทำงานพิเศษใดๆ ได้(n=5)	2. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนง่ายต่อการควบคุม(n=4)	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
		3. ไม่มีบุคลากรเพียงพอหรือชำนาญเฉพาะทางในงานพิเศษต่างๆ เช่น งานพัสดุ งานโสตทัศนศึกษา งานอนามัยโรงเรียน(n=2)	
2.3 การนำ	1. การบริหารงานในโรงเรียนเน้นการควบคุมตรวจสอบมากกว่าการนำหรือการจูงใจ(n=5 )  2. มักใช้การสื่อสารทางเดียว โดยการใช้เอกสาร (คำสั่ง จดหมาย บันทึกข้อความ)หรือการประชุม ทำให้บางครั้งขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและงานของโรงเรียน (n=4 )	1. โรงเรียนยังไม่มีระบบจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (n=4 )  2. ผู้บริหารโรงเรียนยังไม่คุ้นเคยกับการตัดสินใจสั่งการแบบมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน มักตัดสินใจตามความคิดเห็นของตนเอง (n=3 )  3. โรงเรียนยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่าง เช่น การขัดแย้งของบุคลากร การทำผิดทางวินัย(n=2)  4. ยังไม่มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจไปยังหน่วยงานภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง (n=3 )	1. เน้นการกระจายอำนาจและการทำงานเป็นทีม (n=6 )  2.การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษามากที่สุด(n=5 )
2.4 การควบคุม		1. ขาดระบบการตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (n=5 )	1. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างจริงจัง และใช้ผลการประเมินสำหรับปรับปรุงแก้ไข(n=4 )

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
	2. เน้นการควบคุมโดยให้หัวหน้าหมวด/งาน และการออกคำสั่ง มีการตรวจว่าปฏิบัติตามคำสั่งหรือไม่(n=4)		2. ระบบการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ(n=3 )
<b>3. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>	1. บุคลากรในโรงเรียนรับทราบว่าจะมีการปฏิรูปการบริหาร โดยการกระจายอำนาจให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเองมากที่สุด(n=6 )	1. ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ เพราะการแก้ไขกฎหมายเพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นตามพ.ร.บ. การศึกษา ยังไม่แล้วเสร็จ (n=6 )	1. มีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมากที่สุด และโรงเรียนกระจายไปยังหน่วยงานภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง(n=4)
	2. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่ากระทรวงศึกษาธิการจะกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างจริงจัง (n=6 )	2. โรงเรียนขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(n=5 )	2. มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งการวางแผนการปฏิบัติ และการประเมินผล(n=4 ) 3. การบริหารงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้(n=3 )
<b>4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>	1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 ครบทุกโรงเรียน แต่คณะกรรมการมีผลการปฏิบัติงานน้อยมาก(n=6)	1. โรงเรียนเชิญคณะกรรมการเพื่อประชุมบ่อย บางโรงเรียนไม่เคยมีการประชุม (n=4 )	1. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหาร และจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (n=6 )
		2. คณะกรรมการไม่ทราบบทบาทหน้าที่ชัดเจน (n=3 )	2. การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด (n=6)
		3. ผู้บริหารโรงเรียนยังคงมีบทบาทมากกว่าคณะกรรมการ (n=3 )	

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ความต้องการ
5. ความคิดเห็นอื่นๆ			1. ควรมีการนำหลักการ ธรรมาภิบาลหรือการ บริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มาใช้ในการ บริหารโรงเรียน (n=6) 2. โรงเรียนควรมีระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อให้การบริหารมี ประสิทธิภาพ(n=6) 3. โรงเรียนควรมีระบบการ ควบคุมภายในตามระเบียบ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (n=6) 4. โรงเรียนควรเป็นที่พึ่งทาง วิชาการให้แก่ชุมชน(n=3 ) 5. ต้องการให้โรงเรียนเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning organization) (n=2 )

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 9 สรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารโรงเรียนทั่วไป

สภาพปัจจุบัน	ลักษณะปัญหา / ความต้องการ
<b>1. ด้านวิชาการ</b>	
ดำเนินการได้ในระดับน้อย 8 รายการ ได้แก่	
1) แหล่งเรียนรู้	1) แหล่งเรียนรู้ มีปัญหาในการจัดทำทะเบียนและการใช้แหล่งเรียนรู้
2) สื่อและเทคโนโลยี	2) การประกันคุณภาพ มีปัญหาในการดำเนินงานแยกจากการบริหารโรงเรียนตามปกติ มีความต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3) การประกันคุณภาพ	3) หลักสูตร มีความต้องการในการจัดทำและบริหารหลักสูตรได้โดยบุคลากรของโรงเรียนเอง
4) หลักสูตร	4) การเรียนรู้ มีปัญหาที่ครูไม่เปลี่ยนวิธีจัดการเรียนการสอน มีความต้องการวิธีจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย
5) การเรียนรู้	5) การวิจัยทางการสอน มีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร มีความต้องการทำวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น
6) การวิจัย	6) การส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งทางวิชาการ มีความต้องการให้ชุมชนมาใช้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้
7) การสร้างชุมชนให้เข้มแข็งทางวิชาการ	7) การวัด ประเมิน เทียบโอนผลการเรียน มีปัญหาเรื่องการประเมินตามสภาพจริงและการเทียบโอน ที่โรงเรียนยังไม่มีความรู้เพียงพอ
8) การวัดผลและการเทียบโอนผลการเรียน	
<b>2. ด้านงบประมาณ</b>	
ดำเนินการได้ในระดับน้อย 9 รายการ ได้แก่	
1) การระดมทรัพยากร	1) การระดมทรัพยากร มีปัญหาในการระดมจากองค์กรต่างๆ ได้น้อย มักรองบประมาณ
2) การบริหารการบัญชี	2) การบริหารบัญชี ยังคงใช้บัญชีแบบเดิม มีความต้องการบริหารบัญชีแบบพึ่งรับพึ่งจ่าย มีปัญหาระบบบัญชีซับซ้อนและไม่เป็นปัจจุบัน
3) การบริหารการเงิน	3) การบริหารการเงิน ระเบียบการเงินซับซ้อน ยุ่งยาก และไม่คล่องตัว
4) การเบิกจ่ายงบประมาณ	4) การเบิกจ่ายงบประมาณ มีปัญหาเรื่องการเปลี่ยนหรือโอนงบประมาณ ตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนซึ่งทำได้ยาก
5) การหารายได้	
6) การบริหารพัสดุ	
7) การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน	
8) การตรวจสอบติดตามและรายงานผล	
9) การวางแผนกลยุทธ์และ MTEF และ	

### ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ลักษณะปัญหา / ความต้องการ
ดำเนินการได้ระดับน้อยที่สุด 3 รายการ คือ	
1) การรายงานผลงานประจำปี	5) <b>การบริหารพัสดุ</b> มีปัญหาที่ระเบียบ ทำให้ไม่สะดวกในการจัดซื้อจัดจ้าง มีขั้นตอนและช่องว่างที่อาจทำให้เกิดการทุจริตได้ง่าย
2) การโอนงบประมาณข้ามหมวด	6) <b>การตรวจสอบติดตามงบประมาณ</b> มีปัญหาเรื่องการรายงานที่ไม่เป็นปัจจุบัน
3) การหาประโยชน์จากสินทรัพย์	7) <b>การจัดตั้งงบประมาณ</b> มีความต้องการจัดตั้งงบประมาณสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนและการจัดทำงบประมาณระยะปานกลาง
	8) <b>การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ</b> มีความต้องการระบบการรายงานที่รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น
	9) <b>การโอนงบประมาณ</b> มีปัญหาทำได้ยากโรงเรียนไม่มีอำนาจ
	10) <b>การหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์</b> มีความต้องการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ได้มากขึ้น
<b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b>	
ดำเนินการได้ระดับปานกลาง 3 รายการ คือ	1) <b>การจัดทำแผนอัตรากำลัง</b> มีปัญหาที่โรงเรียนไม่มีอำนาจในการวางแผนอัตรากำลัง
1) การพัฒนาบุคลากร	2) <b>การย้ายบุคลากร</b> มีปัญหาเรื่องบุคลากรขอย้ายออกทำให้ขาดบุคลากรและการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2) การประเมินผลปฏิบัติงาน	3) <b>การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง</b> มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน
3) การยกย่องเชิดชูเกียรติ	4) <b>การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ</b> มีความต้องการดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา
ดำเนินการได้ในระดับน้อย 6 รายการ ได้แก่	5) <b>เครื่องราชอิสริยาภรณ์</b> มีความต้องการในการขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์
1) การทำแผนอัตรากำลัง	6) <b>การดำเนินการทางวินัย</b> มีความต้องการจัดการได้เบ็ดเสร็จในระดับโรงเรียน
2) การย้าย	7) <b>การประเมินเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</b> มีความต้องการร่วมประเมินกับเขตพื้นที่การศึกษาและ
3) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง	
4) การกำหนดตำแหน่ง	
5) เครื่องราชอิสริยาภรณ์	
6) วินัย	
ดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 7 รายการ ได้แก่	
1) การบรรจุแต่งตั้ง	

### ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ลักษณะปัญหา / ความต้องการ
2) การเกลี้ยอัตรากำล้าง	กระทรวงศึกษาธิการ
3) การลาศึกษาต่อ	8) การบรรจุแต่งตั้ง มีความต้องการดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา
4) การอุทธรณ์ร้องทุกข์	9) การเกลี้ยอัตรากำล้าง มีปัญหาขาดแคลนและเกินในบางสาขาวิชา
5) ทะเบียนประวัติ	10) การลาศึกษาต่อ มีความต้องการอนุมัติโดยผู้บริหารโรงเรียน
6) ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู	11) การอุทธรณ์ร้องทุกข์ มีความต้องการดำเนินการให้แล้วเสร็จในระดับเขตพื้นที่การศึกษา
7) การออกจากราชการ	12) ทะเบียนประวัติ มีความต้องการดำเนินการแล้วเสร็จในระดับโรงเรียน
	13) การออกจากราชการ มีความต้องการดำเนินงานร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา
<b>4. ด้านการบริหารทั่วไป</b>	
สภาพที่ดำเนินการได้ในระดับน้อย 15 รายการ ได้แก่	1) การร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษา มีความต้องการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองและองค์กรอื่นๆ
1) มาตรฐานและตัวชี้วัด	2) นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีปัญหาด้านการขาดแคลนสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีความต้องการเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2) เครือข่ายการศึกษา	3) การพัฒนาองค์กร มีปัญหาด้านการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง
3) อาคารสถานที่	4) การวิจัยทางการบริหาร มีปัญหาขาดการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและการบริหาร
4) ประชาสัมพันธ์	5) การจัดการศึกษา 3 ระบบ มีความต้องการจัดการศึกษานอกเหนือจากการจัดการศึกษาในระบบตามปกติ
5) เครื่องใช้สำนักงาน	6) การรับนักเรียน มีปัญหาที่ต้องปฏิบัติตามที่ส่วนกลางกำหนดมีความต้องการแผนการรับนักเรียนร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา
6) แผนกลยุทธ์	
7) การจัดการศึกษาร่วมกับชุมชน	
8) การพัฒนาองค์กร	
9) การวิจัยทางการบริหาร	
10) การจัดการศึกษา 3 ระบบ	
11) การรับนักเรียน	
12) สารสนเทศ	

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ลักษณะปัญหา / ความต้องการ
13) การยุบรวมโรงเรียน 14) การรายงาน 15) การควบคุมภายใน สภาพที่ดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 3 รายการ ได้แก่ 1) สำมะโนผู้เรียน 2) การพานักเรียนไปนอกสถานที่ 3) การจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	7) <b>สารสนเทศเพื่อการบริหาร</b> มีความต้องการ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม 8) <b>การยุบรวมโรงเรียน</b> มีความต้องการเสนอข้อมูลและ ดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา 9) <b>รายงานการบริหารโรงเรียน</b> มีปัญหาการรายงาน ต่อสาธารณชนยังทำได้น้อย 10) <b>ระบบการควบคุมภายใน</b> มีปัญหา ยังไม่ได้จัดทำ ระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการ ตรวจสอบเงินแผ่นดิน 11. <b>การจัดทำสำมะโนผู้เรียน</b> มีปัญหา ยังไม่ได้จัดทำ 12) <b>การพานักเรียนไปนอกโรงเรียน</b> มีความต้องการ ดำเนินการโดยโรงเรียนอนุมัติได้เอง 13) <b>การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดการศึกษา</b> มีความ ต้องการจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรอื่นๆ
<b>5. ด้านการวางแผน</b>	
ดำเนินการได้ในระดับน้อยทั้ง 3 รายการ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากร 2) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 3) การกำหนดเป้าหมายนโยบายและกลยุทธ์	1) <b>การวางแผนด้านทรัพยากร</b> มีความต้องการดำเนิน การได้ถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการจำเป็น 2) <b>การวิเคราะห์องค์กร</b> มีความต้องการวิเคราะห์ได้ อย่างถูกต้องและเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน 3) <b>การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์</b> มี ปัญหาที่ต้องทำแผนตามนโยบายของกรมต้นสังกัด และยึด รูปแบบเดิม
<b>6. ด้านการจัดองค์กร</b>	
ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 1 รายการ คือ 1) การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ ได้แก่ 1) แผนปฏิบัติงาน 2) การบังคับบัญชา 3) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	1) <b>การทำแผนปฏิบัติงาน</b> มีความต้องการปฏิทินและ รายละเอียดในขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) <b>การบังคับบัญชา</b> มีปัญหาในการเน้นการสั่งการ โดย ไม่มีรายละเอียดการปฏิบัติชัดเจน 3) <b>การจัดบุคลากร</b> มีปัญหาคาดการณ์บางส่วนหย่อน สมรรถภาพไม่สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม บุคลากรไม่เพียงพอ

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ลักษณะปัญหา / ความต้องการ
<p>ดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 1 รายการ คือ</p> <p>1) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน</p>	<p>4) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความต้องการรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร</p>
<h3>7. การนำ</h3>	
<p>ดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การสื่อสาร</p> <p>2) การจูงใจ</p> <p>3) การตัดสินใจสั่งการ</p> <p>ดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 1 รายการ คือ</p> <p>1) การจัดการความขัดแย้ง</p>	<p>1) การตัดสินใจสั่งการ มีความต้องการตัดสินใจสั่งการในรูปองค์คณะบุคคลและการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความต้องการดำเนินการเบ็ดเสร็จในระดับโรงเรียน</p>
<h3>8. ด้านการควบคุม</h3>	
<p>ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 1 รายการ คือ</p> <p>1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐาน</p>	<p>1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเกณฑ์ มีความต้องการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติการเกณฑ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง</p>
<p>ดำเนินการได้ในระดับน้อย 2 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การตรวจสอบติดตาม</p> <p>2) การนำผลประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน</p>	<p>2) การตรวจสอบติดตามอย่างเป็นระบบ มีปัญหาขาดระบบการติดตามอย่างสม่ำเสมอ มีความต้องการให้การติดตามเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ</p> <p>3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงาน มีความต้องการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p>
<h3>9. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</h3>	
<p>ดำเนินการได้ในระดับน้อย 1 รายการ คือ</p> <p>1) การบริหารแบบโปร่งใสตรวจสอบได้</p>	<p>1) การบริหารแบบโปร่งใส มีความต้องการระบบการบริหารโรงเรียนแบบโปร่งใสดตรวจสอบได้</p>
<p>ดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุด 2 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การกระจายอำนาจ</p> <p>2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p>	<p>2) การกระจายอำนาจ มีปัญหาที่โรงเรียนได้รับมอบอำนาจเพียงบางส่วน มีความต้องการรับการกระจายอำนาจมากที่สุด</p> <p>3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความต้องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งการวางแผน การปฏิบัติการ ประเมินผล</p>

## ตาราง 9 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ลักษณะปัญหา / ความต้องการ
<p><b>10. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b></p> <p>ดำเนินการได้ในระดับน้อย 3 รายการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สัดส่วนตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2) การคัดเลือก แต่งตั้งและวาระการดำรงตำแหน่ง</li> <li>3) การทำหน้าที่ของกรรมการช่วยให้การตัดสินใจเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน</li> </ol> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อยที่สุด 1 รายการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการครบถ้วน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สัดส่วนตัวแทนคณะกรรมการ มีความต้องการตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่</li> <li>2) การคัดเลือก การแต่งตั้ง ระยะเวลาของคณะกรรมการ มีความต้องการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน</li> <li>3) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ มีความต้องการปรับปรุงให้มีความชัดเจน เหมาะสม ปฏิบัติได้</li> </ol>

**ข. สภาพปัจจุบันและประสบการณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**

จุดประสงค์ของการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการศึกษาประสบการณ์ของโรงเรียนที่เข้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 จำนวนโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพ  
ผู้เรียนที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาคและสังกัด

ภาค สังกัด	กรุงเทพมหานคร	ภาคกลาง	ภาคใต้	ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	ภาคเหนือ	รวม
กรุงเทพมหานคร	5	-	-	-	-	5
สปช.	2	50	21	31	33	137
กรมสามัญศึกษา	4	17	13	26	12	72
เทศบาล	-	3	2	6	2	13
เอกชน(สช.)	2	5	3	2	2	14
ตชด.	-	-	1	1	-	2
กรมศาสนา	-	-	-	-	-	-
รวม	13	75	40	66	49	243

จากการแจกแจงความถี่ จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนโครงการปฏิรูป  
การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ที่ร่วมโครงการจนถึงระยะสุดท้าย จำนวน 243 โรงเรียน มีผู้ตอบ  
แบบสอบถามและสามารถใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 243 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยบริบทของโรงเรียน  
ส่วนใหญ่อยู่ในเขตภาคกลาง (ร้อยละ 30.87) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(ร้อยละ 56.38) ที่ตั้งของโรงเรียนอยู่นอกเขตอำเภอเมือง (ร้อยละ 68.72) อายุของโรงเรียน ระหว่าง  
41-80 ปี (ร้อยละ 40.74) จำนวนนักเรียน 1-500 คน (ร้อยละ 47.74) ระยะเวลาที่โรงเรียนดำเนินการ  
ปฏิรูปน้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 76.43) และจัดการศึกษาระดับอนุบาล-ป.6 (ร้อยละ 44.86)

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตั้งแต่เริ่มต้น  
โครงการจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (n = 243)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
<b>ด้านวิชาการ</b>		
1. โรงเรียนสามารถจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนได้และมีการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.46	0.19
2. โรงเรียนสามารถส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและมีการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบสอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	3.27	0.44
3. โรงเรียนสามารถพัฒนาและ ใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียน การสอนและการบริหารได้	2.90	0.30
4. โรงเรียนดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งการวิจัยใน ชั้นเรียนและการวิจัยการบริหารโรงเรียน	1.94	0.52
5. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีวิธีจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลาย	1.80	0.36
6. โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรและบริหารหลักสูตรได้	1.59	0.22
7. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้	1.32	0.45
8. โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้	1.08	0.35
<b>ด้านงบประมาณ</b>		
1. โรงเรียนสามารถบริหารการเงินได้เรียบร้อยทั้งกระบวนการ (การเบิกเงิน จากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน)	3.88	0.28
2. โรงเรียนสามารถบริหารการบัญชีได้ทั้งกระบวนการ(การจัดทำบัญชี การเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานและงบทางการเงิน การจัดทำแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และ รายงาน)	3.79	0.35
3. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาได้ ทั้งการ ระดมทุนการศึกษา การบริหารกองทุนกักเก็บเพื่อการศึกษา การจัดสวัสดิการ เพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากรที่หามาได้	3.71	0.5
4. โรงเรียนสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย งบประมาณภายในโรงเรียนได้	3.60	0.40



**ตารางที่ 11 (ต่อ)**

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
5. โรงเรียนสามารถรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือสถานศึกษาได้	3.48	0.36
6. โรงเรียนสามารถบริหารพัสดุได้ อย่างเป็นระบบและเกิดความเรียบร้อย [การวางแผนจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ (จัดซื้อ-จัดจ้าง) การควบคุมดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ]	3.43	0.36
7. โรงเรียนสามารถหารายได้และผลประโยชน์ต่างๆ ด้วยตนเอง เช่น การจัดมหกรรม ทอดผ้าป่า แข่งขันกีฬา ฯลฯ	3.24	0.49
8. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและตรงกับประเภทและรายการที่ได้รับจัดสรร	3.19	0.47
9. โรงเรียนสามารถโอนงบประมาณประเภทต่างๆ (เช่น เปลี่ยนจากค่าครุภัณฑ์เป็นค่าสาธารณูปโภค) โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ	1.16	0.28
10. โรงเรียนสามารถจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนได้ เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ	1.70	0.33
11. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	1.63	0.39
12. โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์และงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา	1.05	0.41
<b>ด้านบุคลากร</b>		
1. โรงเรียนสามารถรวบรวมข้อมูล ประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอเรื่อง การเลื่อนเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างแก่ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนได้	3.84	0.39
2. โรงเรียนสามารถดำเนินการขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	3.83	0.31
3. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	3.78	0.41
4. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียนได้	3.55	0.25

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
5. โรงเรียนสามารถดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและคุณงามความดีได้	2.98	0.33
6. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	2.97	0.35
7. โรงเรียนสามารถเสนอความเห็นและข้อมูลต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียน เกี่ยวกับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	2.75	0.40
8. โรงเรียนสามารถอนุญาตให้ข้าราชการครู บุคลากร ลาศึกษาต่อได้ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานบังคับบัญชาเหนือโรงเรียน	1.57	0.58
9. โรงเรียนสามารถจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรได้	1.36	0.44
10. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้	1.20	0.23
11. โรงเรียนสามารถดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและดำเนินการเรื่องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้	1.19	0.38
12. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.19	0.37
13. โรงเรียนสามารถกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียนได้	1.13	0.44
14. โรงเรียนสามารถดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้	1.12	0.27
15. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการออกจากราชการของครูและบุคลากรได้โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ	1.09	0.31
16. โรงเรียนสามารถประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้	1.01	0.22

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
<b>ด้านการบริหารทั่วไป</b>		
1. โรงเรียนสามารถวางแผน ดำเนินงาน และปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง	3.96	0.48
2. โรงเรียนมีการร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรม ที่เกี่ยวกับการศึกษา) ในการแสวงหา ความร่วมมือ ในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน	3.95	0.38
3. โรงเรียนมีการบำรุงรักษา ดูแลและพัฒนา อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพ ที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เสมอ	3.91	0.47
4. โรงเรียนสามารถวางแผนและอนุมัติเกี่ยวกับการพานักเรียนไปนอกสถานศึกษาด้วยตนเอง	3.87	0.28
5. โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยสำหรับการบริหารและพัฒนาการศึกษา เช่น เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องมือนำเสนองาน ฯลฯ	3.84	0.36
6. โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.37
7. โรงเรียนสามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา	3.76	0.40
8. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัด ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น	3.55	0.27
9. โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน	3.44	0.53
10. โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับ บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา	3.18	0.37
11. โรงเรียนได้รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สาธารณชนรับทราบ	2.60	0.43

**ตารางที่ 11 (ต่อ)**

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
12. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการบริหารงาน อย่างมีคุณภาพ	2.46	0.41
13. โรงเรียนมีการทำการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน เป็นงานวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน	2.22	0.39
14. โรงเรียนสามารถเสนอข้อมูลโรงเรียน เพื่อต้องการเปลี่ยนสภาพหรือยุบรวมไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตัดสินใจได้	1.65	0.27
15. โรงเรียนมีการสำรวจสำมะโนผู้เรียนและวางแผนเกี่ยวกับแผนที่การศึกษา (School Mapping)	1.63	0.55
16. โรงเรียนมีแผนการรับนักเรียนของโรงเรียนเองและสามารถดำเนินการรับนักเรียนโดยสอดคล้องกับโรงเรียนในพื้นที่เดียวกัน	1.59	0.45
17. โรงเรียนมีการจัดระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	1.15	0.26
18. โรงเรียนสามารถศึกษาความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย และโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ	1.10	0.37
<b>ด้านการวางแผน</b>		
1. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้องและรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอะไรบ้าง	4.20	0.30
2. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม	3.90	0.33
3. โรงเรียนสามารถวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล,งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์) ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.76	0.43
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>		
1. มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกและมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	4.31	0.33
2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีความเหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานมีระบบขั้นตอนที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน	4.20	0.48
3. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม	3.99	0.39

**ตารางที่ 11 (ต่อ)**

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
4. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน(Job Description)มีความชัดเจน	3.65	0.40
5. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่างๆ เบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด	3.56	0.38
<b>ด้านการนำ</b>		
1. เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้เรียบร้อย ไม่ต้องส่งให้หน่วยงานเหนือสถานศึกษาช่วยแก้ไข	3.38	0.27
2. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินการชัดเจน	3.36	0.43
3. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	3.19	0.52
4. โรงเรียนสามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจ และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	2.74	0.40
<b>ด้านการควบคุม</b>		
1. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ฯลฯ	3.54	0.45
2. โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.08	0.37
3. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	2.73	0.38
<b>ด้านหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>		
1. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้สามารถบริหารงานด้วยตนเองได้มากที่สุด และโรงเรียนได้กระจายอำนาจไปทั้งองค์กร (ให้หน่วยงานในโรงเรียนรับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามความเหมาะสม)	3.22	0.46
2. โรงเรียนบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติและประเมินผล	3.11	0.40
3. โรงเรียนบริหารงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา บรรยากาศการทำงานเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน	2.76	0.34

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการ	สภาพปัจจุบัน	
	X	S.D.
<b>ด้านคณะกรรมการโรงเรียน</b>		
1. การคัดเลือกประธาน การแต่งตั้งและระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสมแล้ว	2.96	0.37
2. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 อย่างครบถ้วนและ เกิดผลในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม	1.99	0.37
3. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารงานของ โรงเรียน และมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน อย่างแท้จริง	1.63	0.22
4. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการจัดการศึกษาที่แท้จริง สัดส่วนคณะกรรมการที่ กำหนดในระเบียบมีความเหมาะสม	1.44	0.53

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน มีดังนี้

**ด้านวิชาการ** สภาพที่ดำเนินการได้ปานกลาง คือ การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน (X=3.46) การส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (X=3.27) สภาพที่ดำเนินการได้น้อย ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาการ บริหารโรงเรียน (X=1.94) การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (X=1.80) การจัดทำและ บริหารหลักสูตรสถานศึกษา (X=1.59) สภาพที่ดำเนินการได้น้อยที่สุด คือ การจัดกิจกรรมให้ชุมชนมีความ เข้มแข็งทางวิชาการ (X=1.08) และการวัดผลประเมินผลเทียบโอนผลการเรียน (X=1.32)

**ด้านงบประมาณ** สภาพที่ดำเนินการได้มาก คือ การบริหารการเงิน (X=3.88) การบริหารการ บัญชี (X=3.79) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (X=3.71) สภาพที่ดำเนินการได้ปาน กลาง ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินการและผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ (X=3.48) การบริหารงาน พัสดุ (X=3.43) การหารายได้ของโรงเรียน (X=3.24) สภาพที่ดำเนินการได้น้อย ได้แก่ การโอนงบประมาณ ประเภทต่าง ๆ (X=1.70) การหาประโยชน์จากสินทรัพย์ (X=1.63) สภาพที่ดำเนินการได้น้อยที่สุด ได้แก่ การจัดตั้งงบประมาณ (X=1.05)

**ด้านบุคลากร** สภาพที่ดำเนินการได้มาก คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (X=3.84) การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (X=3.83) สภาพที่ดำเนินการได้ปานกลาง คือ การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร (X=2.98) การดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (X=2.97) การ

เสนอความเห็นเรื่องการย้ายบุคลากร (X=2.75) สภาพที่ดำเนินการได้น้อย ได้แก่ การอนุญาตให้บุคลากรลาศึกษาต่อ (X=1.57) สภาพที่ดำเนินการได้น้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้ (X=1.01) การออกจากราชการของครูและบุคลากร (X=1.09) การเกลี้ยอัตรากำลังบุคลากร (X=1.12)

**ด้านการบริหารทั่วไป** สภาพที่ดำเนินการได้มาก 3 ลำดับแรก คือ การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ (X=3.96) การร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (X=3.95) การบำรุงรักษาและดูแลอาคารสถานที่ (X=3.91) สภาพที่ดำเนินการได้ปานกลาง คือ การประสานงานกับบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง (X=3.44) การให้คำแนะนำและร่วมงานกับหน่วยงานอื่นในการจัดการศึกษา (X=3.18) การรายงานผลการพัฒนาการศึกษาต่อสาธารณชน (X=2.60) สภาพที่ดำเนินการได้น้อยคือการวางแผนกลยุทธ์ (X=2.46) การวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน (X=2.22) การเสนอข้อมูลเพื่อยุบรวมโรงเรียน (X=1.65) สภาพที่ดำเนินการได้น้อยที่สุด ได้แก่ การศึกษาความต้องการและการจัดการศึกษา 3 ระบบในหนึ่งโรงเรียน (X=1.10) การจัดระบบการควบคุมภายใน (X=1.15) การมีแผนการรับนักเรียน (X=1.59)

**ด้านการวางแผน** เป็นสภาพที่ดำเนินการได้มากที่สุด 3 รายการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพองค์กร (X=4.20) การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ (X=3.90) การวางแผนทรัพยากร (X=3.76)

**ด้านการจัดองค์การ** ดำเนินการได้มากในเรื่องการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (X=4.31) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (X=4.20) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (X=3.99) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (X=3.65) สภาพที่ดำเนินการได้ปานกลาง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร (X=3.38) การสื่อสาร (X=3.36) การบังคับบัญชา (X=3.19) การจูงใจบุคลากร (X=2.74)

**ด้านการควบคุม** ดำเนินการได้มากในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (X=3.54) ดำเนินการได้ปานกลางเรื่องการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากร (X=2.73) และการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (X=3.08)

**ด้านหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** ดำเนินการได้ปานกลาง 3 เรื่อง ได้แก่ การกระจายอำนาจ (X=3.22) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (X=3.11) การบริหารงานโปร่งใสตรวจสอบได้ (X=2.76)

**ด้านคณะกรรมการโรงเรียน** สภาพที่ดำเนินการได้ปานกลางคือ เรื่องการคัดเลือกประธาน การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งเหมาะสม (X=2.96) การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (X=1.99) หน้าที่คณะกรรมการโรงเรียน (X=1.63) สภาพที่มีความเหมาะสมน้อย คือ สัดส่วนของคณะกรรมการ (X=1.44)

ในการวิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เอกสารที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

1. เอกสารแผนการดำเนินงานระยะที่ 1 ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สภาพการบริหารโรงเรียนก่อนเข้าโครงการ ความคาดหวังจากการเข้าร่วมโครงการ แผนการดำเนินงานตามความเห็นของโรงเรียนเอง

2. เอกสารรายงานผลการดำเนินงานระยะที่ 1 ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนการสอนของครู การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพการศึกษาและความสำเร็จที่โรงเรียนได้รับตามแผนการดำเนินงานระยะที่ 1 รวมทั้งข้อเสนอแนะในการดำเนินงานระยะที่ 2

3. เอกสารแผนการดำเนินงานระยะที่ 2 ประกอบด้วย แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรและการปฏิรูปการสอน การปฏิรูปการบริหารโรงเรียน การประกันคุณภาพภายในและการเตรียมการขยายผลโครงการ

4. เอกสารรายงานผลการดำเนินงานระยะที่ 2 ประกอบด้วย ผลการดำเนินงาน ในระยะที่ 2 เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการสอน การปฏิรูปการบริหาร การประกันคุณภาพภายใน ความพร้อมในการขยายผลโครงการและสร้างเครือข่ายปฏิรูปโรงเรียน รวมทั้งความพร้อมในการรับการประเมินภายนอก

เนื่องจากในระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544 มีโรงเรียนที่ส่งเอกสารไม่ครบทั้ง 4 ฉบับ และไม่ได้ร่วมประชุม สัมมนาระยะที่ 2 จำนวน 7 โรงเรียน ดังนั้นเอกสารสำหรับการวิเคราะห์ที่ครบสมบูรณ์ทั้ง 4 ฉบับ จาก 243 โรงเรียน รวม 972 ฉบับ โดยมีประเด็นการวิเคราะห์และจำนวนโรงเรียนที่มีข้อมูลดังกล่าว ขั้นตอนการวิเคราะห์เอกสาร มีดังนี้

1. อ่านเอกสารทั้ง 972 ฉบับ

2. นับจำนวนเอกสารที่มีข้อมูลตรงกับประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ แล้วแจกแจงความถี่ในแบบวิเคราะห์เอกสาร ตามตารางที่ 12

3. ศึกษาข้อมูลในเอกสารโดยละเอียด แล้วแจกแจงในตารางบันทึกข้อมูลการวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

0	หมายถึง	ไม่ได้ดำเนินการหรือไม่มีรายการนั้น
1	หมายถึง	ดำเนินการได้น้อยที่สุดหรือมีรายการนั้นน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ดำเนินการได้น้อยหรือมีรายการนั้นน้อย
3	หมายถึง	ดำเนินการได้ปานกลางหรือมีรายการนั้นปานกลาง
4	หมายถึง	ดำเนินการได้มากหรือมีรายการนั้นมาก
5	หมายถึง	ดำเนินการได้มากที่สุดหรือมีรายการนั้นมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์เอกสาร ของทั้ง 243 โรงเรียนโดยการแสดงความถี่ และค่าร้อยละ มีดังนี้



ตารางที่ 12 แสดงจำนวนเอกสารที่มีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ตามรายการวิเคราะห์

รายการวิเคราะห์	เอกสารแผนฯ	เอกสารผลฯ	เอกสารแผนฯ	เอกสารผลฯ
	ระยะที่ 1	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 2
1. ด้านวิชาการ	243	243	243	243
2. ด้านงบประมาณ	-	188	200	207
3. ด้านบริหารงานบุคคล	-	-	-	102
4. ด้านบริหารทั่วไป	230	238	243	243
5. ด้านการวางแผน	243	243	243	243
6. ด้านการจัดองค์การ	170	190	204	211
7. ด้านการนำ	-	-	150	160
8. ด้านการควบคุม	-	160	243	243
9. ด้านการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม	-	-	190	223
10. ด้านคณะกรรมการ โรงเรียน	-	243	243	243

จากตารางที่ 12 จำนวนเอกสารที่มีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ตามรายการวิเคราะห์ด้านวิชาการ มีเนื้อหาครบทั้ง 243 โรงเรียน ในเอกสารทั้ง 4 ฉบับ สำหรับด้านงบประมาณ ไม่มีโรงเรียนใดมีข้อมูลในเอกสารแผนการดำเนินงานระยะที่ 1 แต่ในเอกสารผลการดำเนินงานระยะที่ 1 มีเนื้อหาเกี่ยวกับงบประมาณ 188 โรงเรียน ในเอกสารแผนการดำเนินงานระยะที่ 2 มีเนื้อหาเกี่ยวกับงบประมาณ 200 โรงเรียน และในเอกสารผลการดำเนินงานระยะที่ 2 มีเนื้อหาเกี่ยวกับงบประมาณ 207 โรงเรียน

สำหรับรายการวิเคราะห์ด้านบริหารงานบุคคล มีเนื้อหาปรากฏเฉพาะเอกสารรายงานผลการดำเนินงานระยะที่ 2 เท่านั้น ส่วนเอกสารอีก 3 รายการ ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ส่วนรายการวิเคราะห์ด้านอื่นๆ มีจำนวนเอกสารในตารางที่ 12 ดังกล่าวข้างต้นแล้ว

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์เอกสารรายงานแผนและผลการดำเนินงานของโรงเรียน  
โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (n = 243)

ด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
1. ด้านวิชาการ	1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	77	96	70	-	-	-
		31.7%	39.5%	28.8%			
	2. จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	-	90	77	40	22	14
			37.4%	31.6%	16.4%	9.0%	5.6%
	3. การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน	-	55	140	48	-	-
			22.6%	57.6%	19.8%		
	4. การใช้สื่อ เทคโนโลยีการศึกษา	-	35	157	51	-	-
		14.4%	64.6%	21.0%			
2. ด้านงบประมาณ	5. จัดและใช้แหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน	18	39	75	83	28	-
		7.4%	16.0%	30.9%	34.1%	11.6%	
	6. การวิจัยในชั้นเรียน	102	94	47	-	-	-
		42.0%	38.6%	19.4%			
	7. การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้ชุมชน	140	81	22	-	-	-
	57.6%	33.3%	9.1%				
1. จัดตั้งงบประมาณได้เองโดยทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณระยะปานกลาง	1. จัดตั้งงบประมาณได้เองโดยทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณระยะปานกลาง	170	42	31	-	-	-
		70.0%	17.2%	12.8%			
	2. การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	54	39	44	79	17	10
		22.0%	16.0%	18.2%	32.6%	6.9%	4.3%
	3. การจัดทำบัญชีและรายงานครบถ้วนถูกต้อง	-	15	66	121	22	19
		6.1%	27.1%	49.7%	9.1%	7.8%	
4. การจัดซื้อจัดจ้างเรียบร้อยเป็นระบบโปร่งใส	4. การจัดซื้อจัดจ้างเรียบร้อยเป็นระบบโปร่งใส	-	13	80	101	49	-
			5.3%	32.9%	41.6%	20.2%	
	5. การหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของโรงเรียน	159	84	-	-	-	-
	65.4%	34.6%					

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
3.ด้านบริหารงานบุคคล	1.โรงเรียนจัดทำแผนอัตรา	243	-	-	-	-	-
	กำลังเอง	100%					
	2.โรงเรียนบรรจุ/แต่งตั้งข้าราชการครูได้	243	-	-	-	-	-
	ข้าราชการครูได้	100%					
	3.การดูแลกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณ	-	42	53	148	-	-
	ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณ		17.2%	21.8%	61.0%		
	4. การพัฒนาบุคลากร	-	13	46	87	69	28
พัฒนาบุคลากร		5.3%	18.9%	35.8%	28.4%	11.6%	
5. การย้าย โอน		243	-	-	-	-	-
	ย้าย โอน	100%					
6. การประเมินบุคลากร		-	11	147	85	-	-
	ประเมินบุคลากร		4.5%	60.5%	35.0%		
7. การดำเนินการทางวินัย		220	23	-	-	-	-
	ดำเนินการทางวินัย	90.5%	9.5%				
4. ด้านการบริหารทั่วไป	1. การจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	-	8	30	139	66	-
	จัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน		3.3%	12.3%	57.2%	27.2%	
	2. การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	17	56	170	-	-	-
	จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	7.0%	23.0%	70.0%			
	3. การวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน	22	51	110	60	-	-
	วิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน	9.1%	20.9%	45.3%	24.7%		
	4. การพัฒนาองค์กร	5	6	95	90	47	-
	พัฒนาองค์กร	2.1%	2.5%	39.1%	37.0%	19.3%	
5. งานสารบรรณ		-	-	57	88	68	30
	งานสารบรรณ			23.5%	36.2%	28.0%	12.3%
6. เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมฯ ชมรมฯ		-	10	39	66	83	45
	เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมฯ ชมรมฯ		4.1%	16.0%	27.2%	34.2%	18.5%
7. การบริหารอาคารสถานที่		-	14	59	96	30	44
	บริหารอาคารสถานที่		5.8%	24.3%	39.5%	12.3%	18.1%
8. การประชาสัมพันธ์		-	30	42	113	48	10
	ประชาสัมพันธ์		12.3%	17.3%	46.5%	19.8%	4.1%

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
5. ด้านการวางแผน	1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร	-	7	50	186	-	-
			2.9%	20.6%	76.5%		
	2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	-	-	12	191	40	-
				4.9%	78.6%	16.5%	
	3. การวางแผนด้านทรัพยากร	-	26	48	117	52	-
			10.7%	19.8%	48.1%	21.4%	
6. การจัดองค์การ	1. การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน	-	8	25	105	75	30
			3.3%	10.3%	43.2%	30.9%	12.3%
	2. การปรับโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงแผนภูมิการปฏิบัติงานให้คล่องตัวขึ้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	-	20	34	81	108	-
			8.2%	14.0%	33.3%	44.5%	
	3. การกำหนดหน้าที่และงานรับผิดชอบชัดเจน	8	24	40	96	75	-
		3.3%	9.9%	16.5%	39.5%	30.8%	
7. การนำ	1. การจูงใจให้บุคลากรเต็มใจทำงาน	-	23	80	140	-	-
			9.5%	32.9%	57.6%		
	2. การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวที่โรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ	160	83	-	-	-	-
		65.8%	34.2%				
	3. มีการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน	-	27	55	87	48	26
			11.1%	22.6%	35.8%	19.8%	10.7%
	4. การแก้ไขความขัดแย้งทำได้เรียบร้อยภายในโรงเรียน	4	60	70	84	25	-
		1.6%	24.7%	28.8%	34.6%	10.3%	
8. การควบคุม	1. การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร	-	43	91	80	29	-
			17.7%	37.5%	32.9%	11.9%	
	2. การประกันคุณภาพและการประเมินภายใน	-	21	30	152	40	-
			8.6%	12.3%	62.5%	16.5%	
	3. ระบบการควบคุมภายใน	243	-	-	-	-	-
		100%					
	4. การใช้ผลการประเมินไปปรับปรุงงาน	-	30	63	94	37	11
			12.3%	25.9%	37.0%	15.2%	4.5%

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
9. หลักการสำคัญ ของการบริหารโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. โรงเรียนได้รับการกระจาย อำนาจจนบริหารจัดการด้วย ตนเองได้	-	34	49	160	-	-
			13.9%	20.2%	65.9%		
	2. โรงเรียนบริหารโดยมีส่วนร่วม จากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง	-	44	108	63	28	-
			18.1%	44.5%	25.9%	11.5%	
	3. บรรยากาศการทำงานเป็นไป ด้วยความไว้วางใจ การบริหาร โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	-	10	47	141	34	11
			4.1%	19.4%	58.1%	13.9%	4.5%
10. คณะกรรมการ โรงเรียน	1. ตั้งคณะกรรมการโรงเรียน	-	-	-	-	-	243
							100%
	2. กรรมการทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการทำงาน ของโรงเรียนอย่าง แท้จริง	-	50	108	85	-	-
			20.6%	44.5%	34.9%		
	3. คณะกรรมการโรงเรียนประชุม สม่ำเสมอ และบ่อย ๆ	40	203	-	-	-	-
		16.5%	83.5%				
	4. คณะกรรมการโรงเรียนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผลการดำเนิน งานของโรงเรียน	-	46	82	85	30	-
			18.9%	33.8%	34.9%	12.4%	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยการวิเคราะห์เอกสาร ปรากฏผลดังนี้

### **ด้านวิชาการ**

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนใหญ่ดำเนินการได้น้อยที่สุด (ร้อยละ 39.5) การจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนใหญ่ดำเนินการได้น้อยที่สุด (ร้อยละ 37.4) โดยมีโรงเรียนที่ดำเนินการ ได้มาก (ร้อยละ 9) และดำเนินการได้มากที่สุด (ร้อยละ 5.6) การวัดผลประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน ส่วนใหญ่ดำเนินการได้น้อย (ร้อยละ 57.6) การใช้สื่อเทคโนโลยีการศึกษา ส่วนใหญ่ดำเนินการได้น้อย (ร้อยละ 64.6) การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน ส่วนใหญ่ดำเนินการได้มาก (ร้อยละ 34.1) สำหรับการวิจัยในชั้นเรียนและการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้ชุมชน ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ (ร้อยละ 42 และ 57.6 ตามลำดับ)

### **ด้านงบประมาณ**

โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการเรื่องการจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยทำแผนกลยุทธ์และกรอบ งบประมาณระยะปานกลาง (ร้อยละ 70) และการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของโรงเรียน (ร้อยละ 65.4) เรื่องที่โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้ปานกลาง ได้แก่ การใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 32.6) การจัดทำบัญชีและรายงานครบถ้วนถูกต้อง (ร้อยละ 49.7) การจัดซื้อจัดจ้างเรียบร้อยเป็นระบบ โปร่งใส (ร้อยละ 41.6)

### **ด้านบริหารงานบุคคล**

โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนอัตรากำลังเอง (ร้อยละ 100) การบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการครู (ร้อยละ 100) การย้ายโอน (ร้อยละ 100) และการดำเนินการทางวินัย (ร้อยละ 90.5) เรื่องที่ดำเนินการได้น้อยคือ การประเมินบุคลากร (ร้อยละ 60.5) เรื่องที่ดำเนินการได้ปานกลาง ได้แก่ การดูแลกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณ (ร้อยละ 61) และการ พัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 35.8)

### **ด้านการบริหารทั่วไป**

เรื่องที่โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้น้อย ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 70) การวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน (ร้อยละ 45.3) การพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 39.1) เรื่องที่ดำเนินการได้ ปานกลาง ได้แก่ การจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (ร้อยละ 57.2) งานสารบรรณ (ร้อยละ 36.2) การบริหารอาคารสถานที่ (ร้อยละ 39.5) และการประชาสัมพันธ์ (ร้อยละ 46.5) เรื่องที่ดำเนินการได้มาก คือ เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมฯ ชมรมฯ (ร้อยละ 34.2)

### ด้านการวางแผน

ส่วนใหญ่ดำเนินการได้ระดับปานกลาง 3 เรื่อง คือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (ร้อยละ 76.5) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ (ร้อยละ 78.6) และการวางแผนด้านทรัพยากร (ร้อยละ 48.1)

### ด้านการจัดการ

โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้มาก ในการปรับโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงแผนปฏิบัติการปฏิบัติงานให้คล่องตัวขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ร้อยละ 44.5) สำหรับเรื่องที่โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้ระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน (ร้อยละ 43.2) และการกำหนดหน้าที่และงานรับผิดชอบร่วมกัน (ร้อยละ 39.5)

### ด้านการนำ

โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้ระดับปานกลาง เรื่องการจูงใจให้บุคลากรเต็มใจทำงาน (ร้อยละ 57.6) การสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน (ร้อยละ 35.8) การแก้ไขความขัดแย้งได้เรียบร้อยภายในโรงเรียน (ร้อยละ 34.6) เรื่องที่โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการคือ การตัดสินใจเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ (ร้อยละ 65.8)

### ด้านการควบคุม

โรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติได้ระดับปานกลาง เรื่องการประกันคุณภาพและการประเมินภายใน (ร้อยละ 62.5) การใช้ผลการประเมินไปปรับปรุงงาน (ร้อยละ 37) เรื่องที่ดำเนินการได้น้อยคือการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร (ร้อยละ 32.9) สำหรับเรื่องที่ไม่มีโรงเรียนใดดำเนินการ คือ ระบบการควบคุมภายใน (ร้อยละ 100)

### ด้านหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติได้ระดับปานกลาง เรื่องโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจ จนบริหารจัดการด้วยตนเองได้ (ร้อยละ 65.9) และบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความไว้วางใจ การบริหารโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (ร้อยละ 58.1) เรื่องที่ดำเนินการได้น้อยคือ โรงเรียนบริหารโดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง (ร้อยละ 44.5)

### ด้านคณะกรรมการโรงเรียน

ทุกโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (ร้อยละ 100) เรื่องที่ดำเนินการได้ปานกลาง คือ คณะกรรมการโรงเรียนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน (ร้อยละ 34.9) การที่คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุน และส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนอย่างแท้จริงทำได้น้อย (ร้อยละ 44.5) ส่วนเรื่องที่ทำได้น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการโรงเรียนประชุมสม่ำเสมอและบ่อยๆ (ร้อยละ 83.5)

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) เลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการให้สัมภาษณ์โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 250 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 4 ภาค ทุละ 10 คน แต่ในการสัมภาษณ์มีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์จริง 37 คน รายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 กำหนดการและจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมสัมภาษณ์กลุ่ม

ภาค	วัน เดือน ปี	เวลา	สถานที่	จำนวนผู้บริหาร โรงเรียนที่เข้าร่วม สัมภาษณ์กลุ่ม (คน)
กลางและ กทม.	4 ตุลาคม 2544	13.00-16.00	โรงแรมปรี๊นท์พาเลซ กรุงเทพฯ	10
ใต้	11 ตุลาคม 2544	13.00-16.00	โรงแรมบี พี แกรนด์ ทาวเวอร์ สงขลา	8
ตะวันออก เฉียงเหนือ	18 ตุลาคม 2544	13.00-16.00	โรงแรมโสมชะ ขอนแก่น	10
เหนือ	25 ตุลาคม 2544	13.00-16.00	โรงแรมดิเอมเพรส เชียงใหม่	9

ขั้นตอนการสัมภาษณ์กลุ่ม มีดังนี้

1. ผู้บริหารที่ร่วมให้สัมภาษณ์กลุ่ม เข้านั่งประจำที่ที่จัดไว้ให้ การจัดที่นั่งเป็นลักษณะการประชุมโต๊ะกลม เพื่อให้เห็นหน้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด ผู้วิจัยจัดทำแผนผัง (Plan) ที่นั่งแล้วมอบให้ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ (Moderators)

2. ผู้ดำเนินการชี้แจงจุดประสงค์การสัมภาษณ์กลุ่ม แนะนำตนเอง แนะนำผู้ช่วยผู้ดำเนินการและผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์ และให้ผู้บริหารโรงเรียนแนะนำตนเอง

3. ผู้ดำเนินการถามผู้บริหารโรงเรียนตามประเด็นที่เตรียมไว้ โดยพยายามกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านั้น ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆ และสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ที่ละข้อไปจนจบทุกประเด็นคำถาม

ผู้วิจัยจัดบันทึกข้อมูลและใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะที่ทำการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

ผู้วิจัยศึกษาสาระที่ได้จากการบันทึกการสัมภาษณ์กลุ่ม และสรุปเป็นภาพรวมของแต่ละประเด็น  
ดังนี้



### 1. สภาพการบริหารโรงเรียนก่อนการเข้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งต้องบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่ยังไม่มีภาระกระจายอำนาจในการบริหารเท่าที่ควร การทำงานเป็นทีมยังมีไม่มากนัก การบริหารส่วนใหญ่ยังยึด กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ การบริหารยังเป็นชนิดสั่งการจากบนลงล่างมากกว่าการกระจายความรับผิดชอบให้แก่ส่วนขององค์กรสามารถตัดสินใจสั่งการได้เอง ผู้บริหารยังเป็นศูนย์อำนาจขององค์กรอยู่ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้าง วิธีบริหาร และระเบียบของแต่ละสังกัดด้วย

### 2. การเตรียมการสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยการศึกษาด้วยตนเอง การไปประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารและครูบางคนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสำหรับการพัฒนาความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดนี้ รูปแบบการให้ความรู้และทักษะขึ้นอยู่กับสถานภาพและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเอง ที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนา และเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้การจัดประชุมสัมมนาผู้บริหาร คณะครูในโรงเรียน หลังจากผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความรู้ความเข้าใจดีแล้วจึงขยายความรู้สู่ชุมชน โดยการจัดประชุมสัมมนาและ พิมพ์เอกสารเผยแพร่ จัดประชุมสัมมนา คณะกรรมการโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จัดตั้งเครือข่ายคณะกรรมการโรงเรียนในระดับจังหวัด เป็นต้น

### 3. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เนื่องจากโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จะมีนักวิจัยจากภายนอกช่วยเหลือโรงเรียนในการปฏิรูปด้วยตนเอง กระบวนการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 1. ขั้นเตรียมการ

- 1) จัดประชุมระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับนักวิจัย เพื่อสร้างความคุ้นเคย และทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ
- 2) จัดสัมมนาให้ความรู้ที่จำเป็นกับโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตร การปฏิรูปการเรียนรู้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การประกันคุณภาพ การวิจัย
- 3) พัฒนาบุคลากร
- 4) สร้างความตระหนักและสร้างขวัญกำลังใจ
- 5) ศึกษาวิเคราะห์สภาพโรงเรียน
- 6) วางแผนพัฒนาโรงเรียน พัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากร

## 2. ขั้นดำเนินการ

- 1) การปรับปรุงการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินตามสภาพจริงและการวิจัยในชั้นเรียน
- 2) การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิรูปการสอนของครู การจัดทำหลักสูตร สื่อและอุปกรณ์การสอน
- 3) การปฏิรูปการบริหารของผู้บริหาร โดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
- 4) เน้นการปฏิรูปโรงเรียนทุกด้าน (ปฏิรูปทั้งโรงเรียน)
- 5) จัดระบบประกันคุณภาพภายใน
- 6) เตรียมการรองรับการประเมินภายนอก

## 3. ขั้นติดตามแนะนำ

- 1) นิเทศแบบกัลยาณมิตร
- 2) พบปะนักวิจัยสม่ำเสมอ
- 3) เขียนรายงานผลการดำเนินงาน

## 4. ขั้นประเมินผล

- 1) จัดประชุมสรุปผลการดำเนินงานครั้งที่ 1
- 2) จัดประชุมสรุปผลการดำเนินงานระยะที่ 2 และเตรียมขยายผล

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนทั่วไป ควรประกอบด้วย

- 1) การเตรียมความพร้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 3) พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียนตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา
- 4) สร้างกลไกการประกันคุณภาพภายใน
- 5) สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับการเตรียมการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- 6) การประชาสัมพันธ์ให้ทราบชัดเจนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 7) พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง
- 8) การดำเนินงานตามแผน
- 9) การประเมินผลการดำเนินงาน
- 10) การปรับปรุงและกำหนดแผนการดำเนินงานรอบใหม่

## 4. ผลที่เกิดจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการที่โรงเรียนได้ทดลองดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยตนเอง ควบคู่กับการปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพ มีข้อค้นพบที่สำคัญดังนี้

- 1) วิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น มีการจัดทำโครงการต่างๆที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้น มีการประชุมชี้แจงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบมากขึ้น

2) การพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น รูปแบบและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น

3) การปฏิรูปการเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ผู้บริหารและครูอาจารย์ร่วมปรึกษาและวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน

4) การวิจัยปฏิบัติการ ครูอาจารย์มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงจุดมากขึ้น ในส่วนของการวิจัยปฏิบัติการของโครงการก่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์กร ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการโรงเรียน สมาชิกในชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และพบว่า การปฏิรูปพร้อมกันทุกเรื่องในโรงเรียน (Whole School Approach) เป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิรูปการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

5) การประกันคุณภาพภายใน มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการจัดทำมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินภายใน

6) ความสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนมากขึ้น ชุมชนมีความเข้าใจและมั่นใจในวิธีการบริหาร และจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น และเห็นว่าคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสูงขึ้น ซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมชน

## 5. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ได้คุณลักษณะที่สำคัญที่ถือเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

- 1) วางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ
- 2) คิดวิเคราะห์นำแผนไปปฏิบัติให้ได้ผล
- 3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย
- 4) กล้าตัดสินใจและกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาโรงเรียน
- 5) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน
- 6) ทำงานเป็นทีม
- 7) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเสนอแนะเพื่อการพัฒนา
- 8) นักเรียน ครู และผู้บริหาร ต่างเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้สม่ำเสมอ
- 9) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรโรงเรียน
- 10) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบการเงินพัสดุของโรงเรียน
- 11) สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน

- 12) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 13) เผยแพร่ผลการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขงานต่อไป

## 6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ภาวะผู้นำหรือสมรรถนะที่จำเป็นหรือเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 13 อันดับได้แก่

- 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา
- 2) ทำงานเป็นทีม
- 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) มีมนุษยสัมพันธ์
- 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
- 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ
- 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส
- 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี
- 11) เป็นประชาธิปไตย
- 12) ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียน
- 13) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการครองตน

## 7. รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนที่ค้นพบจากโครงการนำร่อง

การแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนทุกโรงเรียนปฏิบัติ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 แต่จากการปฏิบัติ ส่วนใหญ่มีความเห็นที่ไม่ควรจัดรูปแบบคณะกรรมการเป็นแบบเดียวกันทั่วประเทศ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและบริบทของ โรงเรียน โดยมีรูปแบบที่นำเสนอ 4 รูปแบบดังนี้

1) รูปแบบผู้นำสามประสาน (The Triarchic Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหาร ครู และชุมชนต่างมีความพร้อมและตั้งใจจะพัฒนา ทั้ง 3 ฝ่ายต่างมีบทบาทใกล้เคียงกัน รูปแบบนี้น่าจะทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จมากที่สุด

2) รูปแบบผู้บริหาร – ครูเป็นผู้นำ (Principal- Teachers Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความพร้อมแต่ชุมชนยังไม่มีพร้อม รูปแบบนี้ผู้บริหารต้องตั้งใจและได้รับความร่วมมือจากครู อาจารย์เป็นอย่างดี

3) รูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ (The Principal Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารมีความพร้อมและความตั้งใจในการพัฒนา แต่ครู อาจารย์และชุมชนยังขาดความพร้อม รูปแบบนี้ต้องใช้เวลามากในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง

4) รูปแบบครู - ชุมชนเป็นผู้นำ (Teachers - Communities Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารไม่มีความเข้มแข็ง หรือกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนเพิ่งย้ายเข้ามาปฏิบัติงาน หลังจากผู้บริหารมีความพร้อมแล้วอาจเปลี่ยนไปใช้รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนแบบอื่น

ความสำเร็จในการบริหาร และการใช้รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน วัฒนธรรมนิยม ประเพณีของท้องถิ่น และความพร้อมของตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนนั้น

## 8. ความพร้อมของโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการเป็นแม่ข่ายถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับโรงเรียนอื่น ๆ

โรงเรียนส่วนใหญ่มีความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในลักษณะการริเริ่มจากภายในโรงเรียนเอง ไม่ต้องรอสั่งการมาจากหน่วยงานต้นสังกัด และมีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้กับโรงเรียนอื่น

## 9. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนาสังคมและบุคลากรของประเทศไทย ประกอบด้วยหลายหน่วยงานและหลายระดับที่เข้ามาเกี่ยวข้องของรัฐบาลและเอกชน และแต่ละหน่วยงานก็มีวิธีคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งจุดเน้นของแต่ละหน่วยงานก็แตกต่างกันทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวในบรรดาผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ การปฏิบัติการศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อทุกหน่วยงานต้องสัมพันธ์กัน ซึ่งจะเกิดผลดีในทางการปฏิบัติทั้งในแง่ของความเข้าใจที่ตรงกัน ระยะเวลาที่รวดเร็วกว่า ต้นทุนการดำเนินงานที่น้อยกว่า และสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน

2) ความก้าวหน้าของการปฏิบัติการบริหาร ต้องเริ่มจากฐานสู่ยอด มิใช่ยอดสู่ฐาน เพราะโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีบริบทความพร้อมด้านทรัพยากร และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ รวมทั้งบุคลากรที่แตกต่างกันแม้จะกำหนดเป้าหมายไปทิศทางเดียวกันก็ตามแต่ยุทธวิธีที่แต่ละโรงเรียนใช้ย่อมแตกต่างกัน การวิจัยนี้พบว่าเมื่อโรงเรียนได้รับกำลังใจและทรัพยากรเกื้อหนุน ทำให้เกิดความตระหนักและกำลังใจในการปฏิบัติการบริหาร ให้เกิดการเคลื่อนไหวกับทุกฝ่ายในการปฏิรูปทั้งโรงเรียน ผลที่เกิดขึ้นคือความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร พฤติกรรมการสอนของครู พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน และคุณภาพผู้เรียน

3) สถาบันที่ผลิตนักบริหารการศึกษา เนื่องจากผลจากการวิจัยพบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการปฏิบัติการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว ซึ่งทั้งนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว เพื่อใช้เป็น

ข้อมูลสำหรับการจัดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสมรรถนะดังกล่าว ซึ่งจำเป็นหากจะใช้วิธีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต และผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ อาจจะประสานงานผ่านสมาคมบดีคณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย และสภาผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับประเทศอีกทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

4) การประกาศยกย่องผู้บริหารต้นแบบ เป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในการจูงใจให้ผู้บริหารมีความพากเพียรพยายามปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สมควรที่จะมีการขยายผลให้กว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป การดำเนินงานของโครงการจะช่วยขยายเครือข่ายความคิดในการทำงานด้านบริหารให้มีประสิทธิภาพออกไป

5) รูปแบบการทำงานของโครงการนำร่องโครงการนี้ ได้พิสูจน์ให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานที่ใช้ในโครงการนี้ โดยให้มีนักวิจัยในพื้นที่คอยช่วยเหลือบุคลากรของโรงเรียนในพื้นที่ ในรูปแบบของการสร้างศรัทธา การยอมรับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปรากฏว่าได้รับการยอมรับว่าผลของการดำเนินงานทำให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันแก้ปัญหา ดังนั้นสมควรที่หน่วยงานต่าง ๆ จะพิจารณาเป็นรูปแบบในการทำงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกัน

6) การประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ผู้รับการประเมินยังเข้าใจวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เพราะรับรู้ว่าจะมีการประเมิน ซึ่งอาจทำให้เข้าใจว่าประเมินเพื่อตัดสิน แท้ที่จริงแล้วการประเมินที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนั้น เป็นการประเมินในขั้นตอนของการดำเนินงาน จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา สมควรที่ผู้เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจให้กับผู้รับการประเมิน ได้เข้าใจวัตถุประสงค์และการดำเนินการให้ชัดเจนเพื่อลดความเครียดและสับสน ขณะเดียวกันต้องพยายามตระหนักให้โรงเรียนได้มีการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะจะส่งผลโดยตรงกับคุณภาพของสถานศึกษานั้น ๆ

7) ไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ดังนั้น รัฐจึงควรดำเนินนโยบายกระจายอำนาจให้เต็มรูปแบบ เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้คิดวิธีการบริหารเป็นของตนเองตามสภาพบริบทและความพร้อมที่มีอยู่อย่ายึดติดกับรูปแบบโครงสร้างที่กำหนด และพยายามเพิ่มศรัทธาให้กำลังใจผู้บริหารและทีมงานให้มีโอกาสได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพ ตามรูปแบบลีลาของตนเอง เปิดโอกาสให้คิด วิเคราะห์และกำหนดยุทธวิธีการบริหารเอง พร้อมกับเปิดเวทีให้มีโอกาสแสดงผลงานและให้ประชาชน และชุมชนเป็นผู้ร่วมมือตรวจสอบและดูแลคุณภาพการจัดการศึกษาเอง

ตารางที่ 15 แสดงสภาพปัจจุบันการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโครงการโรงเรียนปฏิรูป  
การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและประเด็นที่นำไปใช้ออกแบบจำลอง

สภาพปัจจุบัน	ประเด็นที่นำไปใช้ออกแบบจำลอง
<p><b>1. ด้านวิชาการ</b></p> <p>ดำเนินการได้ระดับปานกลาง 3 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การประกันคุณภาพ</p> <p>2) แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี</p> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อย 3 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การวิจัย</p> <p>2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้</p> <p>3) หลักสูตร</p> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อยที่สุด 2 รายการ คือ</p> <p>1) การวัดผลเทียบโอนผลการเรียน</p> <p>2) การเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งทางวิชาการ</p>	<p>1. หลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. การจัดการเรียนรู้เน้นเรียนเป็นสำคัญ</p> <p>3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน</p> <p>4. การประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>5. สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>6. แหล่งเรียนรู้</p> <p>7. การวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>8. กิจกรรมส่งเสริมชุมชนทางวิชาการ</p> <p>9. การเน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนมากที่สุด</p>
<p><b>2. ด้านงบประมาณ</b></p> <p>ดำเนินการได้ระดับมาก 4 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การบริหารการเงิน</p> <p>2) การบริหารการบัญชี</p> <p>3) การระดมทรัพยากร</p> <p>4) การตรวจสอบติดตามงบประมาณ</p> <p>ดำเนินการได้ระดับปานกลาง 4 รายการ ได้แก่</p> <p>1) การรายงานงบประมาณ</p> <p>2) การบริหารพัสดุ</p> <p>3) การหารายได้</p> <p>4) การเบิกจ่ายงบประมาณ</p> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อย 2 รายการ คือ</p> <p>1) การหาประโยชน์จากสินทรัพย์</p> <p>2) การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน</p> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อยที่สุด 2 รายการ คือ</p> <p>1) การโอนงบประมาณข้ามหมวด</p> <p>2) การจัดตั้งงบประมาณ</p>	<p>1. การจัดตั้งงบประมาณ</p> <p>2. การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน</p> <p>3. การอนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณ</p> <p>4. การโอนงบประมาณ</p> <p>5. การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>6. การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>7. การระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา</p> <p>8. การหารายได้ของสถานศึกษา</p> <p>9. การบริหารการเงิน</p> <p>10. การบริหารการบัญชีแบบพึ่งรับพึ่งจ่าย</p> <p>11. การบริหารงานพัสดุ</p> <p>12. การหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์</p> <p>13. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน</p> <p>14. การบริหารงบประมาณร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ประเด็นที่นำไปใช้ออกแบบจำลอง
<p><b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>ดำเนินการได้ระดับมาก 4 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การประเมินบุคลากร</li> <li>2) เครื่องราชอิสริยาภรณ์</li> <li>3) การพัฒนาบุคลากร</li> <li>4) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง</li> </ol> <p>ดำเนินการได้ระดับปานกลาง 3 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การยกย่องเชิดชูเกียรติ</li> <li>2) การอุทธรณ์ร้องทุกข์</li> <li>3) การย้าย</li> </ol> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อย 1 รายการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การศึกษาต่อ</li> </ol> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อยที่สุด 7 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทะเบียนประวัติ</li> <li>2) อัตรากำลัง</li> <li>3) บรรจุแต่งตั้ง</li> <li>4) วินัย</li> <li>5) กำหนดตำแหน่ง</li> <li>6) การเกลี้ยบุคลากร</li> <li>7) การออกจากราชการ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนอัตรากำลัง</li> <li>2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ</li> <li>3. การเกลี้ยอัตรากำลัง</li> <li>4. การบรรจุ แต่งตั้ง</li> <li>5. การย้าย</li> <li>6. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง</li> <li>7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>8. การพัฒนาบุคลากร</li> <li>9. การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ</li> <li>10. การยกย่องเชิดชูเกียรติ</li> <li>11. การดำเนินการทางวินัย</li> <li>12. การอุทธรณ์และร้องทุกข์</li> <li>13. ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</li> <li>14. ทะเบียนประวัติ</li> <li>15. เครื่องราชอิสริยาภรณ์</li> <li>16. การออกจากราชการ</li> <li>17. การบริหารงานบุคคลร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ</li> </ol>
<p><b>4. ด้านการบริหารทั่วไป</b></p> <p>ดำเนินการได้ระดับมาก 8 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ประชาสัมพันธ์</li> <li>2) เครือข่ายทางการศึกษา</li> <li>3) อาคารสถานที่</li> <li>4) การพานักเรียนไปนอกสถานศึกษา</li> <li>5) นวัตกรรมและเทคโนโลยีการบริหาร</li> <li>6) การพัฒนาองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สารสนเทศเพื่อการบริหาร</li> <li>2. เครือข่ายทางการศึกษา</li> <li>3. แผนปฏิบัติการ</li> <li>4. การวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน</li> <li>5. การพัฒนาองค์กร</li> <li>6. มาตรฐานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน</li> <li>7. เทคโนโลยีสำหรับการบริหารและปฏิบัติงาน</li> <li>8. งานอาคารสถานที่</li> </ol>



**ตารางที่ 15 (ต่อ)**

สภาพปัจจุบัน	ประเด็นที่นำไปใช้ออกแบบจำลอง
7) สารสนเทศ	9. การสำรวจสำมะโนผู้เรียนในพื้นที่
8) มาตรฐานและตัวชี้วัด	10. การวางแผนรับนักเรียน
ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 3 รายการ ได้แก่	11. การยุบรวมโรงเรียน
1) การร่วมมือกับองค์กรอื่นจัดการศึกษา	12. การจัดการศึกษา 3 ระบบ
2) การสนับสนุนองค์กรอื่นจัดการศึกษา	13. การพานักเรียนไปนอกสถานศึกษา
3) รายงานผลการพัฒนาการศึกษา	14. งานประชาสัมพันธ์
ดำเนินการได้ระดับน้อย 5 รายการ ได้แก่	15. งานสัมพันธ์ชุมชน
1) แผนกลยุทธ์	16. การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดการศึกษา
2) การวิจัยทางบริหาร	17. การส่งเสริม สนับสนุนองค์กรอื่นจัดการศึกษา
3) การยุบรวม	18. ระบบการควบคุมภายใน
4) สำมะโนผู้เรียน	19. การรายงานผลการจัดการศึกษา
5) แผนการรับนักเรียน	
ดำเนินการได้น้อยที่สุด 2 รายการ คือ	
1) การควบคุมภายใน	
2) การจัดการศึกษา 3 ระบบ	
<b>5. ด้านการวางแผน</b>	1. การวิเคราะห์ห้องค์การและจัดทำแผนกลยุทธ์
ดำเนินการได้ในระดับมากทั้ง 3 รายการ ได้แก่	2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
1) การวิเคราะห์ห้องค์การ	3. การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และกลยุทธ์
2) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์	4. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
3) การวางแผนด้านทรัพยากร	5. การวางแผนด้านทรัพยากร
<b>6. ด้านการจัดองค์กร</b>	1. การจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียน
ดำเนินการได้ในระดับมาก 5 รายการ ได้แก่	2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
1) การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม	3. การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกภารกิจของโรงเรียน
2) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	4. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ	5. การจัดระบบการบังคับบัญชาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4) การตัดสินใจสั่งการ	

**ตารางที่ 15 (ต่อ)**

สภาพปัจจุบัน	ประเด็นสำคัญที่นำไปใช้ออกแบบจำลอง
<p>ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 4 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจัดการความขัดแย้ง</li> <li>2) การสื่อสาร</li> <li>3) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>4) การจูงใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. การจัดเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน</li> <li>7. การจัดคณะกรรมการโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการบริหารและเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
<p><b>7. ด้านการนำ</b></p> <p>ดำเนินการได้ในระดับมาก 1 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด</li> </ol> <p>ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 3 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจัดการความขัดแย้ง</li> <li>2) การสื่อสาร</li> <li>3) การจูงใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล</li> <li>2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</li> <li>3. การจูงใจให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงาน</li> <li>4. การสื่อสารภายในองค์การ</li> <li>5. การจัดการความขัดแย้ง</li> <li>6. ภาวะผู้นำ</li> <li>7. การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างๆ</li> </ol>
<p><b>8. ด้านการควบคุม</b></p> <p>ดำเนินการได้ในระดับมาก 1 รายการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์</li> </ol> <p>ดำเนินการได้ในระดับปานกลาง 2 รายการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การตรวจสอบติดตามอย่างเป็นระบบ</li> <li>2) การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>3. การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข</li> <li>4. การประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>5. การจัดระบบการควบคุมภายใน</li> </ol>
<p><b>9. ด้านหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b></p> <p>ดำเนินการได้ในระดับปานกลางทั้ง 3 รายการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การกระจายอำนาจ</li> <li>2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน</li> <li>2. การเปิดโอกาสให้ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา</li> <li>3. การจัดระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้</li> </ol>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	ประเด็นสำคัญที่นำไปใช้ออกแบบจำลอง
<p><b>10. ด้านคณะกรรมการโรงเรียน</b></p> <p>ดำเนินการได้ระดับปานกลาง 1 รายการ คือ</p> <p>1) การคัดเลือกการแต่งตั้งและระยะเวลาดำรงตำแหน่ง</p> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อย 2 รายการคือ</p> <p>1) การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ</p> <p>2) คณะกรรมการมีส่วนช่วยให้การบริหารเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด</p> <p>ดำเนินการได้ระดับน้อยที่สุด 1 รายการ คือ</p> <p>1) สัดส่วนคณะกรรมการมีความเหมาะสม</p>	<p>1. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้</p> <p>2. การกำหนดสัดส่วนตัวแทนองค์กรต่างๆ ในคณะกรรมการโรงเรียนมีความเหมาะสม</p> <p>3. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานของโรงเรียนและมีส่วนร่วมตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด</p> <p>4. การกำหนดวิธีการคัดเลือกประธาน กรรมการ การแต่งตั้งและระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง</p> <p>5. การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน</p>

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับประเทศไทย

จากการศึกษาในขั้นการกำหนดกรอบแนวคิด (ขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย) และขั้นการศึกษา ระบบการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน (ขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย) ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบองค์ประกอบของ แบบจำลองตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทั่วไป สภาพปัจจุบันของโรงเรียนที่ ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน จากนั้นทำการสังเคราะห์ ส่วนที่ตรงกัน รวมทั้งเพิ่มเติมความต้องการที่ไม่ขัดกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ร่างแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไป ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 แสดงองค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีกับสภาพปัจจุบันในการ  
บริหารโรงเรียนและองค์ประกอบที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการเพิ่มเติม

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
<b>ด้านวิชาการ</b>			
1. โรงเรียนสามารถจัดทำและบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษา โดย บุคลากรของโรงเรียนเอง	1.95	1.59	1. โรงเรียนเป็นแหล่ง เรียนรู้และเป็นที่พัก ทางวิชาการของชุมชน
2. โรงเรียนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้ และมีวิธีจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย	1.90	1.80	2. จัดสรรงบประมาณ และบุคลากรให้โรงเรียน อย่างเพียงพอ
3. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลประเมินผลและเทียบโอน ผลการเรียนรู้ได้	1.51	1.32	3. รัฐบาลและกระทรวง ศึกษาธิการมีนโยบาย และกรอบระยะเวลาที่ ชัดเจนในการกระจาย อำนาจการศึกษา
4. โรงเรียนสามารถจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนได้ และมีการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.98	3.46	4. ดำเนินการเรื่องเขต พื้นที่การศึกษาให้ เรียบร้อยเป็นการด่วน เพื่อเป็นหน่วยรองรับการ กระจายอำนาจจาก กระทรวงไปยังโรงเรียน
5. โรงเรียนสามารถพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ เรียนการสอนและการบริหารได้	2.07	2.90	
6. โรงเรียนสามารถส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และมีการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน อย่างเป็นระบบ สอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	2.09	3.27	
7. โรงเรียนดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งการวิจัย ในชั้นเรียนและการวิจัยการบริหารโรงเรียน	1.71	1.94	
8. โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการ มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้	1.54	1.08	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
<b>ด้านงบประมาณ</b>			
9. โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์และงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา	1.54	1.05	5. แก้ไขระเบียบเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ บุคลากร ฯลฯ เพื่อกระจายอำนาจให้
10. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	1.65	1.63	โรงเรียนปฏิบัติและตัดสินใจเองมากที่สุด
11. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและตรงกับประเภทและรายการที่ได้รับจัดสรร	1.87	3.19	6. สร้างแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องให้เกิดขึ้นในทุกโรงเรียน
12. โรงเรียนสามารถโอนงบประมาณประเภทต่างๆ (เช่น เปลี่ยนจากค่าครุภัณฑ์เป็นค่าสาธารณูปโภค) โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ	1.39	1.16	
13. โรงเรียนสามารถรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือสถานศึกษาได้	1.44	3.48	7. จัดตั้งสถาบันหรือร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ความรู้
14. โรงเรียนสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียนได้	1.55	3.60	เทคนิคและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร
15. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาได้ ทั้งการระดมทุนการศึกษา การบริหารกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดสวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากรที่หามาได้	2.13	3.71	โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแก่ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน และคณะ
16. โรงเรียนสามารถหารายได้และผลประโยชน์ต่างๆด้วยตนเอง เช่น การจัดมหกรรม ทอดผ้าป่า แข่งขันกีฬา ฯลฯ	1.87	3.24	กรรมการสถานศึกษาอย่างทั่วถึงเป็นการ
17. โรงเรียนสามารถบริหารการเงินได้เรียบร้อยทั้งกระบวนการ (การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงินการจ่ายเงิน การนำส่งเงิน)	2.01	3.88	เร่งด่วน
18. โรงเรียนสามารถบริหารการบัญชีได้ทั้งกระบวนการ(การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานและงบทางการเงิน การจัดทำแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน)	2.07	3.79	8. สร้างแบบจำลองหรือคู่มือให้โรงเรียนปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วยตนเอง
19. โรงเรียนสามารถบริหารพัสดุได้อย่างเป็นระบบและเกิดความเรียบร้อย การวางแผนจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ (จัดซื้อ-จัดจ้าง) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ	1.66	3.43	9. การบริหารโรงเรียนมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ 10. ควรมีการนำหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี(Good Governance) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน
20. โรงเรียนสามารถจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนได้ เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ	1.22	1.70	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
<b>ด้านบุคลากร</b>			
21. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้	2.13	1.20	11. ควรจัดระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร(Management Information System) เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
22. โรงเรียนสามารถกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียนได้	1.62	1.12	
23. โรงเรียนสามารถดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้	1.34	1.12	
24. โรงเรียนสามารถดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและดำเนินการเรื่องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้	1.40	1.19	12. โรงเรียนควรมีระบบควบคุมภายในตามที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
25. โรงเรียนสามารถเสนอความเห็นและข้อมูลต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียน เกี่ยวการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	2.01	2.75	13. โรงเรียนควรมีองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization)
26. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียนได้	1.64	3.55	14. เน้นการทำงานเป็นทีม
27. โรงเรียนสามารถรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอเรื่องการเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างแก่ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนได้	2.81	3.84	15. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคล
28. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	2.87	3.78	16. ควรมีกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการโรงเรียน
29. โรงเรียนสามารถอนุญาตให้ข้าราชการครู บุคลากร ลาศึกษาต่อได้ โดยความเห็นชอบของหน่วยบังคับบัญชาเหนือโรงเรียน	1.27	1.57	
30. โรงเรียนสามารถดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่น และคุณงามความดีได้	2.72	2.98	
31. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.52	1.19	
32. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.20	2.97	
33. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการออกจากราชการของครูและบุคลากรได้โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ	1.18	1.09	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
34. โรงเรียนสามารถประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้	1.47	1.01	
35. โรงเรียนสามารถจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรได้	1.19	1.36	
36. โรงเรียนสามารถดำเนินการขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้	1.55	3.83	
<u>ด้านการบริหารทั่วไป</u>			
37. โรงเรียนสามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา	1.57	3.76	
38. โรงเรียนมีการร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม-ชมรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน	2.43	3.95	
39. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ	2.01	2.46	
40. โรงเรียนมีการทำการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน เป็นงานวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน	1.70	2.22	
41. โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	1.82	3.77	
42. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน แต่ละด้าน และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้น	2.44	3.55	
43. โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย สำหรับการบริหารและพัฒนาการศึกษา เช่น เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องมือนำเสนองาน ฯลฯ	2.02	3.84	
44. โรงเรียนมีการบำรุงดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เสมอ	2.37	3.91	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
45. โรงเรียนมีการสำรวจสำมะโนผู้เรียนและวางแผนเกี่ยวกับแผนที่การศึกษา (School Mapping)	1.21	1.63	
46. โรงเรียนมีแผนการรับนักเรียนของโรงเรียนเอง และสามารถดำเนินการรับนักเรียนโดยสอดคล้องกับโรงเรียนในพื้นที่เดียวกัน	1.57	1.59	
47. โรงเรียนสามารถเสนอข้อมูลโรงเรียน เพื่อต้องการเปลี่ยนสภาพหรือยุบรวมไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตัดสินใจได้	1.57	1.65	
48. โรงเรียนสามารถศึกษาความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย และโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ	1.57	1.10	
49. โรงเรียนสามารถวางแผนและอนุมัติเกี่ยวกับการพานักเรียนไปนอกสถานศึกษาด้วยตนเอง	1.20	3.87	
50. โรงเรียนสามารถวางแผน ดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง	2.15	3.96	
51. โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา ส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา	2.10	3.18	
52. โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการ ส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน	1.10	3.44	
53. โรงเรียนได้รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สาธารณชนรับทราบ	1.53	2.60	
54. โรงเรียนมีการจัดระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด	1.52	1.15	
<u>การวางแผน</u>			
55. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้องและรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอะไรบ้าง	2.01	4.20	
56. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและยุทธศาสตร์ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม	1.87	3.90	
57. โรงเรียนสามารถวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล,งบประมาณวัสดุครุภัณฑ์) ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	2.12	3.76	



ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
<b>การจัดองค์การ</b>			
58. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม	1.90	3.99	
59. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน(Job Description)มีความชัดเจน	1.40	3.65	
60. การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีความเหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ ขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	2.15	4.20	
61. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	2.12	3.19	
62. มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.64	4.31	
<b>การนำ</b>			
63. โรงเรียนสามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	2.03	2.74	
64. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจและการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่างๆ เบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด	1.66	3.56	
65. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินการชัดเจน	2.04	3.36	
66. เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้เรียบร้อย ไม่ต้องส่งให้หน่วยงานเหนือสถานศึกษาช่วยแก้ไข	1.49	3.38	
<b>การควบคุม</b>			
67. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1.63	3.73	
68. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน ประถมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ฯลฯ	2.67	3.54	
69. โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.06	3.08	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สภาพปัจจุบัน		องค์ประกอบที่ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องการเพิ่มเติม
	ร.ร.ทั่วไป (X)	ร.ร.SBM (X)	
<b>หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>			
70. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมากที่สุดและกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปทั่วทั้งโรงเรียน	1.48	3.22	
71. โรงเรียนบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติและประเมินผล	1.13	3.11	
72. โรงเรียนบริหารงานแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา บรรยากาศการทำงานเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1.77	2.76	
<b>คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>			
73. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 อย่างครบถ้วนและเกิดผลในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม	1.49	1.99	
74. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการจัดการศึกษาที่แท้จริง สัดส่วนคณะกรรมการที่กำหนดในระเบียบมีความเหมาะสม	2.02	1.44	
75. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารงานของโรงเรียน และมีส่วนช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนอย่างแท้จริง	1.51	1.63	
76. การคัดเลือกประธาน การแต่งตั้งและระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสมแล้ว	2.02	2.96	

จากตารางที่ 16 เป็นการเปรียบเทียบขององค์ประกอบของแบบจำลองตาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้วิจัย วิเคราะห์จากแหล่งข้อมูลต่างๆ จำนวน 10 ด้าน 76 ข้อ กับสภาพการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน ซึ่งมีระดับการปฏิบัติของโรงเรียนทั่วไปและโรงเรียนที่ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความหมายของค่าเฉลี่ย (X) ในตารางมีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	โรงเรียนสามารถดำเนินการได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.99	หมายถึง	โรงเรียนสามารถดำเนินการได้มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง	โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	โรงเรียนสามารถดำเนินการได้น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	โรงเรียนสามารถดำเนินการได้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังนำองค์ประกอบที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการเพิ่มเติม นอกเหนือจาก องค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาแสดงไว้ในตารางนี้ด้วย

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์และสรุปการจัดองค์ประกอบย่อยต่างๆ เป็นกลุ่ม เพื่อใช้เป็น องค์ประกอบหลักในการสร้างแบบจำลอง ดังนี้

### 1. ด้านการวางแผน

- 1) การวางแผนกลยุทธ์
- 2) การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี

### 2. การจัดองค์การ

- 1) การจัดโครงสร้างการบริหาร
- 2) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
- 3) กลไกการบริหารโรงเรียน
- 4) ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป)

### 3. การนำ

- 1) การบริหารโดยองค์คณะบุคคล
- 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
- 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การจัดการความขัดแย้ง
- 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 4. การควบคุม

- 1) ระบบการประกันคุณภาพภายใน
- 2) ระบบการควบคุมภายใน

### 5. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

นอกจากนี้เพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาหรือต้องการนำแบบจำลองไปใช้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับ แบบจำลองได้ดียิ่งขึ้น จึงควรมีส่วนนำของแบบจำลองซึ่งประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง 2) คุณลักษณะของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) แนวคิดและหลักการที่นำมาสร้าง แบบจำลอง 4) องค์ประกอบของแบบจำลอง 5) เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้ โดยทุกองค์ประกอบ ผู้วิจัยได้อธิบายหลักการ แนวทางการดำเนินงาน และความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อให้ ผู้ศึกษาแบบจำลองมีความเข้าใจชัดเจนและสามารถนำแบบจำลองไปใช้ในการบริหารโรงเรียนได้

นอกจากองค์ประกอบของแบบจำลองดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุป หลักการและแนวทางการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อบรรจุไว้ในแบบจำลอง หลักการสำคัญที่นำมาใช้เป็นกรอบกำกับการออกแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้ มาจากกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสามารถบูรณาการเป็นแนวทางในการออกแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1) โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของโรงเรียนจึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา

2) โรงเรียนควรมีบทบาทหลักเป็นหน่วยบริการทางการศึกษา ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องความต้องการของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำทางสังคมของชุมชนท้องถิ่นนั้น มีอิสระในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงกรอบนโยบายระดับชาติเป็นแนวทาง

3) โรงเรียนต้องได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และมีการกระจายอำนาจในโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) โรงเรียนทุกแห่งต้องมีระบบประกันคุณภาพ การบริหารและการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

5) โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการทำงานเป็นทีม ใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6) โรงเรียนต้องรับผิดชอบการบริหารการเงินและงบประมาณเอง จึงต้องมีความรับผิดชอบต่อเงินการดำเนินงานโปร่งใส คุ่มค่า สามารถตรวจสอบได้ มีระบบการควบคุมภายใน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในตอนนี้เป็น การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป ที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมทั้งประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลองผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความเหมาะสม และ  
ความเป็นไปได้ของแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( n =340 )

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง	ระดับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแบบจำลอง	
	X	S.D.
1. วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง	4.84	0.39
2. คุณลักษณะของโรงเรียน SBM	4.70	0.39
3. แนวคิดและหลักการ	4.58	0.56
4. องค์ประกอบของแบบจำลอง	4.62	0.47
5. เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้	4.46	0.34
6. การจัดโครงสร้างการบริหาร	4.39	0.44
7. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	4.54	0.37
8. กลไกการบริหารโรงเรียน	4.37	0.72
9. ภารกิจการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป)	4.18	0.61
10. การวางแผนกลยุทธ์	3.86	0.53
11. การวางแผนงบประมาณและการคำนวณ ต้นทุนการผลิต	3.71	0.68
12. การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ ประจำปี	3.80	0.66
13. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล	4.63	0.33
14. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการ ทำงานเป็นทีม	4.59	0.41
15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.78	0.58
16. การจัดการความขัดแย้ง	3.55	0.66

### ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง	ระดับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแบบจำลอง	
	X	S.D.
17. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน SBM	4.27	0.37
18. ระบบการประกันคุณภาพภายใน	4.18	0.47
19. ระบบการควบคุมภายใน	3.93	0.66
20. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	3.37	0.70

จากตารางที่ 17 เป็นผลการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง ผู้วิจัยส่งแบบจำลองไป 397 ฉบับ ได้รับส่งคืน และมีความสมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ได้ 340 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.64 ผลการวิเคราะห์ พบว่าแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง ( $X=4.84$ ) คุณลักษณะของโรงเรียน SBM ( $X=4.70$ ) แนวคิดและหลักการ ( $X=4.58$ ) องค์ประกอบของแบบจำลอง ( $X=4.62$ ) การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน ( $X=4.54$ ) การบริหารโดยองค์คณะบุคคล ( $X=4.63$ ) การบริหารแบบมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม ( $X=4.59$ ) องค์ประกอบนอกเหนือจากนี้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $X$  อยู่ระหว่าง  $=3.55-4.46$ )

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

1. ควรเพิ่มภารกิจด้านนโยบายและความสัมพันธ์ชุมชนในภารกิจของโรงเรียน
2. ความสำเร็จของการนำแบบจำลองไปใช้อยู่ที่การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้
3. ระบบสารสนเทศ ต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐในการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ และการฝึกอบรมผู้บริหารและครู
4. ครูต้องทำหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากการสอน เช่น งานธุรการ ควรจัดบุคลากรทางธุรการให้โรงเรียนเป็นการเฉพาะ
5. คณะกรรมการสถานศึกษามีปัญหา คนที่มีความรู้ไม่ค่อยเสียสละเป็นกรรมการ เพราะต้องเสียเวลาไปประชุมกับทางโรงเรียน ควรพิจารณาค่าตอบแทนให้คณะกรรมการ เช่น เบี้ยประชุม
6. ต้องคัดเลือกผู้บริหารใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการบริหารแบบ SBM สำหรับผู้บริหาร

เดิมต้องปรับปรุงและพัฒนาอีกมาก

7. แบบจำลองควรเน้นบทบาทและความเกี่ยวข้องกับชุมชนมากกว่านี้
8. คณะกรรมการน่าจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
9. ควรสนับสนุนทรัพยากรให้โรงเรียนอย่างเพียงพอทั้งบุคลากรและงบประมาณ
10. ภารกิจที่กำหนดในแบบจำลองมีมาก เก่งกว่าโรงเรียนเล็กๆจะปฏิบัติไม่ได้
11. ไม่ควรจัดให้คณะกรรมการโรงเรียนอยู่เหนือผู้บริหารโรงเรียนในแผนภูมิการบริหาร

โรงเรียน

**ตารางที่ 18** ค่าความถี่และค่าร้อยละของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบของแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (n=12)

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง	ความเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง	12	100	0	0
2. คุณลักษณะของโรงเรียน SBM	12	100	0	0
3. แนวคิดและหลักการ	11	91.70	1	8.3
4. องค์ประกอบ ของแบบจำลอง	10	83.33	2	16.67
5. เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้	12	100	0	0
6. การจัดโครงสร้างการบริหาร	10	83.33	2	16.67
7. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	12	100	0	0
8. กลไกการบริหารโรงเรียน	10	83.33	2	16.67
9. ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป)	11	91.70	1	8.33
10. การวางแผนกลยุทธ์	11	91.70	1	8.30

ตารางที่ 18 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง	ความเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11. การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต	8	66.66	4	33.34
12. การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี	12	100	0	0
13. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล	12	100	0	0
14. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	12	100	0	0
15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	12	100	0	0
16. การจัดการความขัดแย้ง	12	100	0	0
17. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน SBM	12	100	0	0
18. ระบบการประกันคุณภาพภายใน	12	100	0	0
19. ระบบการควบคุมภายใน	11	91.70	1	8.30
20. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	11	91.70	1	8.30

หมายเหตุ จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ (n) = 12 คน

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความถี่และค่าร้อยละของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต (ร้อยละ 66.66)



## ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของแบบจำลอง มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง
  - 1) คำว่า "ได้อย่างสมบูรณ์แบบ" นั้นกว้างมาก ควรเลือกใช้คำที่เหมาะสมกว่านี้
  - 2) ควรเติม "เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน"
2. คุณลักษณะของโรงเรียน SBM
  - 1) ข้อ 5) ควรแยกเป็นอีกหนึ่งข้อ โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - 2) ข้อ 1) และ 2) มีประเด็นซ้ำซ้อนในเรื่องการมีอิสระในการบริหารจัดการ
3. แนวคิดและหลักการ
  - 1) น่าจะอยู่อันดับ 2 ของส่วนนำ
  - 2) ควรจะแยกให้ชัดเจนระหว่างแนวคิดและหลักการหรือใช้คำใดคำหนึ่ง
  - 3) ควรนำหลักการ SBM ส่วนอื่นมาพิจารณาด้วย จะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. องค์ประกอบของแบบจำลอง
  - 1) องค์ประกอบที่ 1 (ส่วนนำ) ไม่ค่อยเข้ากับองค์ประกอบอื่น น่าจะเรียกว่า"ปัจจัย"
  - 2) แผนภาพยังไม่สื่อให้เห็นความสัมพันธ์แบบบูรณาการขององค์ประกอบทุกตัวอย่างชัดเจน
5. เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้
  - 1) เงื่อนไขข้อ 1 ทำให้คุณค่าของแบบจำลองลดลง
6. การจัดโครงสร้างการบริหาร
  - 1) ควรเพิ่มเติมให้ชัดเจนเรื่องการบังคับบัญชาและช่วงการควบคุม
  - 2) คณะกรรมการโรงเรียนบังคับบัญชาผู้บริหารโรงเรียนด้วยหรือไม่
  - 3) น่าจะใช้ศัพท์ตาม พ.ร.บ. เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล
  - 4) แผนภูมิโรงเรียนขนาดกลางขาดไป ควรเสนอให้ครบถ้วน เพื่อเป็นตัวอย่าง
7. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
  - 1) ควรขยายคำว่า" ความคาดหวังสำคัญ" ให้ชัดเจน
8. กลไกการบริหารโรงเรียน
  - 1) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ระบุว่า "กำกับและส่งเสริม สนับสนุน" น่าจะน้อยเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับหลักการ
  - 2) ควรเรียกชื่อกรรมการโรงเรียนตาม พ.ร.บ.การศึกษา

- 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรมีสาขาที่หลากหลายกว่านี้ เช่น ด้านธุรกิจ เทคโนโลยี สุขภาพอนามัย ฯลฯ
- 4) ในร่าง พ.ร.บ. ครูฯ กำหนดให้กรรมการมีบทบาทด้านบริหารบุคคลด้วย
9. การจัดการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป)
  - 1) ด้านบริหารทั่วไปควรเพิ่มงานด้านประชาสัมพันธ์และงานสัมพันธ์ชุมชน
  - 2) ควรเพิ่มการวางแผนและจัดระบบงบประมาณให้ชัดเจน ในภารกิจบริหารการเงินและงบประมาณ
  - 3) ภารกิจบางอย่างในโรงเรียนขนาดเล็กอาจทำได้ยาก เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
10. การวางแผนกลยุทธ์
  - 1) วงของ SBM ในแผนภาพน่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากรและทั้งแผนภาพคือการบริหารแบบ SBM
  - 2) แผนภาพความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์กับการบริหารโรงเรียนดูซับซ้อนแยกส่วน
  - 3) ยากต่อการปฏิบัติของโรงเรียน
11. การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต
  - 1) ยากต่อการปฏิบัติของโรงเรียน
12. การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี
  - 1) ควรเพิ่มการประเมินผลแผนและการนำผลการประเมินไปใช้ให้ชัดเจน
13. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล
  - 1) คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการควรแต่งตั้งโดยผู้บริหารโรงเรียน
  - 2) การบริหารแบบองค์คณะบุคคลต้องมีธรรมาภิบาลด้วย
14. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
  - 1) ยังไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะ/ระดับของการมีส่วนร่วม รวมทั้งวิธีการมีส่วนร่วม
15. การจัดการความขัดแย้ง
  - 1) น่าจะอยู่ในข้อภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน
  - 2) การป้องกันความขัดแย้งทำได้เมื่อผู้บริหารกำหนดเป้าหมายชัดเจนและนำให้ทุกคนในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกันได้
16. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน SBM
  - 1) ควรเน้นเรื่องการจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เด่นชัดขึ้น
17. ระบบการประกันคุณภาพภายใน
  - 1) ควรระบุว่าประกันอะไรบ้าง และวิธีวัดผลสำเร็จเป็นอย่างไร
  - 2) ควรเพิ่มเรื่องการควบคุมคุณภาพให้ชัดเจน

### 18. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

- 1) ควรระบุประเภทของสารสนเทศให้ชัดเจนและครอบคลุม
- 2) อาจนำไปอยู่ในองค์ประกอบด้านการวางแผน

#### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแบบจำลอง

1. แบบจำลองมีเนื้อหาเชิงทฤษฎีหรือหลักการ หากอธิบายเป็นเชิงรูปธรรมหรือแนวปฏิบัติได้น่าจะเห็นภาพชัดเจนขึ้น
2. จุดแข็งของแบบจำลองนี้อยู่ที่การครอบคลุมสาระตาม พ.ร.บ.การศึกษาทุกหมวด และบูรณาการเข้ากับศาสตร์การบริหารได้ลงตัว
3. องค์ประกอบข้อ 2-6 เนื้อหาสาระไปด้วยกันได้ดี แต่ข้อ 1. ส่วนน่ายังค่อนข้างแปลกแยก
4. ควรระบุจุดเน้นของแบบจำลองให้ชัดเจนแตกต่างจากการบริหารตามปกติทั่วไป อย่างไร
5. ควรปรับแผนภาพองค์ประกอบของแบบจำลองให้บูรณาการกันมากยิ่งขึ้น
6. องค์ประกอบด้าน"วางแผน" น่าจะมาก่อน "การจัดองค์การ" ในแบบจำลองฉบับนี้
7. ควรตั้งชื่อแบบจำลองเป็นการเฉพาะ เช่น Derek 's Model หรือ SBM : School Model

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และค่าร้อยละความเห็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ของสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
แต่ละองค์ประกอบในแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (n=16)

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง	ความเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง	16	100	0	0
2. คุณลักษณะของโรงเรียน SBM	16	100	0	0
3. แนวคิดและหลักการ	16	100	0	0
4. องค์ประกอบของแบบจำลอง	16	100	0	0
5. เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้	16	100	0	0
6. การจัดโครงสร้างการบริหาร	14	87.50	2	12.50
7. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	15	93.75	1	6.25
8. กลไกการบริหารโรงเรียน	14	87.50	2	12.50
9. ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป)	13	81.25	3	18.75
10. การวางแผนกลยุทธ์	14	87.50	2	12.50
11. การวางแผนงบประมาณและการคำนวณ ต้นทุนการผลิต	12	75.00	4	25.00
12. การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ ประจำปี	14	87.50	2	12.50
13. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล	16	100	0	0
14. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงาน เป็นทีม	16	100	0	0
15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	15	93.75	1	6.25
16. การจัดการความขัดแย้ง	14	87.50	2	12.50

ตารางที่ 19 (ต่อ)

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง	ความเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
17. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน SBM	16	100	0	0
18. ระบบการประกันคุณภาพภายใน	16	100	0	0
19. ระบบการควบคุมภายใน	14	87.50	2	12.50
20. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	16	100	0	0

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความถี่และค่าร้อยละของความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เกี่ยวกับแบบจำลองแบบสมบูรณาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต (ร้อยละ 75.00 )

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับแบบจำลอง

1. ควรเลือกใช้คำใดคำหนึ่ง ระหว่าง "โรงเรียน" กับ "สถานศึกษา" ไม่ใช่ปะปนกัน
2. คณะกรรมการสถานศึกษา ควรอยู่ในระนาบเดียวกับผู้บริหารโรงเรียน
3. หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการโรงเรียน ควรกว้างกว่านี้
4. ควรเพิ่มแนวปฏิบัติและผลลัพธ์หรือผลผลิตไว้ในแบบจำลองด้วย
5. ควรเพิ่มเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องของแต่ละองค์ประกอบอย่างไรบ้าง

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 4 การนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ก. การปรับปรุงแบบจำลอง

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการปรับปรุงและสรุปรายละเอียดในแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้วิจัยใช้ผลการวิจัยในขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองเป็นแนวในการปรับปรุง

1. นำแบบจำลองฉบับร่างมาทำการปรับปรุงบางองค์ประกอบ ให้มีความชัดเจนขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน เพิ่มเติมตัวอย่างบางรายการให้มีความเข้าใจเป็นรูปธรรมมากขึ้น และเพิ่มเติมแนวปฏิบัติรวมทั้งผลลัพธ์ที่ต้องการในทุกองค์ประกอบ ตรวจสอบความถูกต้องของการพิมพ์ การสะกดคำ แผนภาพ แผนภูมิ รวมทั้งความสอดคล้องต่อเนื่องของทุกองค์ประกอบในแบบจำลอง ประเด็นสำคัญที่แก้ไขในแบบจำลอง ดังตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 20 ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลอง

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลอง
<b>1. ส่วนนำ</b>	
1) วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง	เพิ่มข้อความ “ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 .ครอบคลุมการบริหาร จัดการภายในโรงเรียนทุกด้าน“
2) คุณลักษณะของโรงเรียน SBM	เพิ่มธรรมาภิบาลในข้อวัฒนธรรมองค์กร และเพิ่มโรงเรียนเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้อีก 1 ข้อ เพิ่มการเน้นผลที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นข้อแรก และการปฏิรูปทั้งโรงเรียนเป็นข้อสุดท้าย
3) แนวคิดและหลักการที่นำมาใช้	ประกอบด้วยแนวคิดและหลักการ 6 ประการเท่าเดิม
4) องค์ประกอบของแบบจำลอง	ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบเท่าเดิม แต่ผู้วิจัยได้อธิบายเพิ่มเติมพร้อมเพิ่มแผนภาพแสดงความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง และเพิ่มสภาพแวดล้อม เพื่อแสดงว่าแบบจำลองเป็นระบบเปิด

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลอง
5) เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้	มี 7 ข้อเท่าเดิม แต่นำเรื่องการบริหารโดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญไปไว้ในข้อ 2
<b>2. การจัดองค์การ</b>	
1) การจัดโครงสร้างการบริหาร	เพิ่มตัวอย่างการจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพิ่มสมาคม ชมรม มูลนิธิและเครือข่ายต่าง ๆ ในแต่ละแผนภูมิ
2) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	ปรับภาษาให้เข้าใจง่ายขึ้น
3) กลไกการบริหารโรงเรียน	เพิ่มเติมบทบาทการบริหารบุคคลของคณะกรรมการโรงเรียน
4) ภารกิจการบริหารโรงเรียน	เพิ่มการแนะแนวในภารกิจด้านวิชาการ และความสัมพันธ์กับชุมชน ในภารกิจการบริหารทั่วไป
<b>3. การวางแผน</b>	
1) การวางแผนกลยุทธ์	เปลี่ยน “ การพัฒนาบุคลากร “ แทน “ การบริหารแบบ SBM “ ในแผนภาพ เนื่องจากทุกองค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2) การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต	คงเดิม
3) การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี	คงเดิม
<b>4. การนำ</b>	
1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียน	เปลี่ยนจากลำดับที่ 5 มาเป็นลำดับที่ 1 เพื่อเป็นฐานแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคือปัจจัยสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลอง
2) การบริหารโดยองค์คณะบุคคล	ผู้ที่แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการคือผู้บริหารโรงเรียน
3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงาน	เพิ่มเติมเรื่องระดับของการมีส่วนร่วม
4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	คงเดิม
5) การจัดการความขัดแย้ง	คงเดิม
5. การควบคุม	คงเดิม
6. สารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	คงเดิม

2. นำแบบจำลองที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อ 1. ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมทางด้านโครงสร้าง เนื้อหาและภาษา แล้วทำการแก้ไขเพิ่มเติมตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ

3. เตรียมการนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตรวจปรับปรุงการพิมพ์เป็นที่เรียบร้อย และนำเสนอแบบจำลองที่ปรับปรุงแล้วต่อไป

**ข. การนำเสนอแบบจำลองที่ปรับปรุงแล้ว**

ผู้วิจัยนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ปรับปรุงแล้วดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

กล่าวโดยสรุป การวิจัยนี้มี 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ขั้นการศึกษาระบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร และสัมภาษณ์ เพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป และโดยการสอบถาม วิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหาและประสิทธิภาพของโรงเรียนที่กำลังทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อหาข้อมูลไปใช้ในการออกแบบจำลองต่อไป
3. ขั้นการออกแบบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับประเทศไทย โดยการกำหนด หลักการ ส่วนประกอบ ร่าง และนำเสนอร่างแบบจำลอง
4. ขั้นการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียน การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
5. ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามคำถามนำในการวิจัย ดังนี้

### 1) แนวคิด หลักการและสาระสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษาร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากที่สุด หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกี่ยวข้องกับมาตรา 39 และ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มากที่สุด ความสำคัญอยู่ที่การกระจายอำนาจให้โรงเรียน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติงาน และโรงเรียนได้บริหารจัดการสอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียนเอง ทำให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

### 2) สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนาการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน

#### ด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนได้รับมอบหมายให้จัดทำหลักสูตรระดับโรงเรียน โดยให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร โรงเรียนมีภารกิจในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจัดกระบวนการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลอย่างหลากหลาย เรื่องใหม่ที่โรงเรียนกำลังศึกษาและทดลองปฏิบัติมีหลายเรื่อง เช่น การประกันคุณภาพ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ

ปัญหา บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ ในการจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ครูส่วนใหญ่ยังไม่เปลี่ยนวิธีสอนเป็นแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงทำได้น้อย

ความต้องการ โรงเรียนสามารถจัดทำและบริหารหลักสูตรได้ มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน มีการประกันคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ด้านงบประมาณ

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนยังไม่ใช้ผู้ตั้งงบประมาณ เป็นเพียงผู้รับงบประมาณมาบริหารจัดการโรงเรียนส่วนใหญ่ของงบประมาณจัดสรรจากส่วนกลาง มีการหาประโยชน์จากสินทรัพย์น้อยมากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมักไม่ตรงความต้องการ และไม่เพียงพอ

ปัญหา โรงเรียนยังไม่ชำนาญในการทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) การบริหารพัสดุมีขั้นตอนมากและมีช่องว่างที่อาจเกิดการทุจริตได้ง่าย ระเบียบการเงินและพัสดุปัจจุบัน ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและด้อยประสิทธิภาพ

ความต้องการ โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานภายในได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นสูง การบัญชี การเงิน และพัสดุ มีระบบที่ตรวจสอบง่ายและเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน

### ด้านบุคลากร

สภาพปัจจุบัน การบริหารบุคคลเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลางเกือบทั้งหมด โรงเรียนมีบทบาทในการพัฒนาครู การประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน และการจัดทำข้อมูลบุคลากร

ปัญหา จำนวนบุคลากรและคุณสมบัติของบุคลากรไม่เหมาะสมกับโรงเรียน เนื่องจากถูกกำหนดและควบคุมจากส่วนกลาง ขั้นตอนและวิธีการบริหารบุคคลมีความซับซ้อนและยุ่งยาก การตัดสินใจสั่งการไม่เบ็ดเสร็จที่โรงเรียน บุคลากรทำเรื่องขอย้ายทุกปี เนื่องจากมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดหรือต่างอำเภอ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

ความต้องการ โรงเรียนสามารถวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโรงเรียนได้ โรงเรียนสามารถดำเนินการร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา ในการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การย้าย การให้ออกจากราชการ

### ด้านการบริหารทั่วไป

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนมีประสบการณ์และความสามารถในการบริหารอาคารสถานที่พอสมควร โรงเรียนมีแผนภูมิการบริหารโรงเรียน มีการออกคำสั่งแต่งตั้งหรือมอบหมายผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศตามแบบที่กรมต้นสังกัดกำหนด

ปัญหา โรงเรียนไม่ได้ทำแผนที่การศึกษา (School Mapping) และไม่มีแผนการรับนักเรียน ต้องรอนโยบายจากกรมต้นสังกัด การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กรยังทำได้จำกัด ขาดการวิจัยเพื่อกำหนดนโยบาย และขาดการวางแผนระยะยาวในการพัฒนา โรงเรียนยังไม่ได้จัดทำระบบการควบคุมภายใน

### ด้านการวางแผน

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนใช้นโยบายของกรมต้นสังกัดเป็นหลัก ในการกำหนดนโยบายระดับโรงเรียน รูปแบบการเขียนโครงการและแผนปฏิบัติการยังคงยึดรูปแบบเดิม ที่เน้นการจำแนกรายการมากกว่าเน้นผลการปฏิบัติงาน

ปัญหา มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

ความต้องการ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนอย่างถูกต้อง กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติอย่างถูกต้องและมีทิศทางชัดเจน แผนสอดคล้องกับการปฏิบัติและมีการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงอย่างใกล้ชิด

### ด้านการจัดองค์การ

สภาพปัจจุบัน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ

ปัญหา มีบุคลากรเกินในบางหมวดวิชาและขาดในบางหมวดวิชา บุคลากรบางส่วนหย่อนสมรรถภาพ ไม่สามารถจัดให้ทำการสอนหรือทำงานพิเศษใด ๆ ได้

ความต้องการ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนง่ายต่อการควบคุมบังคับบัญชา

### ด้านการนำ

สภาพปัจจุบัน การบริหารงานในโรงเรียนเน้นการควบคุมตรวจสอบมากกว่าการนำหรือจูงใจ มักใช้การสื่อสารทางเดียว โดยการใช้เอกสาร (คำสั่ง จดหมาย บันทึกข้อความ) หรือการประชุม ทำให้บางครั้งขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและงานของโรงเรียน

ปัญหา โรงเรียนยังไม่มีระบบจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ความต้องการ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษามากที่สุด เน้นการกระจายอำนาจและการทำงานเป็นทีม

### ด้านการควบคุม

สภาพปัจจุบัน มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ เน้นการควบคุมโดยหัวหน้าหมวด / งานและการออกคำสั่ง มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติตามคำสั่งหรือไม่

ปัญหา ขาดระบบการตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ระบบการประกันคุณภาพแยกออกมาจากการบริหารโรงเรียนตามปกติ และโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการควบคุมภายใน

ความต้องการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างจริงจังและใช้ผลการประเมินสำหรับการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

### ด้านหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สภาพปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนรับทราบว่าจะมีการปฏิรูปการบริหาร โดยการกระจายอำนาจให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเองมากที่สุด บุคลากรส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่ากระทรวงศึกษาธิการจะกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างจริงจัง

ปัญหา ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ เพราะการแก้ไขกฎหมาย เพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ยังไม่แล้วเสร็จ ความต้องการ มีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมากที่สุด และโรงเรียนกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งการวางแผน การปฏิบัติและการประเมินผล

### **ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

สภาพปัจจุบัน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 ครอบคลุมโรงเรียน แต่คณะกรรมการมีผลการปฏิบัติงานน้อยมาก

ปัญหา โรงเรียนเชิญคณะกรรมการเพื่อประชุมบ่อย บางโรงเรียนคณะกรรมการมีผลการปฏิบัติงานน้อยมาก

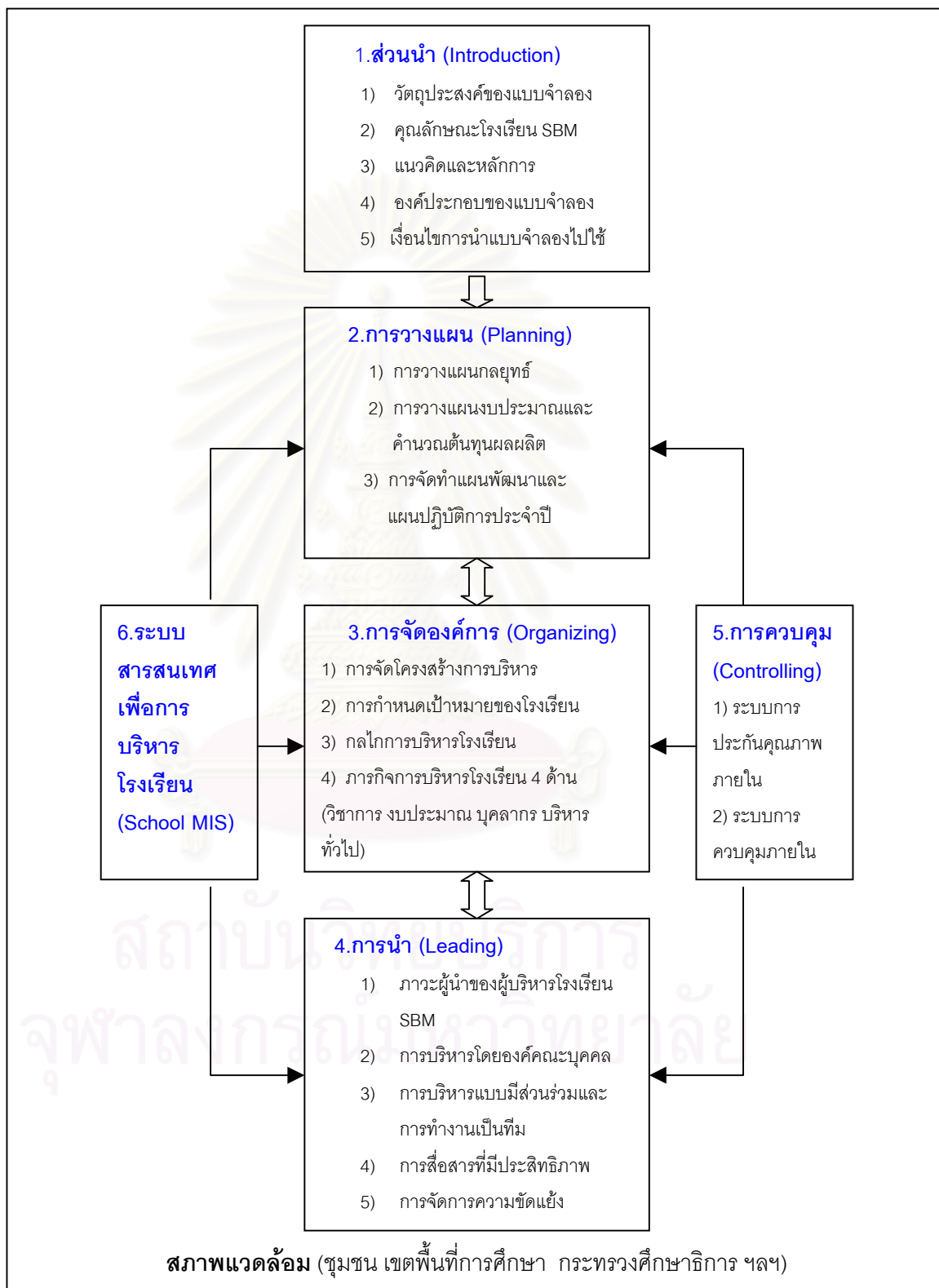
ความต้องการ คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำกับสนับสนุน และส่งเสริมการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด

ความคิดเห็นอื่น ๆ ด้านความต้องการ ควรมีการนำหลักการธรรมาภิบาล หรือการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน ควรจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ควรมีระบบการควบคุมภายในตามระเบียบสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และควรมีการพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization)

### **3) แบบจำลองการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย**

แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองการบริหารโรงเรียนที่เป็นเอกสสารประกอบด้วย ข้อความ แผนภาพ แผนภูมิ อธิบายรูปแบบแนวทางการบริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และครอบคลุมหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม นอกจากนี้ยังมีส่วนนำเพื่ออธิบายที่มาและวิธีการใช้แบบจำลอง และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 11 แบบจำลองที่นำเสนอจากการวิจัย



แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของแบบจำลองทั้ง 6 ด้าน มีคำอธิบายประกอบแผนภาพและแผนภูมิ เพื่อให้ผู้ศึกษาแบบจำลอง เข้าใจความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบและแนวทางดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบเนื้อหาโดยสรุปของทั้ง 6 องค์ประกอบมีดังนี้

1. **ส่วนนำ** เป็นการอธิบายให้เห็นที่มา เป้าหมาย โครงสร้าง และส่วนประกอบของแบบจำลอง ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง คุณลักษณะของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดและหลักการที่นำมาใช้ออกแบบแบบจำลอง องค์ประกอบของแบบจำลอง และเงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้

2. **การวางแผน** เป็นการอธิบายการวางแผนแบบใหม่ซึ่งสัมพันธ์กับระบบงบประมาณ แบบใหม่ที่เรียกว่างบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี

3. **การจัดองค์การ** เป็นการอธิบายหลักการและวิธีการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การจัดอัตรากำลัง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ กลไกการบริหารโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และภารกิจการบริหารโรงเรียนซึ่งได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

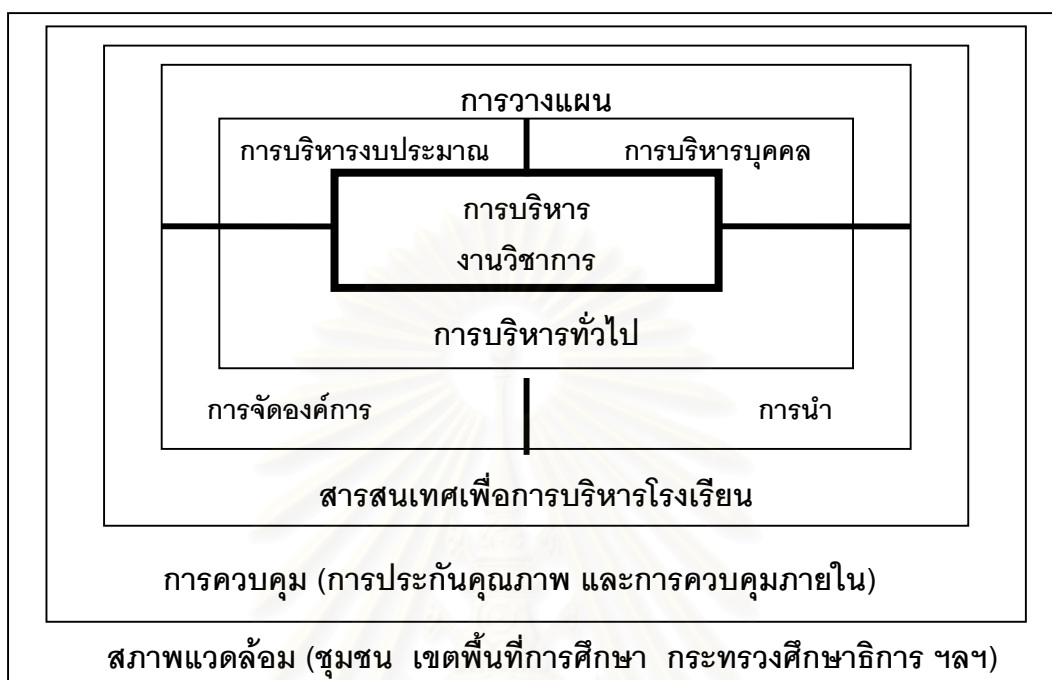
4. **การนำ** เป็นการอธิบายรูปแบบแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่โรงเรียนต้องบริหารจัดการด้วยตนเองมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการบังคับบัญชา (Commanding) เป็นการนำ (Leading) องค์ประกอบนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้ง

5. **การควบคุม** เป็นการอธิบายระบบการควบคุมในโรงเรียน 2 ระบบ คือ ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการควบคุมภายใน ซึ่งทั้ง 2 ระบบเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการตามปกติ

6. **ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน** เป็นการอธิบายความสำคัญและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการ โดยที่งานวิชาการคืองานที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ส่วนการบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นงานที่สนับสนุนให้งานวิชาการประสบความสำเร็จ การวางแผน การจัดองค์การ และการนำ เป็นหน้าที่การบริหารที่ทำให้ให้ภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้านบรรลุเป้าหมาย โดยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน มีระบบการควบคุมภายในและระบบการประกันคุณภาพ ทำหน้าที่กำกับให้เป็นไปตามตรงเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ แบบจำลองแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์กรในระบบเปิด ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ของทั้ง 6 องค์ประกอบดังแผนภาพ ต่อไปนี้

## แผนภาพที่ 12 ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง



### อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายตามคำถามนำในการวิจัย ดังนี้

#### 1. แนวคิด หลักการ และสาระสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เกี่ยวกับแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนในประเทศไทยประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) พัฒนาดัชนีวัดคุณภาพโรงเรียน ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา 4) สร้างกลไกการประกันคุณภาพภายใน 5) สร้างระบบการเงินและงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 6) การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับจุดหมายของโรงเรียนและบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง 7) พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) การดำเนินงานตามแผนการประเมินผลการดำเนินงาน 10) การปรับปรุงและกำหนดแผนการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wohlstetter (1995:22-25) Odden and Wohlstetter (1995:32-36) และแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2546:17-19) เกี่ยวกับปัจจัยหรือกลยุทธ์ที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) มุ่งพัฒนาบุคลากร 4) สร้างเป้าหมายโรงเรียนให้ชัดเจน 5) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ 6) สรรหาและพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนให้มีคุณภาพ



ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีกลยุทธ์ในการดำเนินการโดยกำหนดเป้าหมายที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ ควบคู่กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น มีการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาได้ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Florida Department of Education, 1998 :1-4, Brown , Bruce Robert , 1998:237) ที่พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้น เป็นการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่น ทำให้ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารและจัดการศึกษา การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โปร่งใส ตรวจสอบได้ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดีขึ้น

ในด้านรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนของไทยที่ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความเห็นว่าควรมีรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบผู้นำ 3 ประสาน (ผู้บริหาร-ครู-ชุมชน) 2) รูปแบบผู้บริหาร-ครูเป็นผู้นำ 3) รูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ และ 4) รูปแบบครู-ชุมชน เป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ Leithwood and Menzies (1998:1-21) และ Carr (1998: 1-8) ที่สรุปรูปแบบของคณะกรรมการเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) แบบที่มีครูเป็นหลัก 3) แบบที่มีชุมชนเป็นหลัก และ 4) แบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก สาเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนของไทยไม่เสนอแบบที่มีชุมชนเป็นผู้นำ เนื่องจากมีความเห็นว่าขณะนี้ชุมชนไทยยังไม่พร้อมในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ส่วนใหญ่กรรมการไม่มีเวลาประชุม ไม่แสดงความคิดเห็นและกลัวถูกขอร้องจากทรัพย์สิน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาหลายท่าน(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546:29)

## 2. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในภาพรวมคล้ายกันคือ ยังไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารเท่าที่ควร การทำงานเป็นทีมยังมีไม่มากนัก การบริหารส่วนใหญ่ยังยึดกฎ ระเบียบ เป็นเกณฑ์ การบริหารยังเป็นชนิดสั่งการจากบนลงล่างมากกว่าการกระจายความรับผิดชอบให้แก่แต่ละส่วนขององค์กรสามารถตัดสินใจสั่งการได้เอง ผู้บริหารยังเป็นศูนย์อำนาจขององค์กร สอดคล้องกับการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545 :100 -115)ที่ระบุปัญหาที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนว่า มีผู้บริหารจำนวนมากที่สนใจงานวิชาการน้อย ไม่ค่อยอยู่โรงเรียน ยึดวัฒนธรรมการบริหารแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ไม่โปร่งใส คอรัปชั่นทั้งเวลา

และทรัพยากรอื่นของโรงเรียน โรงเรียนยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่จากรัฐ การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีน้อยมาก คณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีบทบาทเท่าที่ควร และสอดคล้องกับสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544:8 -14) ที่กล่าวถึงปัญหาด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของไทย ที่ยังบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง สถานศึกษาไม่มีอิสระในการจัดการทั้งในด้านวิชาการ การบริหาร บุคคล การบริหารทั่วไปและการบริหารการเงิน ขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน คุณภาพการศึกษาต่ำและการบริหารงานไร้ประสิทธิภาพ

สภาพปัญหาดังกล่าว เกิดจากความล่าช้าในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งคืบหน้าปานกลาง โดยการดำเนินการทางด้านกฎหมาย พระราชบัญญัติที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร การจัดทำร่างกฎหมายลำดับรอง ได้แก่ กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ มีความก้าวหน้าน้อย (สำนักงานปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ, 2545 :162 - 485) ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเกิดขึ้นในต่างประเทศเช่นกัน เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษา นั่นคือส่วนกลางไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง (Spilman, 1996:34-39; Latham, 1998:85-86; Marti-Vazquez, 2000:265) นอกจากนี้จากประสบการณ์ของต่างประเทศ พบว่า การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารที่ถูกควบคุมโดยส่วนกลางไปสู่การบริหารจัดการด้วยตนเองตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนต้องใช้เวลาเปลี่ยนแปลงไม่น้อยกว่า 5 ปี (David, 1992:38; Latham, 1998:88)

อย่างไรก็ตามทางด้านวิชาการ มีความก้าวหน้ามากในการจัดทำหลักสูตรแกนกลาง มีความก้าวหน้าระดับปานกลางในเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความก้าวหน้าในเรื่องการวัดผลตามสภาพจริง และการวิจัยในชั้นเรียน สำหรับการบริหารทั่วไป ส่วนใหญ่โรงเรียนดำเนินการได้ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคล โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 62-71) ข้อเสนอแนะจากรายงานดังกล่าวเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา และการส่งเสริมให้ประชาชน/ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ควรเร่งนำผลจากโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จึงสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยยังพบอีกว่าความต้องการหรือ

แนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย การกระจายอำนาจให้โรงเรียนมากที่สุด มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง การบริหารมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษามากที่สุด ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ควรจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบการควบคุมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marti – Vasquez, Lillian (2000:265) ที่ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศ Puerto Rico ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคล้ายกับที่กำลังเกิดขึ้นในประเทศไทย และมีแนวทางแก้ปัญหาในทำนองเดียวกันกับที่ผู้วิจัยค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้

### 3. แบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยออกแบบและนำเสนอ ครอบคลุมภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไปและครอบคลุมหน้าที่สำคัญในการบริหาร 4 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม จุดเด่นของแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่น่าเสนอครั้งนี้คือครอบคลุมทุกหมวดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เชื่อมโยงกับชุมชนและองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องในลักษณะเป็นระบบเปิด และบูรณาการเข้ากับศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาได้อย่างลงตัว สอดคล้องกับงานวิจัย ภารกิจ โครงสร้าง อัตรากำลัง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (อูทัย บุญประเสริฐ) จึงนับเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) อย่างแท้จริง เมื่อเปรียบเทียบแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ Robertson and Briggs (1998 : 27- 46) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหาร กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียนและคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านดังกล่าวไม่ครอบคลุมทุกเรื่องที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

จุดเน้นประการหนึ่งของการนำแบบจำลองไปใช้ คือ การดำเนินการปฏิรูประบบบริหารโรงเรียนต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ในลักษณะการปฏิรูปพร้อมกันทุกด้านในโรงเรียน (Whole School Approach) และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย (บุญมี เณรยอด , 2545 : 22-26) ที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ควบคู่กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งต่างจากการวิจัยของต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่พบว่ามีการศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารทั้งสิ้น เช่น ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความพึงพอใจของครู การสื่อสารภาวะผู้นำ การชี้แนะบรรยากาศ โครงสร้างองค์กร มีการศึกษาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เกิดจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานน้อยมาก (Dondero,1993:1607, Claybar ,1994:1431; Jones,1997:2003; Brown ,1998:237)

มีงานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูงทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ ในแบบจำลองที่ผู้วิจัยนำเสนอมีองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ เขียวศรี (2544: บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่องการนำเสนอแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรายงานการวิจัยของบุญมี เถนยอด (2545:49-65) เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน:วิถีและวิถีไทย ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้วยเช่นเดียวกัน

แบบจำลองที่นำเสนอ ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่ นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 3 ฝ่าย ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แบบจำลองที่นำเสนอมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ สอดคล้องและครอบคลุมทุกภารกิจที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ ซึ่งการตรวจสอบแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับแบบจำลองทางการศึกษานั้นมีความเหมาะสมและยอมรับได้ (พูลสุข หิงคานนท์, 2540:53-55) การที่ให้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นตัวแทนประชากรผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดตรวจสอบแบบจำลองและได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหารเหล่านั้นเห็นว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เป็นข้อมูลยืนยันว่าแบบจำลองที่นำเสนอมีความเหมาะสมและเป็นไปได้จึงอาจกล่าวได้ว่าแบบจำลองที่นำเสนอมีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย เนื่องจากผ่านการประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นคนไทยแล้ว แบบจำลองนี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สำหรับแบบจำลองที่นำเสนอเป็นการอธิบายระบบการบริหารโรงเรียน ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จึงไม่ได้อธิบายรายละเอียดทุกแง่มุมเพราะจะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Bardo and Hartman (1982:70-71) ที่กล่าวว่าแบบจำลองที่ดี ควรอธิบายสภาพหรือแนวทางกว้างแต่จะไม่ระบุรายละเอียดมากเกินไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบผลการวิจัยโดยใช้วิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangular Test) โดยในขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการการบริหารโรงเรียนทั่วไป เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และเพื่อตรวจสอบข้อมูลให้ชัดเจนแน่นอน จึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมโดยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลที่ได้รับมีความสอดคล้องกัน ในขั้นการศึกษาสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่ม ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน สำหรับขั้นตอนการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป และสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ ทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ร่างแบบจำลองที่นำเสนอมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ จึงนับได้ว่าการวิจัยครั้งนี้มีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในทุกขั้นตอน

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำแบบจำลองไปใช้ในระดับโรงเรียน และ 4) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต รายละเอียดมีดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานระดับกรมที่มีสถานศึกษาในสังกัด และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ปฏิบัติในสถานศึกษาให้ตรงกัน เนื่องจากที่ผ่านมามีความแตกต่างกันทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติ ทำให้สถานศึกษาเกิดความสับสน

2) ควรเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ใกล้สถานศึกษาจัดการฝึกอบรม หรือจัดทำเอกสารพร้อมแผนวิทัศน์มอบให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์และคณะกรรมการสถานศึกษา ทำการศึกษาด้วยตนเอง แล้วทำการติดตามและประเมินผล

3) รัฐควรเร่งดำเนินการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา ที่ยังค้างอยู่ในขั้นตอนฝ่ายนิติบัญญัติ ออกมามีผลบังคับใช้ให้เร็วที่สุด รวมทั้งต้องแก้ไขปรับปรุงกฎกระทรวง ระเบียบและประกาศต่างๆ ในแนวทางที่จะกระจายการบริหารและจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

4) กระทรวงศึกษาธิการควรประชาสัมพันธ์และรณรงค์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากโรงเรียนและชุมชนร่วมกันคิด ร่วมกันทำในลักษณะจากฐานสู่ยอด มิใช่เกิดจากยอดลงไปฐาน หรือถูกสั่งการจากกระทรวงศึกษาธิการให้โรงเรียนปฏิบัติตาม

5) กลยุทธ์การดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำควบคู่ไปกับการปฏิรูปด้านอื่นๆทุกเรื่อง ในลักษณะการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) โดยมีเป้าหมายเดียวคือการมุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนมากที่สุด ไม่ดำเนินการแบบแยกส่วน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

- 1) แบบจำลองที่นำเสนอเป็นเพียงรูปแบบและแนวทางกว้างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ทั้งระบบของการบริหารโรงเรียน ดังนั้น เมื่อโรงเรียนนำแบบจำลองไปใช้จึงต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และต้องศึกษาองค์ประกอบของแบบจำลองโดยละเอียดในขั้นตอนการปฏิบัติต่อไป
- 2) กลยุทธ์การนำแบบจำลองไปใช้ให้ได้ผล คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organization Change) เนื่องจากในการปฏิรูปการศึกษายังมีคนที่ไม่เห็นด้วยหรือคนที่ไม่มั่นใจอยู่มากในโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planned Change) และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในทุกกลุ่มบุคลากร
- 3) ควรมีการจัดทำคู่มือหรือ Module โดยขยายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบในแบบจำลอง เพื่อให้ชัดเจนและมีแนวปฏิบัติครบถ้วน ปฏิบัติได้ง่ายเหมาะกับการที่โรงเรียนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการได้ผลสำเร็จรวดเร็วขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำแบบจำลองไปใช้ในระดับโรงเรียน

- 1) คณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยร่วมกันหาหรือแนวทางการนำแบบจำลองไปใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยปรับเนื้อหาและองค์ประกอบบางส่วนให้เหมาะสมกับสภาพหรือบริบทของแต่ละโรงเรียน
- 2) โรงเรียนควรศึกษาแต่ละองค์ประกอบของแบบจำลองโดยละเอียด จากแหล่งข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งวางแผนในการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติทุกเรื่อง และโรงเรียนต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระในแบบจำลองให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทุกคน ตลอดจนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน โดยจัดอบรมสัมมนาหรือจัดทำเอกสารเผยแพร่
- 3) โรงเรียนต้องดำเนินการในทุกองค์ประกอบของแบบจำลองไปพร้อมกัน ในลักษณะการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) และไม่ดำเนินการแบบแยกส่วน โดยมีจุดเน้นอยู่ที่ผลที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) โรงเรียนต้องสร้างความเข้มแข็งให้แก่คณะกรรมการโรงเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง กระจายความรับผิดชอบไปยัง ฝ่าย/หมวด/งานต่าง ๆ ในโรงเรียน และเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

- 1) ควรนำแบบจำลองจากการวิจัยนี้ไปทดลองใช้กับโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา หรือโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต แล้ววิจัยศึกษาว่าแบบจำลองดังกล่าวนี้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

2) ควรวิจัยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยศึกษาจากโรงเรียนนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีการยอมรับว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จในการบริหารตามแนวทางนี้

3) ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากมีคณะกรรมการสถานศึกษาบางโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง และมีผลงานในการกำกับสนับสนุนโรงเรียนค่อนข้างมาก จะเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษาอีกจำนวนมากที่ไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้

4) ควรศึกษาผลจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล รอดคล้าย. 2537. **การวิเคราะห์ระบบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมล สูดประเสริฐ. 2544. **รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- กรรถนิภา เจิมเทียนชัย. 2539. **การพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. 2538. **การจัดองค์การและระบบบริหารการศึกษานอกโรงเรียน 2538**. กรุงเทพมหานคร : หจก. โรงพิมพ์อักษรไทย.
- โกวิทย์ ประवालพุกฤษ. 2540. "การใช้วิธีการเชิงระบบในการปรับปรุงงาน." **วิทยาคาร**.95 (มกราคม 2540) : 65-69.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2521. **โครงการวิจัยแบบทดลอง เรื่อง การจัดองค์การและระบบบริหารโรงเรียนประชาบาล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. **รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2544. **รายงานการพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยคณะนักวิจัยในพื้นที่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน.2546.**คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พลังภาคประชาชน เพื่อการปฏิรูปการศึกษา**. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โครงการผู้บริหารต้นแบบ 12-13 มีนาคม 2546 โรงแรมปรินทร์พาเลซ กรุงเทพมหานคร.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษานองกระทรวงศึกษาธิการ.2542.**การปฏิรูประบบบริหารการศึกษานองกระทรวงศึกษาธิการ**.กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซเวน ฟรินติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช.2544.**โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษา ภายใต้ โครงการนำร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กระทรวงศึกษาธิการ.(อัดสำเนา)



- ณัฐนิภา คูปรัตน์. 2523. "แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ". **บริหารการศึกษา**. 1, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2523) : 41 - 48.
- ดำริ บุญชู. 2545. "ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่ สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู". **วารสารวิชาการ**. 5, 4 (เมษายน 2545): 2-7.
- ทองอินทร์ วงศ์ไธธร. 2536. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระ รุญเจริญ. 2545. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- นิคม ทาแดง และทิพย์เกษร บุญอำไพ. 2536. **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษา หน่วยที่ 1-6**. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2533. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์**. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- บุญมี เณรยอด. 2545. **รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา)
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. 2544. **รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน).
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. 2545. **แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ประสิทธิ์ เทียวศรี. 2544. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. 2544. **การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา)
- พูลสุข หิงคานนท์. 2540. **การพัฒนาแบบจำลององค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สปช., **สัมภาษณ์**, 18 กุมภาพันธ์ 2546.
- วิจิตร ศรีสุขอาน. 2523. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5**. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์การพิมพ์.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2544. "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน". **เอกสารรวมบทความการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. (อัดสำเนา)

ศึกษาธิการ,กระทรวง.2545.รายงานการปฏิรูปการศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

(อัคร์สำเนา)

สภามัญศึกษา,กรม.2545. แนวทางการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สมาน อัคร์วภูมิ .2537.การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สวัสดิ์ สุนทรังสี. 2520. "โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร." พัฒนบริหารศาสตร์.17,2

(เมษายน 2520):206.

สุชาติ การสมบัติ.2544.การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดล กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน:การวิเคราะห์และสังเคราะห์ รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสรี ชัดเข้ม. 2538. แบบจำลอง.ม.ป.ท.(อัคร์สำเนา)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ. 2541.การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(อัคร์สำเนา)

อุทัย บุญประเสริฐ.2516."ตัวแบบ ทุนจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล".วารสารครุศาสตร์.3,3-4

(เมษายน-กรกฎาคม 2516): 31.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2526. "ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจทางการศึกษาในระดับจังหวัด". จันทร์เกษม. 17,3 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2526) : 40-48.

อุทัย บุญประเสริฐ.2529. "วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบกับการบริหารโรงเรียน. " เอกสารประกอบ โครงการสัมมนาทางวิชาการเรื่องหลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ.

ฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 20 สิงหาคม 2529.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2543. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. 2545.ภารกิจโครงสร้าง อัตรากำลังของสถานศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.

คอมมิวนิเคชั่น.

อุทัย บุญประเสริฐ.2546.หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน.กรุงเทพมหานคร:พระรามสี่การพิมพ์.

อุทุมพร จามรมาน.2541."โมเดลคืออะไร".วารสารวิชาการ. 1 (มีนาคม 2541) :22.

อำนาจ บัวศิริ.2539. การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ปริญญา

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Adler,Arnold N.1999. **A Study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment.** Dissertation Abstracts International. 60-11A :168.
- Akpabio, Felix John. 2000. **Trends in Fiscal Inequality between Nigerian Public High School.** Dissertation Abstracts International .61-09A :187.
- Bardo,John W.,and Hartman,John J.1982. **Urban Sociology : A Systematic Introduction.** U.S.A. :F.E.Peacock Publishers,Inc.
- Bartol,Kathryn M. and Martin,David C.1991. **Management.** . New York:McGraw-Hill,Inc.
- Bateman,Thomas S.and Snell, Scott A .1999 **Management :Building Competitive Advantage.** 4th edition.Irwin / McGraw -Hill.
- Beauchamp, George A. 1968. **Curriculum Theory.** 2<sup>nd</sup> ed. Wilmette,Illinois : The Kagg Press.
- Beck,Lynn G.and Murphy,Joseph.1996. **The Four Imperatives of a Successful School.** California : Corwin Press Inc.
- Benishek, Rosana.2000. **A School-within-a-school : Case Study.** Dissertation Abstracts International .61-07A :190.
- Berges,Juneria Theresa Parr.1993. **Advisory Councils in the Public Education System of the United States: Site-Based.** Dissertation Abstracts International .54-03A :159.
- Breiner,Stritzke and Lang.1999. **How to Avoid Alcoholic Status.** Dissertation Abstracts International 61-19 A:197.
- Brown, W.B.and Moberg,D.J.1980.**Organization Theory and Management : A Macro Approach.** New York : John Wiley and Sons.
- Brown,Bruce Robert.1998.**An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management By School and Community Stakeholders.** Dissertation Abstracts International.59-09A :3296.
- Brown;Johnnie Anthony.1998.**An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School .** Dissertation Abstracts International.59-10A :153.
- Caldwell,B. 1990. " School-Based Decision Making and Management : International Developments." in Chapman,J. (eds.) **School Based Decision Making and Management.** London : Falmer Press.

- Carlson, Howard Curtis. 1997. **The Process of Decision-Making under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models.** Dissertation Abstracts International.59-06A:1844.
- Carr, Margaret N. 1998. **Forms of School-Based Management : Working and Planning with your School Site-Based Management Team.** [online] Available from : <http://www.lदानati.org/articles/seab/carros.html> [2001, July 6th ]
- Cheng, Yin Cheong. 1996. **School Effectiveness and School-based Management : A Mechanism for Development.** London : The Falmer Press.
- Claybar, Kathryn Reed. 1994. **School-Based Management : A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process.** Dissertation Abstracts International,55-06A:1431.
- David, Jane L. 1996. "The Who, What, and Why of Site-Based Management." **Educational Leadership.**53,4 (December 1995/January 1996) : 4-9.
- Devos, Geert et al. 1998. "The Concept and Practice of a School-Based Management Contest : Integration of Leadership Development and Organizational Learning." **Educational Administration Quarterly.**34, Supplemental(December1998):700-717.
- Dondero, Grace Marie. 1993. **School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction.** Dissertation Abstracts International.54-05A:1607.
- DuBrin, Andrew J. 2000. **Essentials of Management.** 5 th ed. New York : South-Western College Publishing.
- Everett, Grace. 1998. **The Impact of Site-Based Decision Making on Student Achievement as Academic Skills.** Dissertation Abstracts International.59-04A :66.
- Florida Department of Education. 1998. **Strategies for School-Based Management.** [online] Available from : [http://osi.fsu.edu/waveseries/html versions/wave 8.htm](http://osi.fsu.edu/waveseries/html%20versions/wave%208.htm). [2001, February 18 th]
- Gibson, James L. and others. 1997. **Organization: Behavior, Structure, Process.** 9 th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gilbert, Richard Keith. 1997. **Systems Approach to the Value of Education in the Republic of South Africa: Instructional Design.** Dissertation Abstracts International.58-11A :775.
- Good, Carter V. (editor). 1973. **Dictionary of Education.** 3<sup>rd</sup> edition. New York : McGraw-Hill Book Company.

- Goode,Eileen.1994. **Site-Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism**. Dissertation Abstracts International.55-04A:816.
- Gove,P Babcock (editer).1986. **Webster'sThird New International Dictionary**. Springfield ,MA:Marrian-webster Inc. Publisher Company.
- Gulick, Luther and Urwick, L. (editors).1973. **Papers on the Science of Administration** . New Jersey : Clifton.
- Herman,Jerry J. and Herman,Janice L.1992. " Educational Administration : School-Based Management." **Clearing House**. 65, 5 (May-June 1992) : 261-263.
- Herman,Jerry J. and Herman,Janice L.1993. **School Based Management : Current Thinking and Practice**. Springfield, IL. : Charles C.Thomas.
- Hicks,J.O.Jr.1986. **Information Systems in Business : An Introduction**. New York : West Publishing Company.
- Hodgetts, Richard M.1990.**Management:Theory, Process and Practice**. 5 th ed. San Diego :Harcourt Brace Jovanovice Publishers.
- Holt, David H. 1990. **Management : Principles and Practices**. 2 nd ed. New Jersey :Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Iverson,Christina Joann.2001. **School - Based Management:A Case Study**. Dissertation Abstracts International.62-05 A.192.
- Horan,Julie Lyne.1999. **Private School : A Study of Four Catthalic School in Yogyakarta, Indonesia**. Dissertation Abstracts International.62-09 A.157.
- Jones, Cheryl Augusta Harper.1997.**A Study of Site-Based Management Implementation In Selected Urban High Schools**. Dissertation Abstracts International.58-06A:2003.
- Kast, Fremont E, and Rosenzweig, James E.1988.**Organization and Management : A Systems and Contingency Approach**.4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Keeves,John P. 1988." Models and Model Building". in Keeves, John P.(editor).**Educational Research, Methodology, and Measurement : An International Handbook**. U.K: Pergamon Press.
- Kim,Heung-Hoi.1998. **Structure,Leadership,and Culture in School-Based Management School**. Dissertation Abstracts International .59-08A :192.
- Kreitner, Robert 1998. **Management**. 7 th ed.Houghton Miffin Company.
- Latham, Andrew S.1998. " Site-Based Management : Is It Working?". **Educational Leadership**. 55, 7 (April 1998) : 88-86.
- Laudon, Kenneth C. and Laudon, James Price.1988. **Management Information System : A Contemporary Perspective**. New York : Macmillan Publishing Company.

- Lee, Matthew R.2000.**Population Health Index**. [online] Available from : <http://obl.mmu/research/html/population/death.htm>. [2002 ,March 25 th]
- Leithwood, Kenneth and Menzies, Teresa, 1998. "Forms and Effects of School-Based Management : A Review." **Educational Policy**. 12, 3 (May 1998) :1-21.
- Maquire, Thomas Francis. 1994. **School-Based Management : Conditions for Implementation**. Dissertation Abstracts International. 55-03 A:434.
- Marti-Vazquez, Lillian. 2000. **The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico: A Case Study**. Dissertation Abstracts International .61-09A :265.
- McCollor, Frederick Michael. 1998. **Case Studies of School Based Management in Three Urban Middle Schools**. Dissertation Abstracts International. 59-01 A:40.
- Modell, Martin E. 1988. **A Professional's Guide to Systems Analysis**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Mohrman, Susan Albers and Wohlstetter , Priscilla. 1994. **School-Based Management : Organizing for High Performance**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. 1993. **School-Based Management**. [online] Available from : <http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html> [2001, April 10 th]
- O'Brien, James A. 1990. **Management Information Systems : A Managerial and User Perspective**. Homewood, IL: Irwin.
- Odden, Eleanor R. and Wohlstetter, Priscilla. 1995. "Making School-Based Management Work." **Educational Leadership**. 52 ,5 (February 1995) : 32-36.
- Office of the National Education Commission. 1999. **National Educational Act of B.E.2542 (1999)**. Bangkok : Seven Printing Group.
- Park, Jong Pil. 2000. **Creating an Autonomous School Community : School – Based Management in Korea**. Dissertation Abstracts International .61-11 A:239.
- Phillips, Lawrence James. 1998. **School-Based Management , Expectations and Outcomes; Education 15 years after Implementation**. Dissertation Abstracts International. 37-03A :123.
- Reel, Mary Sneed. 2001. **How to Build a School: A Model for Site Administrators**. Dissertation Abstracts International. 62-03A: 188.
- Robbins, Stephen and Mukerji, Debu. 1994. **Managing Organization : New Challenges and Perspectives** . 2 nd ed. New York: Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. and Stuart-Kotze, Robin. 1990. **Management**. Ontario: Prentice-Hall Canada Inc.
- Robertson, P.J. and Brigg, K.L. 1998. "Improving school through school-based management : an examination of the process of change". **School Effectiveness and School Improvement**. 9(1) : 28-57.
- Schoderbeck, Peter P. et al. 1990. **Management System : Conceptual Consideration**. Boston, UA : Richard D. Irwin, Inc.
- Smith, A.W. 1982. **Management System : Analysis and Application**. New York : Dryden.
- Spengler, Josephus Johannes. 1999. **Guidelines for the Financial Management of School : South Africa**. Dissertation Abstracts International .60-12A :277.
- Spilman, Craig E. 1996. "Transforming an Urban School." **Educational Leadership**. 53,4 (January 1996) : 34-38.
- Stoner, James A. and Freeman, R. Edward. 1992. **Management**. 5th ed .London: Prentice-Hall International (UK).
- Tosi, Henry L., and Carroll, Stephen J. 1982. **Management**. 2<sup>nd</sup> edition. New York : John Wiley & sons.
- Uthai Boonprasert.. 1978. **A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand : The Case of Chulalongkorn University**. Dissertation in the School of Education, University of Pittsburgh.
- Willer, D. 1986. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliff, NJ : Prentice-Hall Inc.
- Williams-Jackson, Brenda. 2001. **Parental Involvement : An Essential Ingredient in Improving Student Academic Outcomes**. Dissertation Abstracts International. 62-09 A:107.
- Wilson, B. 1991. **Systems : Concepts, Methodologies and Applications**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons.
- Wilson, Robert James. 2001. **School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997**. Dissertation Abstracts International. 62-03 A.337
- Wohlstetter, Priscilla and Mahrman, Susan Albers, 1993. **School-Based Management : Strategies for Success**. [online] Available from : <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>. [2001, April 10th]
- Wohlstetter, Priscilla. 1995. "Getting School-based Management Right : What Works and What Doesn't." **Phi Delta Kappan**. 77, 1 (September 1995) : 22-25.
- Yamane, Taro. 1967. **Elementary Sampling Theory**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ภาคผนวก ก.

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อโรงเรียนในการวิจัย

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเก็บข้อมูลศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป
3. รายชื่อโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียน SBM ร่วมสัมภาษณ์กลุ่ม 4 ภูมิภาค
4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลองโดยการสัมภาษณ์
5. จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง



สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### คุณสมบัติ

1. มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่นทางการศึกษา
2. เป็นอาจารย์ผู้สอนในระดับบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารการศึกษา หรือ กำลังปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา
3. มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์  
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.เจ็จันท์ จงสถิตอยู่  
ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
4. ดร.วรัญพร แสงนภาพร  
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารและจัดการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
5. ดร.กมล รอดคล้าย  
ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ
6. ดร.อรอนพ จินะวัฒน์  
หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ
7. ดร.บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ  
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. ตารางที่ 21 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลศึกษาสภาพ  
ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการบริหารโรงเรียนทั่วไป

จังหวัด	ใช้แบบสอบถาม		วิเคราะห์เอกสาร		สัมภาษณ์	
	สปช.	สศ.	สปช.	สศ.	สปช.	สศ.
1. กระบี่	5	-	-	-	-	-
2. กาญจนบุรี	5	1	-	-	-	-
3. กาฬสินธุ์	5	-	-	-	-	-
4. กำแพงเพชร	4	-	-	-	-	-
5. ขอนแก่น	5	-	-	-	-	-
6. จันทบุรี	5	-	-	-	-	-
7. ฉะเชิงเทรา	4	-	-	-	-	-
8. ชลบุรี	5	1	-	-	-	-
9. ชัยนาท	5	1	-	-	-	-
10. ชัยภูมิ	5	1	-	-	-	-
11. ชุมพร	5	-	-	-	-	-
12. เชียงราย	5	1	-	-	-	-
13. เชียงใหม่	5	-	-	-	-	-
14. ตรัง	4	1	-	-	-	-
15. ตราด	5	-	-	-	-	-
16. ตาก	5	1	-	-	-	-
17. นครนายก	4	-	-	-	-	-
18. นครปฐม	5	1	1	-	1	-
19. นครพนม	5	1	-	-	-	-
20. นครราชสีมา	5	1	1	-	1	-
21. นครศรีธรรมราช	5	1	-	-	-	-
22. นครสวรรค์	5	-	-	-	-	-
23. นนทบุรี	4	-	-	-	-	-
24. นราธิวาส	5	1	-	-	-	-
25. น่าน	5	1	1	1	1	1

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

จังหวัด	ใช้แบบสอบถาม		วิเคราะห์เอกสาร		สัมภาษณ์	
	สปช.	สศ.	สปช.	สศ.	สปช.	สศ.
26. บุรีรัมย์	5	-	-	-	-	-
27. ปทุมธานี	4	1	-	1	-	1
28. ประจวบคีรีขันธ์	5	1	-	-	-	-
29. ปราจีนบุรี	5	-	-	-	-	-
30. ปัตตานี	5	-	-	-	-	-
31. พระนครศรีอยุธยา	5	1	-	-	-	-
32. พะเยา	5	-	-	-	-	-
33. พังงา	4	-	-	-	-	-
34. พัทลุง	5	-	-	-	-	-
35. พิจิตร	5	1	-	-	-	-
36. พิษณุโลก	5	-	-	-	-	-
37. เพชรบุรี	5	1	-	-	-	-
38. เพชรบูรณ์	5	-	-	-	-	-
39.แพร่	5	-	-	-	-	-
40. ภูเก็ต	4	-	-	-	-	-
41. มหาสารคาม	5	1	-	-	-	-
42. แม่ฮ่องสอน	5	-	-	-	-	-
43. ยโสธร	5	-	-	-	-	-
44. ยะลา	5	1	-	-	-	-
45. ร้อยเอ็ด	5	-	-	-	-	-
46. ระนอง	4	-	-	-	-	-
47. ระยอง	5	1	-	-	-	-
48. ราชบุรี	5	1	-	-	-	-
49. ลพบุรี	5	1	-	-	-	-
50. ลำปาง	5	-	-	-	-	-
51. ลำพูน	4	-	-	-	-	-
52. เลย	5	-	-	-	-	-
53. ศรีสะเกษ	5	-	-	-	-	-
54. สกลนคร	5	1	-	-	-	-
55. สงขลา	5	1	1	-	1	-

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จังหวัด	ใช้แบบสอบถาม		วิเคราะห์เอกสาร		สัมภาษณ์	
	สปช.	สศ.	สปช.	สศ.	สปช.	สศ.
56. สตูล	4	-	-	-	-	-
57. สมุทรปราการ	5	-	-	-	-	-
58. สมุทรสงคราม	4	-	-	-	-	-
59. สมุทรสาคร	5	1	-	-	-	-
60. สระบุรี	5	-	-	-	-	-
61. สิงห์บุรี	4	-	-	-	-	-
62. สุโขทัย	5	-	-	-	-	-
63. สุพรรณบุรี	5	-	-	-	-	-
64. สุราษฎร์ธานี	5	1	-	-	-	-
65. สุรินทร์	5	1	-	-	-	-
66. หนองคาย	5	-	-	-	-	-
67. อ่างทอง	5	-	-	-	-	-
68. อุตรดิตถ์	5	1	-	-	-	-
69. อุตรดิตถ์	5	1	-	-	-	-
70. อุทัยธานี	4	1	-	-	-	-
71. อุบลราชธานี	5	-	-	-	-	-
72. กรุงเทพมหานคร	5	1	-	-	-	-
73. มุกดาหาร	5	-	-	-	-	-
74. สระแก้ว	4	-	-	-	-	-
75. อำนาจเจริญ	5	-	-	-	-	-
76. หนองบัวลำภู	5	-	-	-	-	-
รวม	365	32	4	2	4	2

### 3.รายชื่อโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียน SBM ร่วมสัมภาษณ์กลุ่ม 4 ภูมิภาค

**ภาคกลางและกรุงเทพมหานคร** 4 ตุลาคม 2544 โรงแรมปรีณซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร

- |                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| 1. โรงเรียนรุ่งเรืองอุปกัมภ์     | สังกัด กทม. |
| 2. โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม  | สังกัด กทม  |
| 3. โรงเรียนราชวินิตมัธยม         | สังกัด สศ.  |
| 4. โรงเรียนไผทอุดมศึกษา          | สังกัด สช.  |
| 5. โรงเรียนบ้านตาหนึก            | สังกัด สปช. |
| 6. โรงเรียนเทศบาล 3(สระกระเทียม) | สังกัด ทศ.  |
| 7. โรงเรียนสมถวิล หัวหิน         | สังกัด สช.  |
| 8. โรงเรียนวัดเขาน้อยจอมสวรรค์   | สังกัด สปช. |
| 9. โรงเรียนชัยบาดาลวิทยา         | สังกัด สศ.  |
| 10.โรงเรียนวัดเทียนถวาย          | สังกัด สปช. |

**ภาคใต้** 11 ตุลาคม 2544 โรงแรมบีพีแกรนด์ทาวเวอร์ จ.สงขลา

- |                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| 1. โรงเรียนบ้านบกกำห้อง     | สังกัด สปช. |
| 2. โรงเรียนสวาดเมดิมิวิทยา  | สังกัด สศ.  |
| 3. โรงเรียนสุมนทาศึกษา      | สังกัด สช.  |
| 4. โรงเรียนบ้านตะมะยูง      | สังกัด สปช. |
| 5. โรงเรียนชุมชนบ้านตะลุโบะ | สังกัด สปช. |
| 6. โรงเรียนทหารเทา          | สังกัด สศ.  |
| 7. โรงเรียนวัดเกษมรัตน์     | สังกัด สปช. |
| 8. โรงเรียนสุราษฎร์ธานี 2   | สังกัด สศ.  |

**ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** 18 ตุลาคม 2544 โรงแรมโสมพะ จ.ขอนแก่น

- |                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 1. โรงเรียนท่านางแนววิทยายน    | สังกัด สศ.   |
| 2. โรงเรียนบ้านขี้เหล็ก        | สังกัด สป ช. |
| 3. โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด    | สังกัด สช.   |
| 4. โรงเรียนบ้านระกา            | สังกัด สปช.  |
| 5. โรงเรียนบ้านอำปดลากง        | สังกัด สปช.  |
| 6. โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช      | สังกัด สศ.   |
| 7. โรงเรียนเทศบาลวารินวิชาชาติ | สังกัด ทศ.   |

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 8. โรงเรียนบ้านต๋วน้อย | สังกัด สปช. |
| 9. โรงเรียนสตรีสิริเกศ | สังกัด สศ.  |
| 10.โรงเรียนบ้านหนองแดง | สังกัด สปช. |

ภาคเหนือ 25 ตุลาคม 2544 โรงแรมดิเอมเพรส จ.เชียงใหม่

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. โรงเรียนบ้านสันมะเค็ดซี่เหล็กหัวฝายพัฒนา | สังกัด สปช. |
| 2. โรงเรียนบ้านแม่ข้าวต้มท่าสูด             | สังกัด สปช  |
| 3. โรงเรียนบ้านทุ่งเสี้ยว(นอร์รัฐ)          | สังกัด สปช  |
| 4. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ พายัพ              | สังกัด สศ.  |
| 5. โรงเรียนบ้านสบซุ่น                       | สังกัด สปช  |
| 6. โรงเรียนเทพนารี แผนกประถมศึกษา           | สังกัด สช   |
| 7. โรงเรียนเทศบาลท่าอิฐ                     | สังกัด ทศ   |
| 8. โรงเรียนบ้านวังลึก(ยุวนาฏชนูทิศ)         | สังกัด สปช  |
| 9. โรงเรียนธีรธาดา                          | สังกัด สช.  |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลอง โดยการสัมภาษณ์

##### ก. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษามีผลงานทางวิชาการ เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง | มหาวิทยาลัยยอนเซว                       |
| 2. รศ.ดร.ชัญญา อภิบาลกุล    | มหาวิทยาลัยขอนแก่น                      |
| 3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก      | สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ |
| 4. ดร.วริยพร แสงนภาพร       | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ      |
| 5. ดร.บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ   | สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา             |
| 6. ดร.กมล รอดคล้าย          | สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ           |
| 7. ดร.อรอนพ จินะวัฒน์       | หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา         |
| 8. ดร.ดิเรก พรสีมา          | สำนักงานโครงการนำร่องเขตพื้นการศึกษา    |
| 9. ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์     | หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา         |
| 10.ดร.ชาติ แจ่มนุช          | หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา         |
| 11.ดร.ธีรพันธ์ คงาวัง       | โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม จ.ชัยภูมิ       |
| 12.ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี    | สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา            |

##### ข. ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบที่มีประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป็นผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีประสบการณ์ร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

- |                           |  |               |
|---------------------------|--|---------------|
| 1. นายสุเมธ ปานะถึก       | โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร                 | จ.หนองบัวลำภู |
| 2. นายณัฐวุฒิ สังข์สีลา   | โรงเรียนวัดใหญ่                            | จ.สมุทรปราการ |
| 3. นายอดิเรก บุญคง        | โรงเรียนบ้านระกา                           | จ.ศรีสะเกษ    |
| 4. นายนิยม ชูชื่น         | โรงเรียนเทพา                               | จ.สงขลา       |
| 5. นายผจญ โกจารย์ศรี      | โรงเรียนท่านางแนววิทยายน                   | จ.ขอนแก่น     |
| 6. นายครรชิต เห่งระโท     | โรงเรียนบ้านหนองแดง                        | จ.นครราชสีมา  |
| 7. นายประยูร กิตติวงศ์    | โรงเรียนบ้านสบซุ่น                         | จ.น่าน        |
| 8. นางนิภาภรณ์ ทองสุวรรณ  | โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาเละฮิล) จ.นราธิวาส |               |
| 9. นายสมบุญณ์ แต่งเกลี้ยง | โรงเรียนบ้านบกเก้าห้อง                     | จ.กระบี่      |
| 10.นายโกมินทร์ สังคะนอง   | โรงเรียนวัดนิมมานรดี                       | กรุงเทพมหานคร |



11. นายเอนก ทรัพย์มาก	โรงเรียนวัดถนน	จ.อ่างทอง
12. นางพรรณี กลิ่นศรีสุข	โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง	จ.พิจิตร
13. นายจุมพล ทองใหม่	โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี	จ.ปัตตานี
14. นางพริ้มพราย สุฟไปฏุก	โรงเรียนไผ่ทออุดมศึกษา	กรุงเทพมหานคร
15. นายนคร ตั้งคะพิภพ	โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ	จ.เพชรบุรี
16. นายดุษฐ์ จุลชาติ	โรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรี	กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ตารางที่ 22 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ  
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง

จังหวัด	สังกัด สปช.	สังกัด สศ.	รวม
1. กระบี่	4	-	4
2. กาญจนบุรี	5	1	6
3. กาฬสินธุ์	4	-	4
4. กำแพงเพชร	5	-	5
5. ขอนแก่น	5	-	5
6. จันทบุรี	4	-	4
7. ฉะเชิงเทรา	4	-	4
8. ชลบุรี	5	1	6
9. ชัยนาท	4	1	5
10. ชัยภูมิ	5	1	6
11. ชุมพร	5	-	5
12. เชียงราย	5	1	6
13. เชียงใหม่	5	-	5
14. ตรัง	5	1	6
15. ตราด	5	-	5
16. ตาก	5	1	6
17. นครนายก	4	-	4
18. นครปฐม	5	1	6
19. นครพนม	5	1	6
20. นครราชสีมา	5	1	6
21. นครศรีธรรมราช	5	1	6
22. นครสวรรค์	4	-	4
23. นนทบุรี	4	-	4
24. นราธิวาส	4	1	5
25. น่าน	4	1	5

ตารางที่ 22 (ต่อ)

จังหวัด	สังกัด สปช.	สังกัด สศ.	รวม
26. นุรีรัมย์	5	-	5
27. ปทุมธานี	4	1	5
28. ประจวบคีรีขันธ์	5	1	6
29. ปราจีนบุรี	5	-	5
30. ปัตตานี	5	-	5
31. พระนครศรีอยุธยา	5	1	6
32. พะเยา	5	-	5
33. พังงา	4	-	4
34. พัทลุง	5	-	5
35. พิจิตร	5	1	6
36. พิษณุโลก	5	-	5
37. เพชรบุรี	5	1	6
38. เพชรบูรณ์	5	-	5
39. แพร่	5	-	5
40. ภูเก็ต	4	-	4
41. มหาสารคาม	5	1	6
42. แม่ฮ่องสอน	5	-	5
43. ยโสธร	5	-	5
44. ยะลา	4	1	5
45. ร้อยเอ็ด	5	-	5
46. ระนอง	5	-	5
47. ระยอง	5	1	6
48. ราชบุรี	5	1	6
49. ลพบุรี	5	1	6
50. ลำปาง	5	-	5
51. ลำพูน	5	-	5
52. เลย	4	-	4
53. ศรีสะเกษ	5	-	5
54. สกลนคร	5	1	6
55. สงขลา	5	1	6

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

จังหวัด	สังกัด สปช.	สังกัด สศ.	รวม
56. สตูล	4	-	4
57. สมุทรปราการ	5	-	5
58. สมุทรสงคราม	5	-	5
59. สมุทรสาคร	5	1	6
60. สระบุรี	5	-	5
61. สิงห์บุรี	5	-	5
62. สุโขทัย	5	-	5
63. สุพรรณบุรี	5	-	5
64. สุราษฎร์ธานี	5	1	6
65. สุรินทร์	5	1	6
66. หนองคาย	5	-	5
67. อ่างทอง	5	-	5
68. อุตรธานี	5	1	6
69. อุตรดิตถ์	5	1	6
70. อุทัยธานี	5	1	6
71. อุบลราชธานี	5	-	5
72. กรุงเทพมหานคร	5	1	6
73. มุกดาหาร	5	-	5
74. สระแก้ว	5	-	5
75. อำนาจเจริญ	5	-	5
76. หนองบัวลำภู	5	-	5
รวม			397

## ภาคผนวก ข.

## โครงสร้างเครื่องมือและการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ตารางที่

- 23 โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนทั่วไป
- 24 โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร รายงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 25 โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ  
เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั่วไป
- 26 โครงสร้างแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐาน
- 27 ค่าดัชนี IOC ของแบบสัมภาษณ์สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนทั่วไป
- 28 ค่าดัชนี IOC ของแบบสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 29 โครงสร้างและประเด็นการศึกษาของแบบสอบถามสภาพการบริหารโรงเรียนทั่วไป
- 30 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียน  
ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 31 แสดงค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนทั่วไปและสภาพ  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 32 โครงสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามตรวจสอบแบบจำลอง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนทั่วไป

องค์ประกอบที่ต้องการศึกษา	ประเด็นวิเคราะห์
1. ภารกิจของโรงเรียนที่ได้รับการกระจายอำนาจตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542	1. ด้านวิชาการ 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านการบริหารงานบุคคล 4. ด้านการบริหารทั่วไป
2. หน้าที่การบริหารของโรงเรียน	1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัดองค์การ 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม
3. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. การกระจายอำนาจการบริหาร 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	การปฏิบัติตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

ตารางที่ 24 โครงสร้างแบบวิเคราะห์เอกสารรายงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
1. ภารกิจการบริหารโรงเรียน ตามพ.ร.บ. การศึกษา 2542	1. ด้านวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>2. จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>3. การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน</li> <li>4. การใช้สื่อ เทคโนโลยีการศึกษา</li> <li>5. จัดและใช้แหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน</li> <li>6. การวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>7. การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้ชุมชน</li> </ol>
	2. ด้านงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งงบประมาณได้เองโดยทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณระยะปานกลาง</li> <li>2. การใช้เงินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>3. การจัดทำบัญชีและรายงานครบถ้วนถูกต้อง</li> <li>4. การจัดซื้อจัดจ้างเรียบร้อยเป็นระบบโปร่งใส</li> <li>5. การหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของโรงเรียน</li> </ol>
	3. ด้านบริหารงานบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนจัดทำแผนอัตรากำลังเอง</li> <li>2. โรงเรียนบรรจุ/แต่งตั้งข้าราชการครูได้</li> <li>3. การดูแลกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและจรรยาบรรณ</li> <li>4. การพัฒนาบุคลากร</li> <li>5. การย้าย โอน</li> <li>6. การประเมินบุคลากร</li> <li>7. การดำเนินการทางวินัย</li> </ol>

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
	4.ด้านการบริหารทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน</li> <li>2. การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>3. การวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน</li> <li>4. การพัฒนาองค์กร</li> <li>5. งานสารบรรณ</li> <li>6. เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมฯ ชมรมฯ</li> <li>7. การบริหารอาคารสถานที่</li> <li>8. การประชาสัมพันธ์</li> </ol>
2. หน้าที่การบริหาร	5.ด้านการวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร</li> <li>2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์</li> <li>3. การวางแผนด้านทรัพยากร</li> </ol>
	6. ด้านการจัดองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน</li> <li>2. การปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับปรุงแผนภูมิ</li> <li>3. การปฏิบัติงานให้คล่องตัวขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> <li>4. การกำหนดหน้าที่และงานรับผิดชอบชัดเจน</li> </ol>
	7. ด้านการนำ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจูงใจให้บุคลากรเต็มใจทำงาน</li> <li>2. การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวที่โรงเรียน เน้นการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ</li> <li>3. มีการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน</li> <li>4. การแก้ไขความขัดแย้งทำได้เรียบร้อยภายในโรงเรียน</li> </ol>
	8. ด้านการควบคุม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>2. การประกันคุณภาพและการประเมินภายใน</li> <li>3. ระบบการควบคุมภายใน</li> <li>4. การใช้ผลการประเมินไปปรับปรุงงาน</li> </ol>



## ตารางที่ 24 (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ต้องการศึกษา	ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์
3. หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	9. การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมี ส่วนร่วม	1. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจนบริหารจัดการ ด้วยตนเองได้ 2. โรงเรียนบริหารโดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง 3. บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความไว้วางใจ 4. การบริหารโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
4. คณะกรรมการ สถานศึกษา	10. การได้มาซึ่งกรรมการ บทบาทหน้าที่กรรมการ	1. แต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน 2. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และ ส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง 3. คณะกรรมการโรงเรียนประชุมสม่ำเสมอ และบ่อย ๆ 4. คณะกรรมการโรงเรียนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมิน ผลการดำเนินงานของโรงเรียน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัญหาและ  
ความต้องการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั่วไป

องค์ประกอบด้าน	ประเด็นคำถาม	รายการข้อมูลที่ต้องการ
1. หน้าที่การบริหารโรงเรียน	1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ 3. การนำ 4. การควบคุม	1. สภาพปัจจุบัน 2. ปัญหา 3. ความต้องการ
2. ภารกิจการบริหาร	1. ด้านวิชาการ 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านบริหารบุคคล 4. ด้านบริหารทั่วไป	1. สภาพปัจจุบัน 2. ปัญหา 3. ความต้องการ
3. หลักการสำคัญการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. การกระจายอำนาจ 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1. สภาพปัจจุบัน 2. ปัญหา 3. ความต้องการ
4. คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	1. การปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	1. สภาพปัจจุบัน 2. ปัญหา 3. ความต้องการ

ตารางที่ 26 โครงสร้างแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับประสบการณ์  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประเด็นที่ต้องการศึกษา	รายการข้อคำถาม
1. สภาพการบริหารโรงเรียน เข้าโครงการ	1. สภาพการบริหารโรงเรียนก่อนการเข้าโครงการโรงเรียน ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งต้องให้ โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างไร
2. การเตรียมการสำหรับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	2. การเตรียมการสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานทำอย่างไรบ้าง
3. กระบวนการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	3. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครอบคลุม หรือสัมพันธ์กับโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนประกอบด้วยอะไรบ้าง
4. ผลที่เกิดจากการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	4. ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีอะไรบ้าง
5. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	5. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานมีอะไรบ้าง
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมกับการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอะไรบ้าง
7. รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน	7. รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนที่ค้นพบจากโครงการ นำร่องมีอะไรบ้าง
8. ความพร้อมในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	8. โรงเรียนมีความพร้อมที่จะบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานต่อไปหรือไม่ พร้อมจะเป็นแม่ข่ายถ่ายทอด ความรู้และประสบการณ์ให้กับโรงเรียนอื่น ๆ หรือไม่
9. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	9. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายมีอะไรบ้าง

ตารางที่ 27 ค่าดัชนี IOC ของแบบสัมภาษณ์สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนทั่วไป

ประเด็นที่ต้องการวัด (ข้อความ)	ความสอดคล้อง			IOC = $\sum R/n$
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
	(1)	(0)	(-1)	
1. การวางแผน	7	-	-	1.00
2. การจัดองค์การ	6	1	-	0.85
3. การนำ	5	2	-	0.71
4. การควบคุม	6	1	-	0.85
5. ด้านวิชาการ	7	-	-	1.00
6. ด้านงบประมาณ	7	-	-	1.00
7. ด้านบริหารบุคคล	6	1	-	0.85
8. ด้านบริหารทั่วไป	7	-	-	1.00
9. การกระจายอำนาจ	6	1	-	0.85
10.การบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม	5	2	-	0.71
11.การปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษา	6	1	-	0.85

n = 7 ค่าดัชนี IOC 0.71 – 1.00 แสดงว่าคำถามมีความตรงตามเนื้อหาทุกข้อ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 ค่าดัชนี IOC ของแบบสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประเด็นที่ต้องการวัด (ข้อความ)	ความสอดคล้อง			IOC = $\sum R/n$
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
	(1)	(0)	(-1)	
1.สภาพก่อนเข้าโครงการ	7	-	-	1.00
2.เตรียมการ	6	1	-	0.85
3.กระบวนการบริหาร	5	2	-	0.71
4.ผลที่เกิดจากการบริหาร	6	1	-	0.85
5.ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ	7	-	-	1.00
6.ภาวะผู้นำ	7	-	-	1.00
7.รูปแบบคณะกรรมการ	6	1	-	0.85
8.ความพร้อมในการขยายผล	7	-	-	1.00
9.ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	6	1	-	0.85

n = 7 ค่าดัชนี IOC 0.71 – 1.00 แสดงว่าคำถามมีความตรงตามเนื้อหาทุกข้อ

ตารางที่ 29 โครงสร้างและประเด็นการศึกษาของแบบสอบถามสภาพการบริหารโรงเรียนทั่วไป

องค์ประกอบด้าน	ประเด็นที่ศึกษา	จำนวนคำถาม(ข้อ)
1. ภารกิจการบริหารโรงเรียน	1. ด้านวิชาการ	8
	2. ด้านงบประมาณ	12
	3. ด้านบริหารบุคคล	16
	4. ด้านบริหารทั่วไป	18
2. หน้าที่การบริหาร	1. ด้านการวางแผน	3
	2. ด้านการจัดองค์การ	5
	3. ด้านการนำ	4
	4. ด้านการควบคุม	3
3. หลักการสำคัญการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. การกระจายอำนาจและ การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3
4. คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	1. การปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่คณะกรรมการ สถานศึกษา	4
รวม		76

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียน  
ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบด้าน	ประเด็นที่ศึกษา	จำนวนคำถาม(ข้อ)
1. ภารกิจการบริหารโรงเรียน	1. ด้านวิชาการ	8
	2. ด้านงบประมาณ	12
	3. ด้านบริหารบุคคล	16
	4. ด้านบริหารทั่วไป	18
2. หน้าที่การบริหาร	1. ด้านการวางแผน	3
	2. ด้านการจัดองค์การ	5
	3. ด้านการนำ	4
	4. ด้านการควบคุม	3
5. หลักการสำคัญการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. การกระจายอำนาจและ การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3
6. คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	1. การปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่คณะกรรมการ สถานศึกษา	4
รวม		76

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 31 แสดงค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนทั่วไป และสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำถาม ข้อที่	ฉบับที่ 1			IOC $= \sum R/n$	ฉบับที่ 2			IOC $= \sum R/n$
	ความสอดคล้อง				ความสอดคล้อง			
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
2	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
3	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
4	6	1	-	0.85	6	1	-	0.85
5	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
6	7	-	-	1.00	6	1	-	0.85
7	5	2	-	0.71	5	2	-	0.71
8	4	3	-	0.57	6	1	-	0.85
9	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
10	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
11	7	-	-	1.00	6	1	-	0.85
12	7	-	-	1.00	6	1	-	0.85
13	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
14	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
15	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
16	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
17	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
18	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
19	6	1	-	0.85	5	2	-	0.71
20	4	3	-	0.57	5	2	-	0.71



ตารางที่ 31 (ต่อ)

คำถาม ข้อที่	ฉบับที่ 1			IOC $= \sum R/n$	ฉบับที่ 2			IOC $= \sum R/n$
	ความสอดคล้อง				ความสอดคล้อง			
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
21	7	-	-	1.00	6	1	-	0.85
22	5	2	-	0.71	5	2	-	0.71
23	5	2	-	0.71	4	3	-	0.57
24	6	1	-	0.85	6	1	-	0.85
25	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
26	5	2	-	0.71	4	3	-	0.57
27	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
28	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
29	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
30	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
31	6	1	-	0.85	6	1	-	0.85
32	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
33	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
34	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
35	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
36	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
37	5	2	-	0.71	7	-	-	1.00
38	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
39	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
40	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00

ตารางที่ 31 (ต่อ)

คำถาม ข้อที่	ฉบับที่ 1			IOC $= \sum R/n$	ฉบับที่ 2			IOC $= \sum R/n$
	ความสอดคล้อง				ความสอดคล้อง			
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
41	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
42	7	-	-	1.00	6	1	-	0.85
43	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
44	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
45	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
46	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
47	6	1	-	0.85	6	1	-	0.85
48	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
49	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
50	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
51	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
52	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
53	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
54	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
55	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
56	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
57	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
58	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
59	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
60	7	-	-	1.00	6	1	-	0.85

ตารางที่ 31 (ต่อ)

คำถาม ข้อที่	ฉบับที่ 1			IOC $= \sum R/n$	ฉบับที่ 2			IOC $= \sum R/n$
	ความสอดคล้อง				ความสอดคล้อง			
	สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
61	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
62	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
63	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
64	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
65	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
66	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
67	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85
68	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
69	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
70	6	1	-	0.85	7	-	-	1.00
71	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
72	6	1	-	0.85	5	2	-	0.71
73	7	-	-	1.00	7	-	-	1.00
74	6	1	-	0.85	6	1	-	0.85
75	6	1	-	0.85	6	1	-	0.85
76	5	2	-	0.71	6	1	-	0.85

n = 7 ค่าดัชนี IOC ระหว่าง 0.57 – 1.00 แสดงว่าคำถามทุกข้อมีความตรงตามเนื้อหา

ตารางที่ 32 โครงสร้างแบบสัมภาระณ์และแบบสอบถามตรวจสอบแบบจำลอง

องค์ประกอบหลักของแบบจำลอง	องค์ประกอบย่อยที่เป็นประเด็นคำถาม
1. ส่วนนำ	1. วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง 2. คุณลักษณะของโรงเรียน SBM 3. แนวคิดและหลักการ 4. องค์ประกอบของแบบจำลอง 5. เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้
2. การจัดองค์การ	6. การจัดโครงสร้างการบริหาร 7. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 8. กลไกการบริหารโรงเรียน 9. ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน
3. การวางแผน	10.การวางแผนกลยุทธ์ 11.การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต 12.การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี
4. การนำ	13.การบริหารโดยองค์คณะบุคคล 14.การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 15.การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 16.การจัดการความขัดแย้ง 17.ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน SBM
5. การควบคุม	18.ระบบการประกันคุณภาพ 19.ระบบการควบคุมภายใน
6. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	20.ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

ภาคผนวก ค.  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
2. แบบสังเคราะห์เอกสารเพื่อสรุปเนื้อหาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
3. แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการบริหารโรงเรียนทั่วไป
4. แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป
5. แบบสอบถามสภาพการบริหารโรงเรียนทั่วไป
6. แบบวิเคราะห์เอกสารรายงานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
7. แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
8. ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
9. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง
10. แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบจำลอง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**1. แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย**  
**การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**  
**สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

---

1. ข้อมูลภายนอก

- 1.1 ประเภทเอกสาร.....
- 1.2 ปีที่พิมพ์.....
- 1.3 หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์.....
- 1.4 สาขาวิชา.....

2. ข้อมูลภายใน

- 2.1 ชื่อผู้เรียน.....
- 2.2 ชื่อเอกสาร.....
- 2.3 ประเด็นหลักของเอกสาร.....
- .....
- .....
- 2.4 เนื้อหาสาระของเอกสารที่เชื่อมโยงกับการวิจัยครั้งนี้.....
- .....
- .....
- 2.5 จุดเน้น.....
- .....
- .....
- 2.6 การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....
- .....
- .....

3. ข้อค้นพบที่สามารถนำไปสังเคราะห์แบบจำลอง.....

.....

.....

2. แบบสังเคราะห์เอกสารเพื่อสรุปเนื้อหาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย  
 การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
 สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการวิเคราะห์	นักวิชาการที่มีความเห็นตรงกับประเด็นและปีที่พิมพ์ผลงานนั้น					
						

ผลสรุปการสังเคราะห์ที่นำไปใช้ในการพัฒนาแบบจำลอง.....  
 .....  
 .....

### 3. แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ของโรงเรียนทั่วไป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียน สำหรับโรงเรียน  
ทั่วไป ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา

สังกัด  สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  กรมสามัญศึกษา  
เรื่องที่จะวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียน  
ผู้วิเคราะห์ นายดิเรก วรรณเศียร  
ระยะเวลาที่จะวิเคราะห์ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....ถึง วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....  
ประเด็นการวิเคราะห์

1. ภารกิจของโรงเรียนที่ได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ.2542

- ด้านวิชาการ
- ด้านงบประมาณ
- ด้านบุคลากร
- ด้านการบริหารทั่วไป

2. หน้าที่การบริหาร(Managerial Functions) ของโรงเรียน

- การวางแผน
- การจัดองค์การ
- การนำ
- การควบคุม

3. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- การกระจายอำนาจการบริหาร
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม



4. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์

- 1. แผนปฏิบัติการของโรงเรียนประจำปีการศึกษา 2544
- 2. เอกสารสารสนเทศของโรงเรียนปีการศึกษา 2544
- 3. รายงานการประชุมครูทั้งโรงเรียนปีการศึกษา 2544
- 4. รายงานการประเมินตนเอง (Self Study Report หรือ SSR) ปีการศึกษา 2544
- 5. แฟ้มรวบรวมคำสั่งของโรงเรียนปีการศึกษา 2544
- 6. เอกสารประชาสัมพันธ์ เช่น วารสารโรงเรียน หนังสือเวียน ฯลฯ
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นวิเคราะห์	สภาพปัจจุบันและปัญหา
1. ภารกิจการบริหาร 1.1 ด้านวิชาการ	
1.2 ด้านงบประมาณ	
1.3 ด้านบริหารงานบุคคล	

ประเด็นวิเคราะห์	สภาพปัจจุบันและปัญหา
1.4 ด้านการบริหารทั่วไป	
2. หน้าที่การบริหาร 2.1 การวางแผน	
2.2 การจัดองค์การ	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นวิเคราะห์	สภาพปัจจุบันและปัญหา
2.3 การนำ	
2.4 การควบคุม	
3. หลักการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน 3.1 การกระจายอำนาจ การบริหาร	

ประเด็นวิเคราะห์	สภาพปัจจุบันและปัญหา
3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม	
4. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียนทั่วไป  
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหาร  
โรงเรียน สำหรับโรงเรียนทั่วไปที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....โรงเรียน.....จังหวัด.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารโรงเรียน

ผู้สัมภาษณ์ นายดิเรก วรณเศียร

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....สถานที่.....

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

เกริ่นนำ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารโรงเรียน  
ท่านมีความคิดเห็นว่าการบริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง ท่านมี  
ความต้องการ ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในเรื่องนั้นอย่างไร

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. หน้าที่การบริหาร ( Managerial Functions ) ของโรงเรียน ได้แก่
  - การวางแผน
  - การจัดองค์การ
  - การนำ
  - การควบคุม
2. ภารกิจของโรงเรียนที่ได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
  - ด้านวิชาการ
  - ด้านงบประมาณ
  - ด้านบุคลากร
  - ด้านการบริหารทั่วไป
3. หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - การกระจายอำนาจการบริหาร
  - การบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

### หน้าที่การบริหาร ( Managerial Functions )

1. สภาพปัจจุบันของการวางแผนในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....  
 .....

ในการวางแผนมีปัญหาหรือไม่ อย่างไร

.....  
 .....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

.....  
 .....

2. ปัจจุบันโรงเรียนดำเนินการเกี่ยวกับการจัดองค์การอย่างไรบ้าง

.....  
 .....

ปัญหาในการจัดองค์การมีอะไรบ้าง

.....  
 .....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการจัดองค์การหรือไม่ อย่างไร

.....  
 .....

3. ในการนำหรือการอำนวยการให้งานต่างๆดำเนินการไป ท่านมีวิธีการอย่างไรบ้าง

.....  
 .....

ปัญหาในการนำมีอะไรบ้าง

.....  
 .....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการนำเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือไม่  
 อย่างไร

.....  
 .....

4. โรงเรียนมีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างไร

.....  
 .....

ปัญหาในการควบคุมมีอะไรบ้าง

.....  
.....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการควบคุมอย่างไรบ้าง

.....  
.....

ภารกิจของโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. สภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....  
.....

ปัญหาในการบริหารงานวิชาการมีอะไรบ้าง

.....  
.....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการอย่างไรบ้าง

.....  
.....

6. สภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....  
.....

ปัญหาในการบริหารงบประมาณมีอะไรบ้าง

.....  
.....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณอย่างไรบ้าง

.....  
.....

7. สภาพปัจจุบันของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....  
.....

ปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมีอะไรบ้าง

.....  
.....



ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร

.....  
.....

8. สภาพปัจจุบันของการบริหารทั่วไปในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....  
.....

ปัญหาการบริหารทั่วไปในโรงเรียนมีอะไรบ้าง

.....  
.....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปในโรงเรียนอย่างไร

.....  
.....

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

9. สภาพการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....  
.....

ปัญหาในการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนมีอะไรบ้าง

.....  
.....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนอย่างไรบ้าง

.....  
.....

10. สภาพปัจจุบันของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....  
.....

ปัญหาในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอะไรบ้าง

.....  
.....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง

.....  
.....

การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

11. สภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (คณะกรรมการโรงเรียน) เป็นอย่างไร

.....  
 .....

ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน มีอะไรบ้าง

.....  
 .....

ท่านมีความต้องการเกี่ยวกับคณะกรรมการโรงเรียน อะไรบ้าง

.....  
 .....

12. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ อื่นๆ

.....  
 .....

เลิกสัมภาษณ์เวลา..... น.

รวมระยะเวลาสัมภาษณ์..... ชั่วโมง..... นาที

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5. แบบสอบถามสภาพการบริหารโรงเรียนทั่วไป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน จำนวน 76 ข้อ

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานโรงเรียน ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

นายดิเรก วรรณเศียร

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมษายน 2545

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1

**สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน หรือรักษาการในตำแหน่ง
 

<input type="checkbox"/> ครูใหญ่	<input type="checkbox"/> อาจารย์ใหญ่	<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน
----------------------------------	--------------------------------------	--
2. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป
--	----------------------------------	-----------------------------------	--
3. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)	<input type="checkbox"/> ขนาดกลาง (มีนักเรียน 500 - 1,499 คน)
<input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 คน - 2,499 คน)	<input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)
4. โรงเรียนของท่านอยู่ในสังกัดของ
 

<input type="checkbox"/> สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ	<input type="checkbox"/> กรมสามัญศึกษา
---	--
5. ท่านรับรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยวิธีใด  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

<input type="checkbox"/> ไม่เคยรู้เรื่องนี้มาก่อน	<input type="checkbox"/> ศึกษาด้วยตนเอง
<input type="checkbox"/> รับรู้จากสื่อสารมวลชน (วิทยุ, โทรทัศน์, หนังสือพิมพ์, วารสาร ฯลฯ)	
<input type="checkbox"/> รับแจ้งเป็นทางการจากหน่วยราชการต้นสังกัด (หนังสือราชการ)	
<input type="checkbox"/> จากการประชุม อบรม สัมมนา	<input type="checkbox"/> จากเพื่อนร่วมงานหรือญาติ
<input type="checkbox"/> จากการศึกษาในระดับอุดมศึกษา	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....
6. โรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานเข้าโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมต้นสังกัดหรือไม่
 

<input type="checkbox"/> ไม่เคยเข้าโครงการ	<input type="checkbox"/> เคยเข้าโครงการ	<input type="checkbox"/> กำลังอยู่ในโครงการ
--	---	---

-----

## ตอนที่ 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่านเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยพิจารณาในภาพรวมของแต่ละประเด็น

2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

#### **เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้**

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มากที่สุดหรือดำเนินการเกือบทุกครั้งหรือประมาณ 81-100%
  - ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่มาก หรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่หรือประมาณ 61-80 %
  - ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่ปานกลางหรือดำเนินการเป็นครั้งคราวหรือประมาณ 41-60 %
  - ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยหรือดำเนินการเป็นส่วนน้อยหรือประมาณ 21-40%
  - ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
- สภาพปัจจุบันมีรายการนั้นอยู่น้อยที่สุดหรือดำเนินการน้อยที่สุด หรือไม่ได้ดำเนินการหรือน้อยกว่า 20 %
  - ต้องการให้มีรายการนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยที่สุดหรือไม่ต้องการ

**ตัวอย่าง** การตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

รายการ	สภาพปัจจุบัน					ความต้องการ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารงานวิชาการ										
1. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนเอง					✓		✓			

**หมายถึง**

-ท่านมีความเห็นว่าสภาพปัจจุบัน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนเอง ดำเนินการได้น้อยที่สุด หรือไม่ได้ดำเนินการ

-ท่านมีความต้องการให้โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยบุคลากรของโรงเรียนเองเพิ่มขึ้น จากปัจจุบันในระดับมาก

จบตัวอย่าง

ต่อไปนี้เป็นแบบสอบถาม **ตอนที่ 2** ซึ่งมีรายการที่ต้องการ 76 ข้อ กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ รายการในแบบสอบถามประกอบด้วย

- ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่
  - ด้านวิชาการ 8 ข้อ
  - ด้านงบประมาณ 12 ข้อ
  - ด้านบุคลากร 16 ข้อ
  - ด้านบริหารทั่วไป 18 ข้อ
- หน้าที่การบริหาร 4 ด้าน
  - การวางแผน 3 ข้อ
  - การจัดองค์การ 5 ข้อ
  - การนำ 4 ข้อ
  - การควบคุม 3 ข้อ
- หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3 ข้อ
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ข้อ

















## ตอนที่ 3

## ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## คำชี้แจง

โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ลงในช่องที่กำหนดให้หากเนื้อที่ไม่พอสามารถเขียนเพิ่มเติมในกระดาษอื่นได้ (และให้ส่งพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้)

1. ปัญหาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ท่านพบมีอะไรบ้าง ท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ปัญหา	แนวทางการแก้ปัญหา

2. ความคิดเห็นอื่น (ถ้ามี)

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามจนครบทุกหน้า ขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 15 พฤษภาคม 2545 โดยใส่ซองที่ส่งมาให้และฝากส่งทางไปรษณีย์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 6.แบบวิเคราะห์เอกสารรายงาน

โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

รหัสโรงเรียน \_\_\_\_\_ ชื่อโรงเรียน \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_

ตอนที่ 1 แหล่งข้อมูลแต่ละตัวแปร

วิธีการ ให้ทำเครื่องหมาย  ลงใน  ได้รายการเอกสารที่ปรากฏรายการหรือตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร/รายการ	เอกสารแผนฯ ระยะที่ 1	เอกสารผลฯ ระยะที่ 1	เอกสารแผนฯ ระยะที่ 2	เอกสารผลฯ ระยะที่ 2
1. ด้านวิชาการ				
2. ด้านงบประมาณ				
3. ด้านการบริหารงานบุคคล				
4. ด้านบริหารทั่วไป				
5. ด้านการวางแผน				
6. ด้านการจัดองค์การ				
7. ด้านการนำ				
8. ด้านการควบคุม				
9. ด้านการกระจายอำนาจและการ มีส่วนร่วม				
10. ด้านคณะกรรมการโรงเรียน				

ตอนที่ 2 การแจกแจงความถี่ของแต่ละตัวแปร

วิธีการ ให้อ่านเอกสารทั้ง 4 ฉบับแล้วทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่างหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง  
ของโรงเรียนมากที่สุด (แต่ละด้านตอบได้ข้อเดียว)

ความหมายของระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง

- 0 หมายถึงไม่ได้ดำเนินการ
- 1 หมายถึงดำเนินการได้น้อยที่สุด
- 2 หมายถึงดำเนินการได้น้อย
- 3 หมายถึงดำเนินการได้ปานกลาง
- 4 หมายถึงดำเนินการได้มาก
- 5 หมายถึงดำเนินการได้มากที่สุด

ตัวแปรด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
1. ด้านวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>2. จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>3. การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน</li> <li>4. การใช้สื่อ เทคโนโลยีการศึกษา</li> <li>5. จัดและใช้แหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน</li> <li>6. การวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>7. การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้ชุมชน</li> </ol>						
2. ด้านงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งงบประมาณได้เองโดยทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณระยะปานกลาง</li> <li>2. การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>3. การจัดทำบัญชีและรายงานครบถ้วนถูกต้อง</li> <li>4. การจัดซื้อจัดจ้างเรียบร้อยเป็นระบบโปร่งใส</li> <li>5. การหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของโรงเรียน</li> </ol>						
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนจัดทำแผนอัตรากำลังเอง</li> <li>2. โรงเรียนบรรจุ/แต่งตั้งข้าราชการครูได้</li> <li>3. การดูแลกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณ</li> <li>4. การพัฒนาบุคลากร</li> <li>5. การย้าย โอน</li> <li>6. การประเมินบุคลากร</li> <li>7. การดำเนินการทางวินัย</li> </ol>						
4. ด้านการบริหารทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน</li> <li>2. การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>3. การวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน</li> <li>4. การพัฒนาองค์กร</li> <li>5. งานสารบรรณ</li> <li>6. เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมฯ ชมรมฯ</li> <li>7. การบริหารอาคารสถานที่</li> </ol>						



ตัวแปรด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
	8. การประชาสัมพันธ์						
5. ด้านการวางแผน	1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3. การวางแผนด้านทรัพยากร						
6. การจัดองค์กร	1. การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน 2. การปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับปรุงแผน ภูมิการปฏิบัติงานให้คล่องตัวขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 3. การกำหนดหน้าที่และงานรับผิดชอบชัดเจน						
7. การนำ	1. การจูงใจให้บุคลากรเต็มใจทำงาน 2. การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวที่โรงเรียน เน้นการมีส่วนร่วม ร่วมในการคิดและตัดสินใจ 3. มีการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกัน อย่างชัดเจน 4. การแก้ไขความขัดแย้งทำได้เรียนร้อยภายใน โรงเรียน						
8. การควบคุม	1. การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของ บุคลากร 2. การประกันคุณภาพและการประเมินภายใน 3. ระบบการควบคุมภายใน 4. การใช้ผลการประเมินไปปรับปรุงงาน						
9. หลักการสำคัญ ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	1. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจนบริหาร จัดการด้วยตนเองได้ 2. โรงเรียนบริหารโดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย อย่างแท้จริง 3. บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความไว วางใจ การบริหารโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้						

ตัวแปรด้าน	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง					
		0	1	2	3	4	5
10. คณะกรรมการโรงเรียน	1. แต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน 2. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง 3. คณะกรรมการโรงเรียนประชุมสม่ำเสมอ และบ่อย ๆ 4. คณะกรรมการโรงเรียนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน						



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**7. แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**  
**โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**  
การวิจัย เรื่องการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับสอบถามผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนจำนวน 7 ข้อ  
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
จำนวน 76 ข้อ
4. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับหาวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

สถาบันวิทยบริการ นายดิเรก วรรณเศียร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1

## ด้านบริบทของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพของโรงเรียน

1. ที่ตั้งของโรงเรียนตามภาคภูมิศาสตร์

- กรุงเทพมหานคร
- ภาคกลาง
- ภาคใต้
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ภาคเหนือ

2. สังกัด โรงเรียนอยู่ในสังกัดของ

- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (กทม.)
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ส.ป.ช.)
- กรมสามัญศึกษา
- เทศบาล
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)
- กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (ตชด.)

3. ที่ตั้งของโรงเรียนจำแนกตามเขตเศรษฐกิจ

- ในเขตกรุงเทพมหานคร
- ในเขตอำเภอเมือง
- นอกเขตอำเภอเมือง

4. อายุของโรงเรียน

- อายุ 1 – 40 ปี
- อายุ 41 – 80 ปี
- อายุ 81 ปีขึ้นไป
- ไม่ระบุอายุ

5. จำนวนนักเรียน
- 1 – 500 คน
  - 501 – 1,000 คน
  - 1,001 – 1,500 คน
  - 1,501 – 2,000 คน
  - 2,001 – 2,500 คน
  - 2,501 – 3,000 คน
  - 3,001 คนขึ้นไป
6. ระยะเวลาที่โรงเรียนดำเนินการปฏิรูปการศึกษา
- ไม่เกิน 1 ปี
  - 1 – 2 ปี
  - 2 – 3 ปี
  - เกิน 3 ปี
7. ระดับการศึกษาที่โรงเรียนจัด
- อนุบาล – ป.6
  - อนุบาล – ม.3
  - อนุบาล – ม.6
  - ป.1 – ป.6
  - ม.1 – ม.3
  - ม.1 – ม.6
  - ม.1 – ม.6/ปวช.
  - ปวช. – ปวส.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2

## สภาพการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติหรือตรงกับสภาพของโรงเรียนมากที่สุด เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นน้อยที่สุด

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านวิชาการ</b>					
1. โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรและบริหารหลักสูตรได้					
2. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีวิธีจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
3. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้					
4. โรงเรียนสามารถจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนได้และมีการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
5. โรงเรียนสามารถพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารได้					
6. โรงเรียนสามารถส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและมีการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบสอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
<p>7. โรงเรียนดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งการวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยการบริหารโรงเรียน</p> <p>8. โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้</p>					
<p><b>ด้านงบประมาณ</b></p> <p>9. โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์และงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา</p> <p>10. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม</p> <p>11. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและตรงกับประเภทและรายการที่ได้รับจัดสรร</p> <p>12. โรงเรียนสามารถโอนงบประมาณประเภทต่างๆ (เช่น เปลี่ยนจากค่าครุภัณฑ์เป็นค่าสาธารณูปโภค) โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ</p> <p>13. โรงเรียนสามารถรายงานผลการดำเนินงานผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือสถานศึกษาได้</p> <p>14. โรงเรียนสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียนได้</p> <p>15. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาได้ ทั้งการระดมทุนการศึกษา</p>					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	1	2	3	4	5
<p>การบริหารกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดสวัสดิการเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากรที่หามาได้</p> <p>16. โรงเรียนสามารถหารายได้และผลประโยชน์ต่างด้วยตนเอง เช่นการจัดมหรสพ ทอดผ้าป่า แข่งขันกีฬา ฯลฯ</p> <p>17. โรงเรียนสามารถบริหารการเงินได้เรียบร้อยทั้งกระบวนการ (การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงินการจ่ายเงินการนำส่งเงิน)</p> <p>18. โรงเรียนสามารถบริหารการบัญชีได้ทั้งกระบวนการ(การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานและงบทางการเงิน การจัดทำแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน)</p> <p>19. โรงเรียนสามารถบริหารพัสดุได้ อย่างเป็นระบบ และเกิดความเรียบร้อย [การวางแผนจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะ เฉพาะ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ (จัดซื้อ-จัดจ้าง) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ]</p> <p>20. โรงเรียนสามารถจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนได้ เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ</p>					
<p><b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>21. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้</p>					



รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
22. โรงเรียนสามารถกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียนได้					
23. โรงเรียนสามารถดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้					
24. โรงเรียนสามารถดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และดำเนินการเรื่องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้					
25. โรงเรียนสามารถเสนอความเห็นและข้อมูลต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียนเกี่ยวกับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้					
26. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานที่บังคับบัญชาเหนือโรงเรียนได้					
27. โรงเรียนสามารถรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอเรื่องการเลื่อนเงินเดือนและเพิ่มค่าจ้างแก่ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนได้					
28. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้					
29. โรงเรียนสามารถอนุญาตให้ข้าราชการครู บุคลากรลาศึกษาต่อได้ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานบังคับบัญชาเหนือโรงเรียน					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
30. โรงเรียนสามารถดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและคุณงามความดีได้					
31. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องวินัยและการ ลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้					
32. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากร ในโรงเรียนได้					
33. โรงเรียนสามารถดำเนินการเรื่องการออกจาก ราชการของครูและบุคลากรได้โดยผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ					
34. โรงเรียนสามารถประเมินข้าราชการครูเพื่อรับใบ อนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้					
35. โรงเรียนสามารถจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและบุคลากรได้					
36. โรงเรียนสามารถดำเนินการขอและจัดทำทะเบียน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและ บุคลากรในโรงเรียนได้					
37. โรงเรียนสามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การบริหารและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา					
38. โรงเรียนมีการร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการ สนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านบริหารทั่วไป</b>					
39. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพ ของโรงเรียนมีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและ มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการ บริหารงานอย่างมีคุณภาพ					
40. โรงเรียนมีการทำการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย และแผน เป็นงานวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียน					
41. โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารและการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
42. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัด ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน และมีการปฏิบัติให้ เป็นไปตามมาตรฐานนั้น					
43. โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาที่ทันสมัยสำหรับการบริหารและพัฒนา การศึกษา เช่น เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องมือ นำเสนองาน ฯลฯ					
44. โรงเรียนมีการบำรุงรักษา ดูแลและพัฒนา อาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพ ที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ เสมอ					
45. โรงเรียนมีการสำรวจสำมะโนผู้เรียนและ วางแผน เกี่ยวกับแผนที่การศึกษา (School Mapping)					
46. โรงเรียนมีแผนการรับนักเรียนของโรงเรียนเอง และสามารถดำเนินการรับนักเรียนโดยสอดคล้อง กับโรงเรียนในพื้นที่เดียวกัน					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
47. โรงเรียนสามารถเสนอข้อมูลโรงเรียนเพื่อต้องการเปลี่ยนสภาพหรือยุบรวมไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อตัดสินใจได้					
48. โรงเรียนสามารถศึกษาความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย และโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ					
49. โรงเรียนสามารถวางแผนและอนุมัติเกี่ยวกับการพานักเรียนไปนอกสถานศึกษาด้วยตนเอง					
50. โรงเรียนสามารถวางแผน ดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง					
51. โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา ส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา					
52. โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน					
53. โรงเรียนได้รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สาธารณชนรับทราบ					
54. โรงเรียนมีการจัดระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์วิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด					
<b>ด้านการวางแผน</b>					
55. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรได้อย่างถูกต้องและรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอะไรบ้าง					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
56. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม					
57. โรงเรียนสามารถวางแผนด้านทรัพยากร (บุคคล, งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์) ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
<b><u>ด้านการจัดการ</u></b>					
58. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไป ด้วยความเหมาะสม					
59. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน (Job Description) มีความชัดเจน					
60. การจัดทำแผนปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ ขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
61. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธี ปฏิบัติชัดเจน และมีการปฏิบัติตามอย่าง เคร่งครัด					
62. มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่ง อำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร					
<b><u>ด้านการนำ</u></b>					
63. โรงเรียนสามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและ ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
64. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่างๆเบ็ดเสร็จที่ โรงเรียนมากที่สุด					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
65. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ทำให้นักบุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกัน และกัน ทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินการ ชัดเจน					
66. เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียน สามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้ เรียบร้อย ไม่ต้องส่งให้หน่วยงานเหนือสถาน ศึกษาช่วยแก้ไข					
<b>ด้านการควบคุม</b>					
67. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอและ ต่อเนื่อง					
68. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น เกณฑ์มาตรฐาน ประกันคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถม ศึกษา เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ฯลฯ					
69. โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>					
70. โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ให้สามารถบริหารงานด้วยตนเองได้มากที่สุด และโรงเรียนได้กระจายอำนาจไปทั้งองค์กร (ให้หน่วยงานในโรงเรียนรับผิดชอบและตัดสินใจ เองได้ตามความเหมาะสม)					
71. โรงเรียนบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาส ให้คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติและประเมินผล					

รายการ	สภาพปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
72. โรงเรียนบริหารงานแบบโปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้ตลอดเวลา บรรยาการการทำงาน เป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
<b>คณะกรรมการสถานศึกษา</b>					
73. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 อย่างครบถ้วนและเกิดผล ในทางปฏิบัติเป็นรูปธรรม					
74. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการ จัดการศึกษาที่แท้จริง สัดส่วนคณะกรรมการที่ กำหนดในระเบียบมีความเหมาะสม					
75. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับสนับสนุนและ ส่งเสริมการบริหารงานของโรงเรียน และมีส่วน ช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน อย่างแท้จริง					
76. การคัดเลือกประธาน การแต่งตั้งและระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสมแล้ว					

## 8. ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ดำเนินการ	1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด 2. ดร.วรัญพร แสงนภาพร
ผู้จัดบันทึก	1. นายดิเรก วรรณเศียร 2. นายสุชาติ การสมบัติ

### ประเด็นคำถาม

1. สภาพการบริหารโรงเรียนก่อนการเข้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งต้องใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นอย่างไร
2. การเตรียมการสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำอย่างไรบ้าง
3. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครอบคลุมหรือสัมพันธ์กับโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วยอะไรบ้าง
4. ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีอะไรบ้าง
5. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีอะไรบ้าง
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีอะไรบ้าง
7. รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนที่ค้นพบจากโครงการนำร่อง มีอะไรบ้าง
8. โรงเรียนมีความพร้อมที่จะบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไปหรือไม่ พร้อมจะเป็นแม่ข่ายถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับโรงเรียนอื่น ๆ หรือไม่
9. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีอะไรบ้าง



## 9.แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผู้บริหารต้นแบบ

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ ความคิดเห็นที่มีต่อแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ฉบับร่าง)

ผู้สัมภาษณ์ นายดิเรก วรรณเศียร สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

คำถาม

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ฉบับร่าง ที่ผู้วิจัยส่งมალ่วงหน้า ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโรงเรียน ท่านมีความคิดเห็นต่อแบบจำลองดังกล่าวอย่างไรบ้าง

1. วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

2. คุณลักษณะของโรงเรียน SBM

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

3. แนวคิดและหลักการ

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

4. องค์ประกอบของแบบจำลอง

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

5. เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 6.การจัดโครงสร้างการบริหาร

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 7.การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 8.กลไกการบริหารโรงเรียน

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 9.ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป)

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 10.การวางแผนกลยุทธ์

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 11.การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 12.การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 13.การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 14. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 16. การจัดการความขัดแย้ง

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 17. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน SBM

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 18. ระบบการประกันคุณภาพภายใน

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 19. ระบบการควบคุมภายใน

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 20. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

- เหมาะสมแล้ว มีความเห็นดังนี้.....
- ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....
- มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

## 21. ความคิดและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

## 10. แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบจำลอง

การวิจัย เรื่อง

การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

2. ข้อคำถามจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับองค์ประกอบของแบบจำลอง โปรดศึกษาแบบจำลองที่ส่งมาพร้อมกับแบบสอบถามนี้ แล้วอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| 5 | หมายถึง ผู้ตรวจสอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุด   |
| 4 | หมายถึง ผู้ตรวจสอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก               |
| 3 | หมายถึง ผู้ตรวจสอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง       |
| 2 | หมายถึง ผู้ตรวจสอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย             |
| 1 | หมายถึง ผู้ตรวจสอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด |

ในตอนสุดท้ายของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด ถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับแบบจำลอง

3. ข้อมูลจากแบบสอบถามจะใช้เฉพาะในการวิจัยนี้เท่านั้น จะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและไม่กระทบกับตำแหน่งหน้าที่ทางราชการแต่อย่างใด ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นายดิเรก วรรณเศียร

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

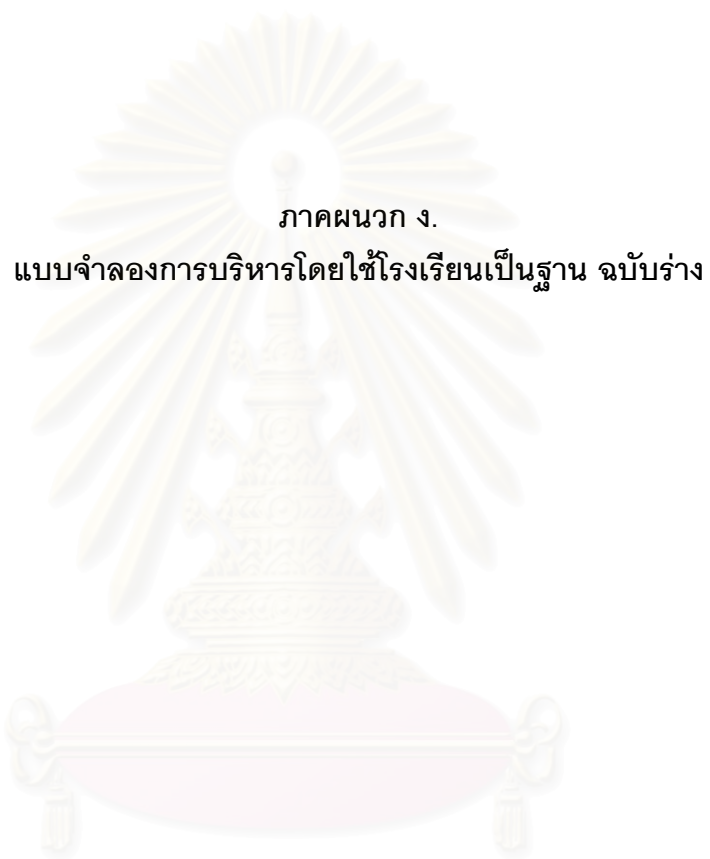
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โปรดตอบทุกข้อ

รายการองค์ประกอบของแบบจำลอง แบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
<b>ส่วนนำ (Introduction)</b>					
1.วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง					
2.คุณลักษณะของโรงเรียน SBM					
3.แนวคิดและหลักการ					
4.องค์ประกอบของแบบจำลอง					
5.เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้					
<b>การจัดองค์การ (Organization)</b>					
6.การจัดโครงสร้างการบริหาร					
7.การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
8.กลไกการบริหารโรงเรียน					
9.ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป)					
<b>การวางแผน (Planning)</b>					
10.การวางแผนกลยุทธ์					
11.การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต					
12.การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี					
<b>การนำ (Leading)</b>					
13.การบริหารโดยองค์คณะบุคคล					
14.การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
16. การจัดการความขัดแย้ง					
17.ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน SBM					
<b>การควบคุม (Controlling)</b>					
18.ระบบการประกันคุณภาพภายใน					
19.ระบบการควบคุมภายใน					
<b>ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (School MIS)</b>					
20.ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

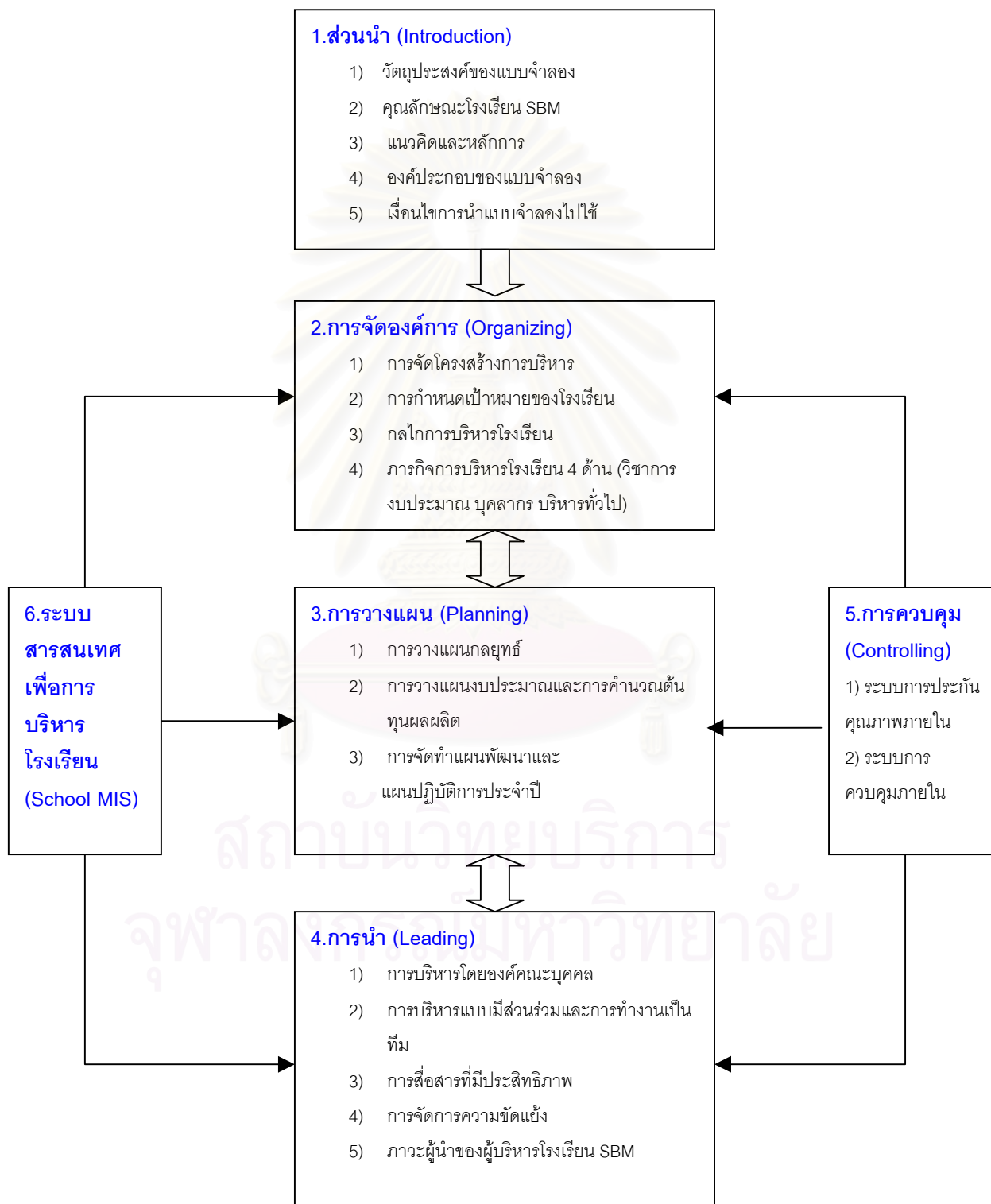


ภาคผนวก ง.

แบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ฉบับร่าง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ฉบับร่าง)  
**แบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
 สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**



## 1. ส่วนนำ (Introduction)

### วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างสมบูรณ์แบบ

### คุณลักษณะของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (คุณลักษณะโรงเรียน SBM)

- 1) โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของโรงเรียนจึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา
- 2) โรงเรียนควรมีบทบาทหลักเป็นหน่วยบริการทางการศึกษา ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องความต้องการของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยงานทางสังคมของชุมชนท้องถิ่นนั้น มีอิสระในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงกรอบนโยบายระดับชาติเป็นแนวทาง
- 3) โรงเรียนต้องได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และมีการกระจายอำนาจในโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) โรงเรียนทุกแห่งต้องมีระบบการประกันคุณภาพ การบริหารและการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
- 5) โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม ใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 6) โรงเรียนต้องรับผิดชอบการบริหารการเงินและงบประมาณเอง จึงต้องมีความรับผิดชอบต่อเงินที่ดำเนินการอย่างโปร่งใส คุ่มค่า สามารถตรวจสอบได้ มีระบบการควบคุมภายใน

### แนวคิดและหลักการที่นำมาใช้ออกแบบจำลอง

- 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) ภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียน เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป
- 3) หน้าที่การบริหารองค์การที่สำคัญและใช้ในแบบจำลองประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling)

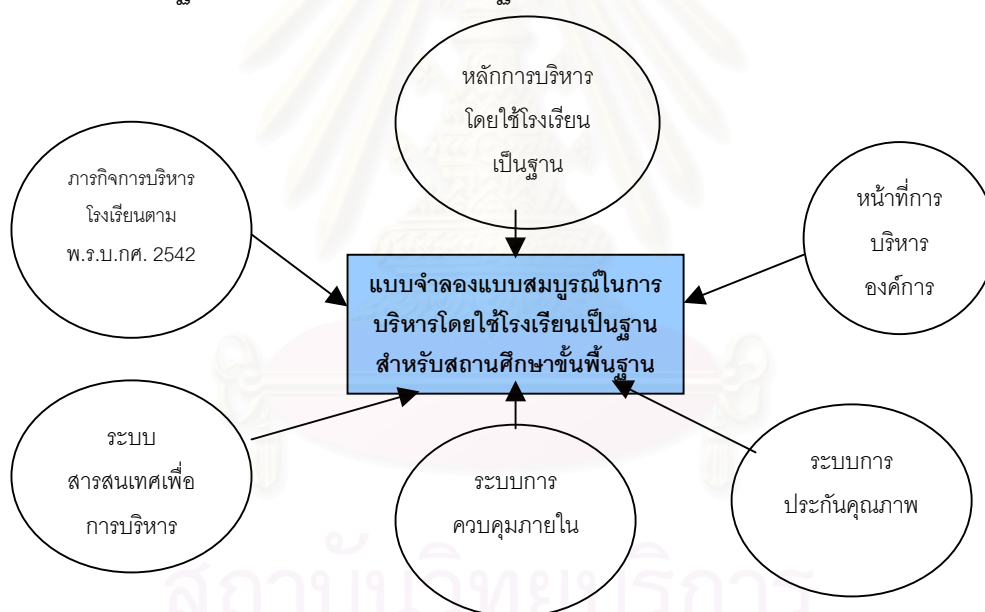


4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (School MIS) ที่มีประสิทธิภาพ

5) ระบบการควบคุมภายในองค์กรตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ซึ่งครอบคลุมมาตรฐาน 5 ด้าน คือ สภาพแวดล้อม การควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) การติดตามประเมินผล (Monitoring) สำหรับขั้นตอนการวางระบบการควบคุมภายในประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การออกแบบการควบคุมภายใน การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลการควบคุม และการปรับปรุงการควบคุมภายใน

6) ระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา ตามหมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

จากแนวคิดและหลักการทั้ง 6 ประการ ได้บูรณาการเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



### องค์ประกอบของแบบจำลอง

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องสำหรับการออกแบบแบบจำลอง เพื่อให้ครอบคลุมการบริหารโรงเรียนทุกด้าน ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์แบบบูรณาการ องค์ประกอบของแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ส่วนนำ การจัดองค์กร การวางแผน การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ดังแผนภาพในหน้าแรกของแบบจำลองฉบับนี้

## เงื่อนไขการนำแบบจำลองไปใช้

1. แบบจำลองที่พัฒนาขึ้น เป็นการอธิบายระบบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ และเป็นแนวทางกว้างๆ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเท่านั้น ในแต่ละองค์ประกอบและแต่ละภารกิจ จะมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีปฏิบัติและรายการอื่นๆ โดยละเอียดเป็นการเฉพาะซึ่งโรงเรียนต้องทำการศึกษา และปฏิบัติจนเกิดความชำนาญต่อไป

2. ต้องมีการพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจ ละทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด เพราะคณะกรรมการโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. โรงเรียนต้องได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานการเงินและงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไปอย่างแท้จริงจากกระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้ทั่วถึงทั้งโรงเรียน

4. โรงเรียนต้องพัฒนาทีมงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม งานประจำควรมีผู้รับผิดชอบตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ส่วนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ควรแต่งตั้งคณะทำงาน อนุกรรมการ หรือคณะกรรมการดำเนินงาน

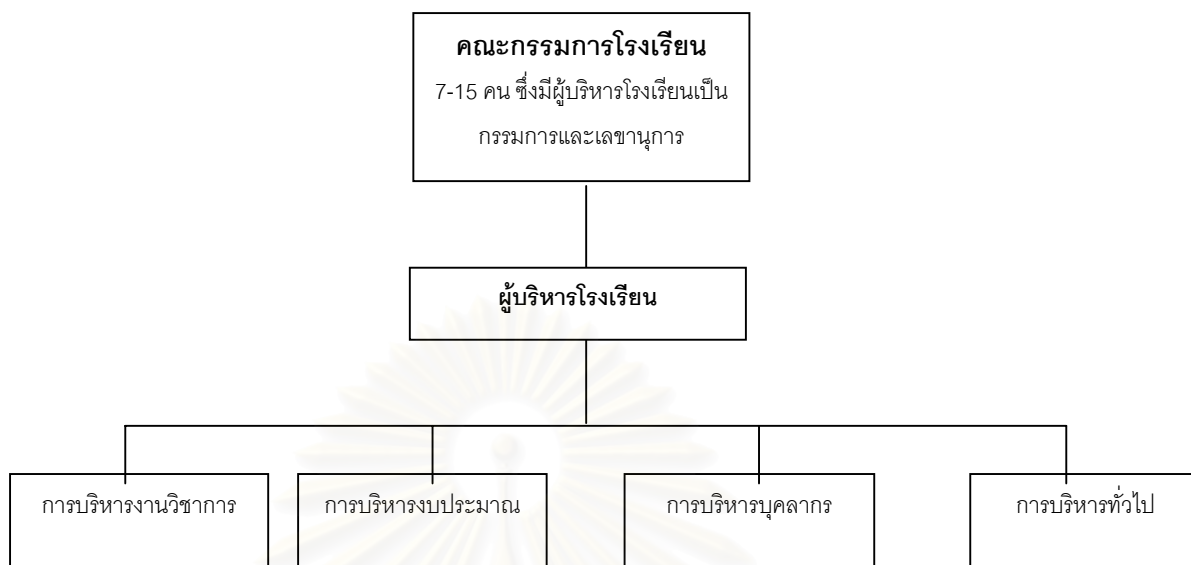
5. รัฐบาล สำนักงานงบประมาณและกระทรวงศึกษาธิการ ต้องทำการแก้ไขหรือออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ การบริหารบุคคล การพัสดุ วิชาการ และการบริหารทั่วไป โดยกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจให้โรงเรียนได้ตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนมากที่สุด

6. ต้องทำการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในการปฏิบัติงานทุกอย่างตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเน้นการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (On the Job training) และใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

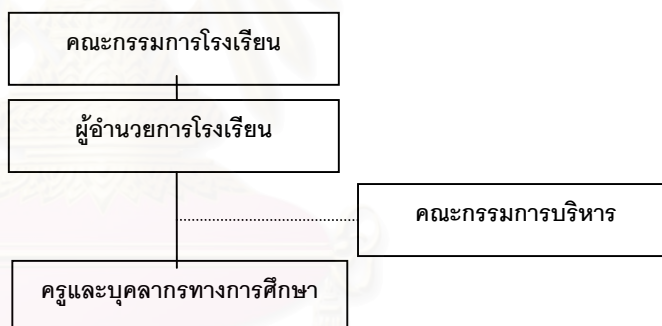
7. การบริหารโรงเรียนต้องมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มศักยภาพ และนักเรียนได้รับการพัฒนาให้มากที่สุด เป็นการบริหารที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 2. การจัดองค์การ (Organizing)

**การจัดโครงสร้างการบริหาร** ให้มีคณะกรรมการโรงเรียนเป็นองค์คณะบุคคล ทำหน้าที่บริหารสูงสุด โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และให้โรงเรียนบริหารจัดการด้วยตนเองทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



ในการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน หรือการจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียนต้องมีส่วนประกอบ สำคัญ คือ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังแผนภาพต่อไปนี้



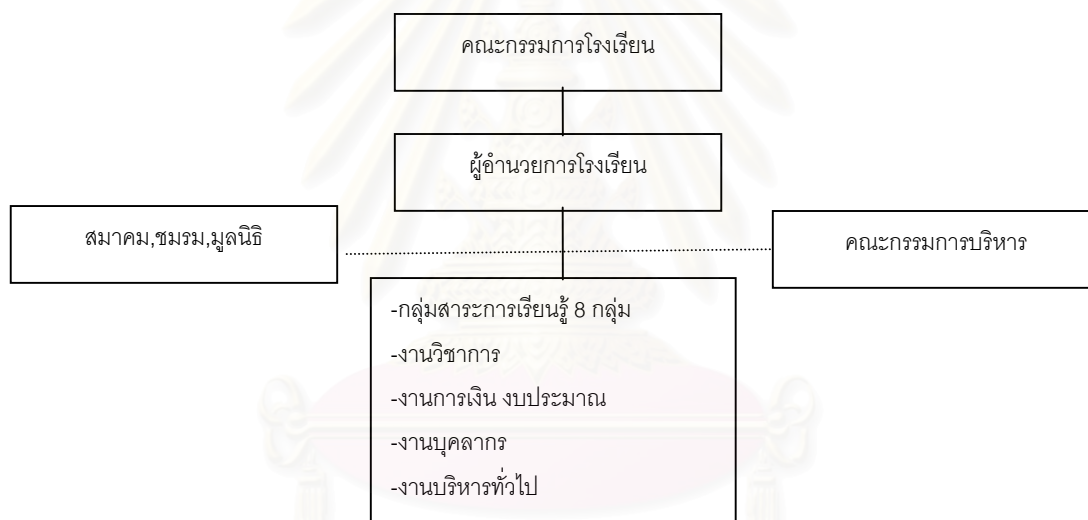
คณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 40 ผู้วิจัยได้เสนอเกี่ยวกับบทบาท สัดส่วน วิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่งไว้ในหัวข้อกลไกการบริหารโรงเรียนของแบบจำลองนี้

ผู้บริหารโรงเรียนมีตำแหน่งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียน และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน

คณะกรรมการบริหาร มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วยรองผู้อำนวยการโรงเรียนทุกฝ่าย หรือหัวหน้าหมวด/งานที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นสมควร คณะกรรมการมีหน้าที่ร่วมกันบริหารโรงเรียนในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารแก่ผู้อำนวยการโรงเรียน และรับมติจากการประชุมคณะกรรมการบริหารไปดำเนินการ

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนและห้องเรียน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ การจัดโครงสร้างและแผนภูมิการบริหารโรงเรียน คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญด้านต่างๆ ได้แก่ จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ภารกิจของโรงเรียน จำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียน ภาระงานของครู การจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียน จึงแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน โดยจะจัดเป็นกี่ฝ่ายหรือกี่กลุ่มงานก็ได้แต่ต้องครอบคลุมภารกิจ การบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป) ตัวอย่างการจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังนี้

1) แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กมาก (นักเรียนน้อยกว่า 360 คน)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) แผนภูมิการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)



การจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนทั้ง 2 แบบ เป็นเพียงข้อเสนอแนะ โรงเรียนสามารถเลือกจัดได้เองแตกต่างไปจากนี้ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้คำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ หลักความยืดหยุ่น หลักความคล่องตัวในการบริหาร และไม่จัดหน่วยงานภายในซ้ำซ้อนกัน

ในการคิดอัตรากำลังบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ยึดเกณฑ์อัตราส่วนนักเรียน 40 คน ต่อ 1 ห้องเรียน และอัตราส่วนครู 1 คน ต่อ นักเรียน 20 คน เกณฑ์อัตรากำลังบุคลากรในโรงเรียน ควรเป็นดังนี้

ประเภทบุคลากร	จำนวน
ครูปฏิบัติการสอน	ใช้สูตร $X = \frac{na}{b}$ $X$ = จำนวนครูปฏิบัติการสอน $n$ = จำนวนห้องเรียน $a$ = จำนวนนักเรียนสูงสุดต่อห้อง (40) $b$ = จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน (20) เงื่อนไข -หากนักเรียนแต่ละชั้นมีเศษ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่ม 1 ห้อง - การคิดจำนวนครูให้พิเศษตามหลักคณิตศาสตร์
ผู้บริหารในโรงเรียน	นักเรียน ไม่เกิน 359 คน ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง นักเรียน 360 - 719 คน ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง รองฯ 1 ตำแหน่ง นักเรียน 720 - 1,079 คน ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง รองฯ 2 ตำแหน่ง นักเรียน 1,080 - 1,679 คน ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง รองฯ 3 ตำแหน่ง นักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป ผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง รองฯ 4 ตำแหน่ง หมายเหตุ รอง ผอ. ปฏิบัติการสอนไม่น้อยกว่า สัปดาห์ละ 5 ชั่วโมง
บุคลากรทางการศึกษา	เป็นอัตราจ้าง ประมาณร้อยละ 10 ของครูปฏิบัติการสอน โดยเลือกจ้าง ตำแหน่งต่างๆ ตามความจำเป็น

### การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

กระบวนการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงเรียน หมายถึง การมองภาพอนาคตของโรงเรียนที่ทุกๆ คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนนั้นๆ ร่วมกันกำหนดขึ้นโดย นำผลจากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนเป็นพื้นฐาน ข้อความของวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ควรคำนึงถึง ภารกิจ หน้าที่ ความเชื่อมั่นและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีความท้าทายทะเยอทะยานเป็นไปได้อ โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะกำหนดไว้ 3-5 ปี เพื่อจะได้มีการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ ที่สำคัญวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับรู้ และพร้อมให้ความร่วมมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ

พันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ภายใน 3-5 ปี ข้อความที่สำคัญ คือ ต้องระบุผู้รับผลประโยชน์โดยตรง คือนักเรียน

เป้าประสงค์ (Corporate Objective) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้เป็นฐานการประเมินผลสำเร็จของโรงเรียนด้วย

### กลไกการบริหารโรงเรียน

คณะกรรมการโรงเรียนเป็นกลไกหลักในการบริหารโรงเรียน หรือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียน ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะกรรมการโรงเรียนมีหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุน กิจการโรงเรียนในเรื่อง 1) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนของโรงเรียน ที่สอดคล้องนโยบายมาตรฐาน และแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น 2) ให้ความเห็นชอบการเสนอจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน 3) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชน เพื่อสนับสนุน การจัดการศึกษาของโรงเรียน 4) ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน 5) ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน 6) ดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวข้องและตามที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

องค์ประกอบคณะกรรมการโรงเรียน มีจำนวน 9-15 คน ได้แก่ 1) กรรมการที่เป็นผู้แทน จำนวน 5 คน (ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของโรงเรียน) 2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านนั้นๆ หรือหลายด้านรวมกันจำนวนไม่น้อยกว่า 3-7 คน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการบริหาร ด้านการศาสนา ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านกีฬา และภูมิปัญญาท้องถิ่น 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นกรรมการและเลขานุการ

หลักเกณฑ์และวิธีสรรหา 1) ประธานกรรมการ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น ร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียนใกล้เคียง รวม 5 คน ร่วมกันพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนหรือท้องถิ่นใกล้เคียง แล้วนำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้ง 2) กรรมการผู้แทน ซึ่งเป็นผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้แทนศิษย์เก่าของโรงเรียน ให้คณะบุคคลหรือองค์กรดังกล่าวเลือกกันเองเพื่อเป็นกรรมการ และเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้ง 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คุณสมบัตินั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านนั้นๆ หรือหลายด้านรวมกัน และไม่มีผลประโยชน์หรือเป็นคู่สัญญาของโรงเรียนนั้น วิธีการได้มา ให้ผู้อำนวยการโรงเรียน และกรรมการผู้แทนองค์กรต่างๆ ร่วมกันเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้ง สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศาสนาให้มีพระภิกษุ 1 รูป และหรือ ผู้นำหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านศาสนาอื่นร่วมเป็นกรรมการด้วยตามความเหมาะสม ทั้งนี้หากโรงเรียนใดอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดาร หรือไม่อาจสรรหากรรมการได้ อาจพิจารณาสรรหากรรมการโรงเรียนร่วมกันกับโรงเรียนอื่น โดยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการโรงเรียนเดียว แต่กรรมการตำแหน่งอื่นๆ เป็นกรรมการให้กับโรงเรียนอื่นๆด้วยในคราวเดียวกัน ในลักษณะเครือข่ายคณะกรรมการโรงเรียน

วาระการดำรงตำแหน่ง กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนองค์กรที่กำหนดและกรรมการ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี และอาจได้รับเลือกใหม่ได้อีก แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระ มิได้

หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และวาระการดำรงตำแหน่ง ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดตามความเหมาะสมกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษานั้น

### ภารกิจการบริหารโรงเรียน

ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน มีดังนี้

ภารกิจการบริหารงานวิชาการ	ภารกิจการบริหารการเงินและงบประมาณ	ภารกิจการบริหารบุคลากร	ภารกิจบริหารทั่วไป
1. การพัฒนาและบริหารหลักสูตรโรงเรียน 2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ 3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา 5. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 6. การวิจัย 7. การส่งเสริมชุมชนเข้มแข็งทางวิชาการ	1.การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 2.การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 3. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 4. การบริหารสินทรัพย์ 5. การตรวจสอบภายใน 6. การระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา	1. การวางแผนอัตรากำลัง 2. การสรรหา คัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง 3. การฝึกอบรมและการพัฒนา 4. การย้ายโอนปรับเปลี่ยนตำแหน่งออกจากราชการ 5. การยกย่อง เชิดชูเกียรติ 6. การดำเนินการทางวินัย 7. ทะเบียนประวัติ 8. การประเมินบุคลากร	1. การพัฒนา องค์กรและจัดระบบงาน 2. ธุรการและ สารบรรณ 3. อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 4. กิจกรรมนักเรียน 5.สวัสดิการและอนามัย 6. ประชาสัมพันธ์

### 3. การวางแผน (Planning)

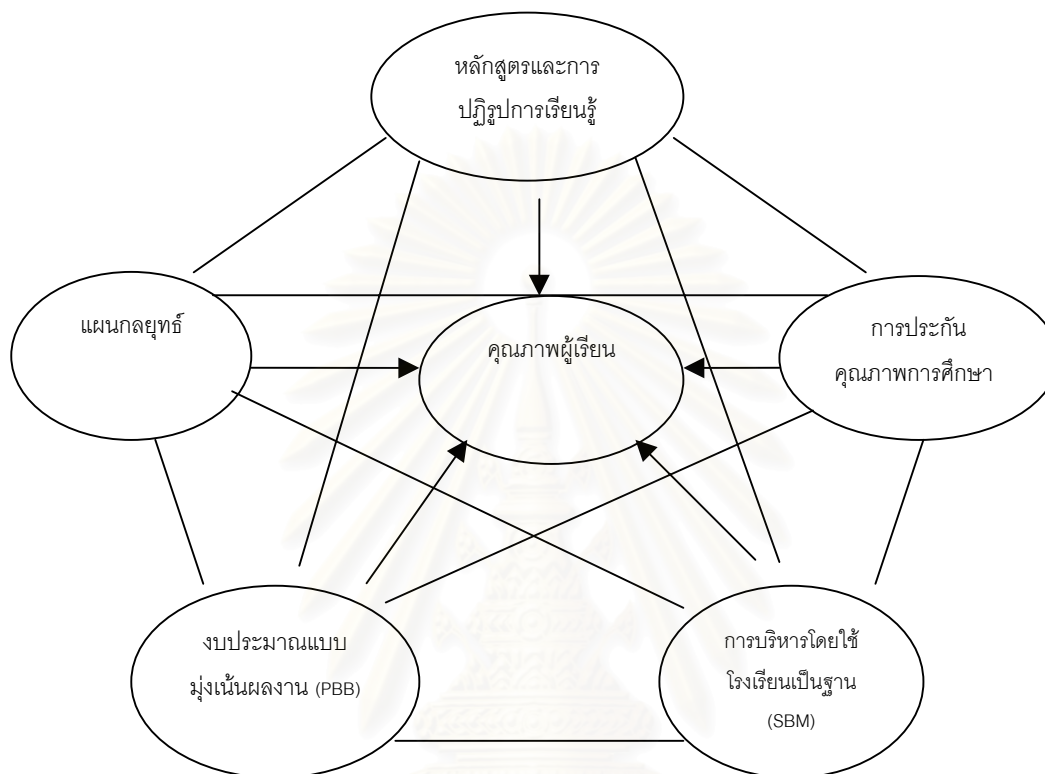
#### การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผน คือ กระบวนการในการคิดล่วงหน้า เพื่อควบคุมการกระทำหรือการดำเนินงานในอนาคตให้เป็นไปตามที่คิดไว้ ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างมีระบบว่าจะดำเนินการอะไรบ้างและทำอย่างไร โดยใช้ขีดความสามารถสูงสุดและมากที่สุดที่จะกระทำได้ ทั้งในด้านแนวคิด การตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

การบริหารโรงเรียนในสภาวะการณ์ปัจจุบัน จำเป็นต้องเปลี่ยนการวางแผนแบบเดิม ไปเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเป็นแผนเชิงรุกสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน แผนกลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนแผนที่และเข็มทิศ นำทางสู่การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้ง



ในด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การประกันคุณภาพ หลักสูตรและการปฏิรูปการเรียนรู้ และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสัมพันธ์แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้

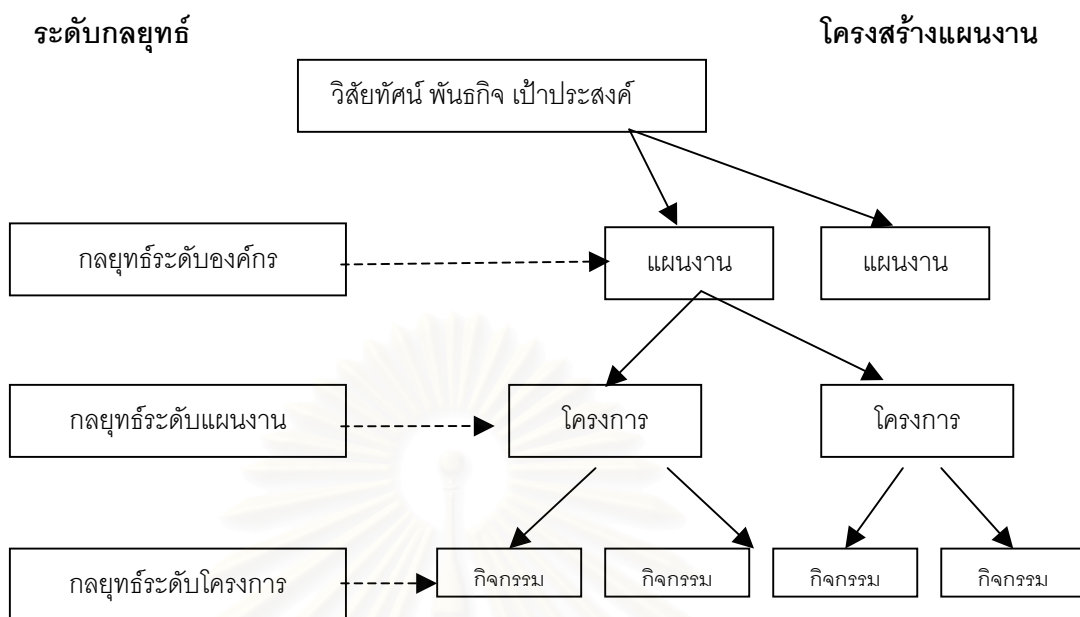
1) การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน

ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กควรจัดให้ครูทุกคนภายในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อจะช่วยให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ควรเลือกตัวแทนของ ฝ่าย/ หมวด/ งาน ประมาณ 25 คน เป็นคณะกรรมการดำเนินงาน

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

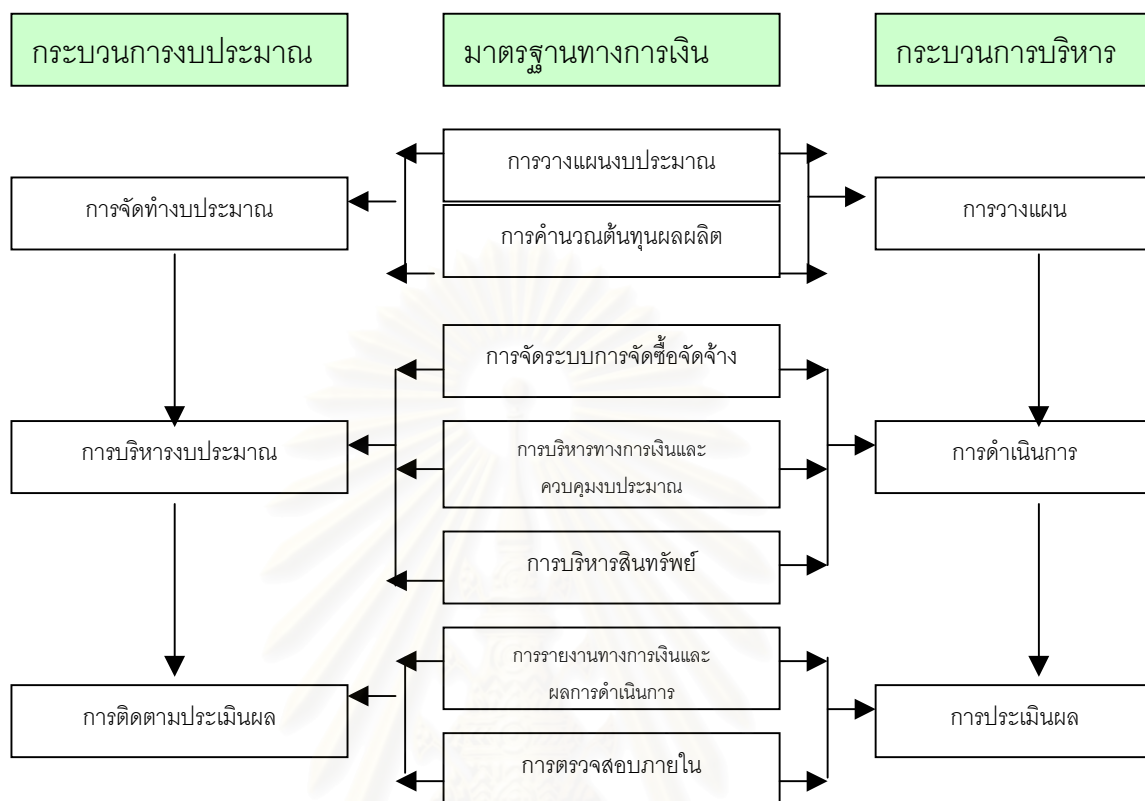
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการเลือกหรือค้นหาวิธีที่มีความเหมาะสมภายใต้ เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มี ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากที่สุด กลยุทธ์ของโรงเรียนจึงมี 3 ระดับและครอบคลุมโครงสร้างแผนงาน ดังนี้



ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ 2542 เกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 5 ด้าน มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุ โดยปรับเปลี่ยนระบบบริหารงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting :PBB) โรงเรียนจึงต้องเตรียมความพร้อมตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน คือ

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing)
3. การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)
6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

มาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน สอดคล้องกับกระบวนการงบประมาณและกระบวนการบริหารโรงเรียน ดังแผนภาพต่อไปนี้



สำหรับแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในขั้นตอนการวางแผน จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานทางการเงิน ด้านการวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

#### การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต

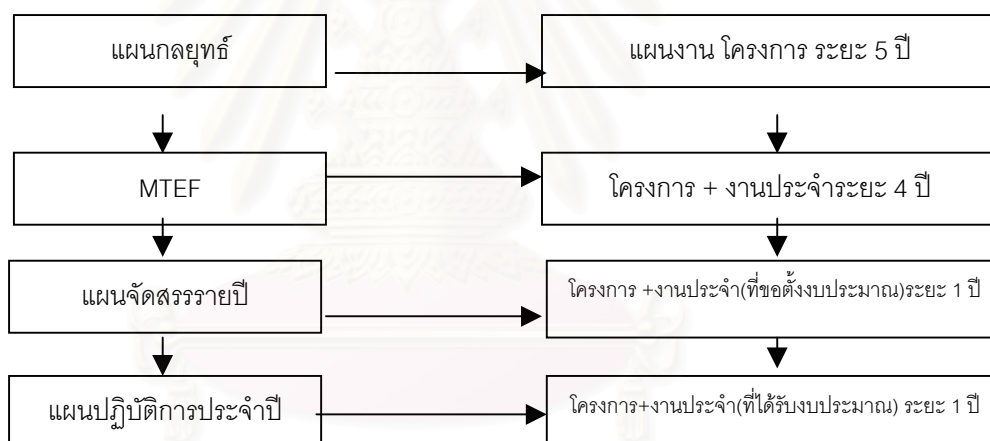
เป็นการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และกรอบการจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อเป็นกรอบสำหรับการจัดสรรงบประมาณรายปี การวางแผนงบประมาณ จะต้องเริ่มจากวางแผนกลยุทธ์ แล้วจึงจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) คือ การประมาณการรายจ่ายที่โรงเรียนจัดทำในปี งบประมาณปัจจุบันพร้อมทั้งประมาณการรายจ่ายในอีก 3 ปีถัดไป

การนำ MTEF มาใช้แทนการจัดทำงบประมาณแบบปีต่อปี จะทำให้โรงเรียนมีวินัยทางการคลังดีขึ้น เนื่องจากเห็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอีก 4 ปีข้างหน้า จากนโยบายปัจจุบัน เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับงบประมาณเท่าไรและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ MTEF ยังสามารถบอกถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอีก 3 ปีข้างหน้าด้วย

แนวทางการจัดทำ MTEF

- 1) วิเคราะห์งบประมาณปีที่แล้วเพื่อกำหนดฐานงบประมาณของปีปัจจุบัน (ที่กำลังขอตั้งงบประมาณ)
- 2) ระบุนโยบายที่ต้องการให้ดำเนินการในปีงบประมาณปัจจุบันและปีงบประมาณต่อไป
- 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่อาจจะทำให้ฐานงบประมาณปัจจุบันเปลี่ยนแปลงในอีก 3 ปีข้างหน้า ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ต้นทุน ผลการดำเนินงานและผู้ใช้บริการ เป็นต้น
- 4) ระบุต้นทุน เป้าหมาย และมาตรการวัดผลการดำเนินงานของแต่ละผลผลิต (Output) ของปีงบประมาณปัจจุบัน และอีก 3 ปีงบประมาณถัดไป
- 5) นำข้อมูลจาก 1) - 4) มาจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ MTEF แผนจัดสรรรายปี (แผนพัฒนาประจำปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) เป็นการแสดงค่าใช้จ่ายจากกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น โดยโรงเรียนต้องกำหนดผลผลิต กิจกรรมที่ก่อให้เกิดแต่ละผลผลิต และต้นทุนที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรแต่ละกิจกรรม แนวคิดและวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตมีมากมาย แต่วิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายและกว้างขวาง คือ การคิดต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing :ABC)

การคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ดังนี้ 1) ทำให้สามารถคำนวณต้นทุนผลผลิต ต้นทุนบริหาร ต้นทุนโครงการ /ฝ่าย/หมวด/งาน/ รายวิชา/ กิจกรรม ได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น 2) ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและจัดทำงานงบประมาณ 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการวัดผลการปฏิบัติงานรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicator : KPI)

แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตสำหรับโรงเรียน ควรใช้วิธีการคำนวณต้นทุนรวม (Total Costs หรือ Full Costs) ตามหมวดเงินงบประมาณ 5 หมวด และเงินนอกงบประมาณ ดังนี้

- 1) งบบุคลากร (เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าจ้างลูกจ้าง สัญญาจ้าง)
- 2) งบดำเนินงาน (ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค)
- 3) งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)
- 4) งบเงินอุดหนุน (รายจ่ายเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนดำเนินงาน)
- 5) งบรายจ่ายอื่น (เงินราชการลับ เงินค่าปรับที่จ่ายคืนให้ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมในการออกของ ค่าภาษีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ ค่าจ้างที่ปรึกษา รายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้ รายจ่ายเพื่อจัดหาทรัพย์สิน รายจ่ายที่จ่ายให้แก่กองทุน)

นอกจากเงินงบประมาณทั้ง 5 หมวดนี้แล้ว โรงเรียนยังมีรายได้จากแหล่งอื่นซึ่งถือว่าเป็นเงินนอกงบประมาณ เช่น เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค เป็นต้น

ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนการผลิต 1) ระบุหน่วยต้นทุนของผลผลิตแต่ละตัว แยกเป็นต้นทุนการผลิตหลัก และหน่วยต้นทุนสนับสนุนการผลิต 2) กระจายต้นทุนเข้าสู่ผลผลิตแต่ละตัว หลักเกณฑ์การกระจายต้องเหมาะสม มีเหตุผล สอดคล้องกับภาระงานหรือระยะเวลาที่หน่วยต้นทุนใช้ในกระบวนการผลิต แยกเป็นการกระจายทุนทางตรง และการปันส่วนต้นทุนทางอ้อม

การรวบรวมข้อมูลต้นทุนการผลิตของโรงเรียน ควรกำหนดเป็น 2 ภาคเรียน คือ ภาคเรียนที่ 1 เริ่ม 1 เมษายน สิ้นสุด 30 กันยายน ภาคเรียนที่ 2 เริ่ม 1 ตุลาคม สิ้นสุด 31 มีนาคม ของปีถัดไป เพื่อสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ควรออกแบบตารางสรุปข้อมูลหรือจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูล

### การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี

โรงเรียนนำกลยุทธ์ระดับองค์กร (โรงเรียน) ระดับแผนงาน และระดับโครงการ มากำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม โดยการเขียนโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) ผลผลิต (Outputs) ทรัพยากรและกิจกรรม (Inputs and Activities) ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ (Objectively Verifiable Indicators) แหล่งข้อมูลการอ้างอิง (Means of Verification) ฐานคติที่สำคัญ (Important Assumptions)

ในแผนปฏิบัติการจะมีข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาดำเนินงาน และงบประมาณของทุกโครงการ แยกเป็นตารางเฉพาะเพื่อสะดวกต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยมีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ การประกันคุณภาพการศึกษา และการควบคุมภายใน

#### 4. การนำ (Leading)

ในการบริหารองค์การยุคปัจจุบัน ที่ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและในการกระจายอำนาจ ให้บริหารจัดการด้วยตนเองมากที่สุด บทบาทของผู้บริหารองค์การควรเป็นผู้นำ (Leader) มากกว่าเป็นผู้กำกับการ (Director) เน้นการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าการสั่งการ (Directing)

ดังนั้นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หน้าที่ของผู้กำกับการโรงเรียนหรือหน้าที่การบริหารโรงเรียนอีกด้านหนึ่งคือการนำ (Leading) นั้นเองประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับการนำ ได้แก่ 1) การบริหารโดยองค์คณะบุคคล 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) การจัดการความขัดแย้ง และ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวทางโดยสรุปของแต่ละประเด็น มีดังต่อไปนี้

##### การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การบริหารโดยองค์คณะบุคคล คือ รูปแบบการบริหาร โดยมีบุคคลหลายคนเข้าไปร่วมกัน รับผิดชอบกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วิจัย ตัดลดจนวางแนวทางต่างๆไว้เป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ได้แก่ ประชาธิปไตยในการบริหาร การกำหนดหน้าที่ รับผิดชอบชัดเจน ถือประโยชน์ส่วนรวม รับผิดชอบต่อองค์คณะบุคคลและภารกิจที่ปฏิบัติ หัวใจของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลคือปัญญารวม คารวะธรรม และสามัคคีธรรม

การที่รัฐพยายามกระจายอำนาจให้โรงเรียนบริหารจัดการด้วยตนเอง จึงมีความจำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคล เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความรอบคอบ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รับผิดชอบทั้งการรับรู้และเข้ามามีส่วนรับภาระ สร้างความร่วมมือร่วมใจ ลดความขัดแย้ง การบริหารโดยองค์คณะบุคคลจึงเหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน

องค์คณะบุคคลในการบริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีทุกโรงเรียนคือคณะกรรมการโรงเรียน (คณะกรรมการสถานศึกษา) คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ และคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการโรงเรียนตามมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แต่งตั้งโดยเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของโรงเรียน ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน จำนวนของคณะกรรมการโรงเรียน 7-15 คน โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขาธิการ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ แต่งตั้งโดยเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ในการวางแผน ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลและการพัฒนาทางด้านวิชาการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นรองประธาน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้างานทะเบียนและวัดผลเป็นกรรมการ โดยให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหาร แต่งตั้งโดยผู้บริหารโรงเรียนเองมีหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนดำเนินการไปด้วยดี คณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน รองผู้อำนวยการโรงเรียนทุกฝ่ายเป็นกรรมการ หัวหน้างานแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ

ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการต่างๆ ภายในโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ต้องให้กรรมการได้ร่วมกันวางแผน ดำเนินงาน ประเมินและแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง

### การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) คือ วิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหาร มีส่วนแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนที่มีต่อโรงเรียน มีหลายระดับ เช่น ร่วมระดมทรัพยากร ร่วมปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ เป็นวิทยากร หรือการสนับสนุนด้านอื่นๆ แต่การมีส่วนร่วมในการบริหารจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องสำคัญ เช่น คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเห็นชอบงบประมาณที่โรงเรียนตั้ง ผู้บริหารโรงเรียนประกาศปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการ ตามที่ได้ปรึกษาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ เป็นต้น

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ร่วมงานจะเข้าใจว่างานที่ปฏิบัติมีความเป็นมาอย่างไร และมีเหตุผลความจำเป็นอะไรบ้าง เมื่อถึงขั้นตอนการปฏิบัติผู้ร่วมงานจะรับผิดชอบและเต็มใจดำเนินการมากกว่าการที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว

ทีมงาน คือกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน เพราะทำงานได้ง่ายกว่าทำคนเดียว ด้วยทีมงานเป็นที่รวมของความคิด ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถหลายอย่าง เมื่อนำมาประมวลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างความภูมิใจให้สมาชิกในทีมงาน มีแผนงานที่เกิดจากความร่วมมือของทีมงาน มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก แบ่งงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ให้สมาชิกร่วมตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมในการยอมรับและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

โรงเรียนจึงต้องสร้างทีมงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มอบหมายความรับผิดชอบหรือกระจายอำนาจการบริหารไปยังทีมงานต่างๆ ในโรงเรียน มากกว่ามอบเป็นรายบุคคล พยายามสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยกรรมการที่แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ตามความจำเป็น

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมตัดสินใจทั้งการปรึกษา การศึกษาข้อมูล สารสนเทศ และการประชุมคณะกรรมการต่างๆ

### การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสาร (Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร การสื่อสารที่ดีทำให้สมาชิกในโรงเรียนรับรู้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน เข้าใจในวิธีดำเนินงาน เกิดการยอมรับ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความสำเร็จของงาน

โรงเรียนต้องจัดระบบการสื่อสารที่ดีและหลากหลาย เช่น การสื่อสารด้วยเอกสารประเภทต่างๆ โทรศัพท์ การประชุม หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มี Website ของโรงเรียน เป็นต้น

การจัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องเกี่ยวข้องกับงานทุกงานในโรงเรียน เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และงานประชาสัมพันธ์ โรงเรียนจึงต้องจัดระบบการสื่อสาร และมอบหมายบุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบร่วมกันในระดับต่างๆ

การแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียน ร่วมเป็นคณะกรรมการและคณะทำงานต่างๆ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารแบบเครือข่าย (Network) บุคลากรแต่ละคนจะสามารถสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานภายในโรงเรียนได้รวดเร็วและถูกต้องมากกว่าการสื่อสาร โดยการประกาศ หรือใช้จดหมายเวียน ซึ่งอาจมีรายละเอียดไม่เพียงพอหรือไม่ชัดเจน

### การจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) คือการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนหรือระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก การแก้ไขความขัดแย้งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการนำหรือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร

การป้องกันความขัดแย้ง สามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วถึงกัน จัดระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม ใช้การประชุมและการนิเทศงานเป็นเครื่องมือกำกับการปฏิบัติงาน ให้รับจัดการแก้ไขปัญหาหรือสร้างความเข้าใจทันทีที่เกิดปัญหา หรือเมื่อมีแนวโน้มจะเกิดการขัดแย้ง

สำหรับการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประชุมหรือหารือร่วมกัน จะได้ผลดีว่าการเจรจาเป็นรายบุคคล ให้ผู้นำแต่ละระดับมีบทบาทหน้าที่ ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในงานของตนเอง และหากมีปัญหาใหญ่ขึ้นต้องดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายในโรงเรียน ไม่ต้องส่งเรื่องไปให้หน่วยงานเหนือสถานศึกษาดำเนินการ เว้นแต่มีการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง



## ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม ในการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร 5 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรม จริยธรรม และบุคลิกภาพ ซึ่งในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ การบริหารเชิงคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยี การศึกษา การวัดประเมินผล

ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การแสวงหาทรัพยากร การแสวงหาสารสนเทศและความรู้ใหม่ๆ การสื่อสาร การบริหารเชิงคุณภาพ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ทศนคติของผู้บริหารที่ควรมี คือ ความเชื่อมั่นและเห็นความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นความสัมพันธ์กับชุมชน เชื่อมมั่นในภูมิปัญญาท้องถิ่น ใฝ่ใจและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ศรัทธาและรักในอาชีพครู มีวิญญูณธรรมความเป็นครู ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ชุมชนให้ความเชื่อถือ

บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ กล้ารับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และการตรวจสอบ มีความสามารถในการสื่อสาร วางตัวเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มนุษย์สัมพันธ์ดี

## 5. การควบคุม (Controlling)

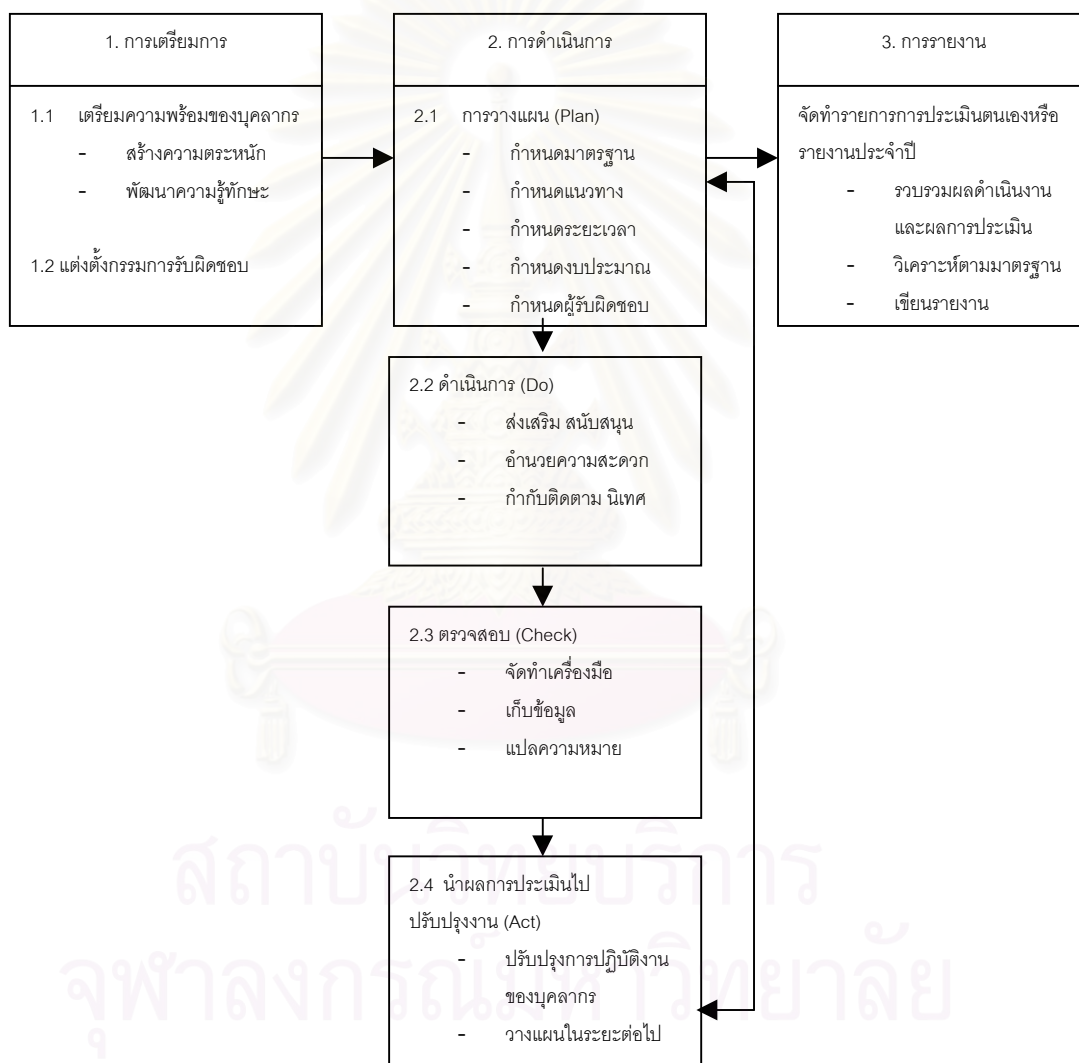
การควบคุม ซึ่งเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหาร เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน กับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่อไป ในแบบจำลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การควบคุมประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการควบคุมภายใน

### ระบบการประกันคุณภาพภายใน

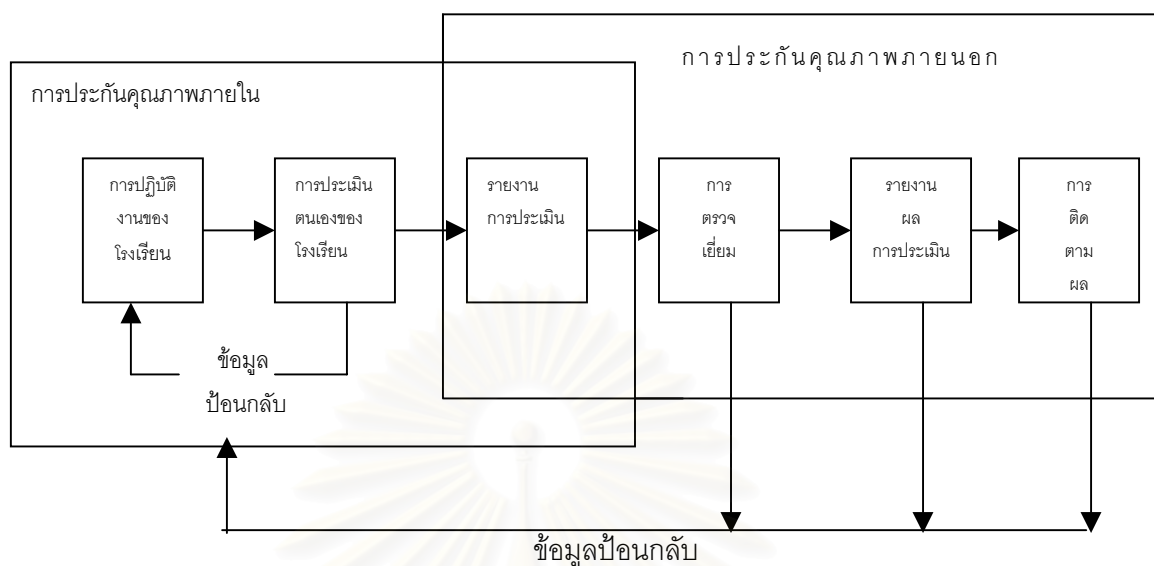
การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนจากภายในโดยบุคลากรของโรงเรียนนั่นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนนั้น

การประกันคุณภาพภายใน มีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและจัดการเรียนการสอนตามปกติ หลักการและเงื่อนไขสำคัญของการประกันคุณภาพที่ดี คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างพลังให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการคิดและตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

แนวทางและขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน มีดังแผนภาพต่อไปนี้



การประเมินคุณภาพภายนอก เป็นส่วนที่ดำเนินการต่อเนื่อง สอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน โดยทุกๆ 5 ปี หน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินภายนอก จะมาประเมินโดยพิจารณาจากรายงานการประเมินตนเองเป็นหลัก ความสัมพันธ์และกระบวนการแสดงดังแผนภาพ ต่อไปนี้



เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ การที่ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความตระหนัก เห็นความสำคัญ มีการเตรียมพร้อม มีความรู้ความเข้าใจ ร่วมคิดร่วมทำ โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการดูแล ติดตามและกำกับกำกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง ระบบประกันคุณภาพภายในจึงเปรียบเสมือนระบบที่คอยตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานทุกอย่าง ภายในโรงเรียนตลอดเวลา

### ระบบการควบคุมภายใน

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐเป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมภายใน ส่วนราชการระดับกรมที่ดูแลโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมอบหมายให้โรงเรียนดำเนินการในเรื่องนี้ด้วย

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับผิดชอบจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ระบบการควบคุมภายในครอบคลุมมาตรฐาน 5 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายใน เป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ เกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานรับตรวจ ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ คือ การลดความผิดพลาดหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ

โรงเรียนต้องจัดทำระบบการควบคุมภายในให้ครบทุกองค์ประกอบ โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันจัดทำ แล้วมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำการประเมินเป็นระยะ เพื่อใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โรงเรียนต้องจัดทำรายงานส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

## 6. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (School MIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (School Management Information System : School MIS) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการคัดสรรและจัดระบบแล้ว ซึ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษา ผู้ที่ใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ในการวางแผน การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินคุณภาพภายในและการรายงาน

สารสนเทศที่เก็บต้องคุ้มค่า ใช้ประโยชน์ได้จริง ไม่ต้องใช้เวลาและงบประมาณมากเกินไป การจัดทำระบบสารสนเทศ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ลักษณะข้อมูล ผู้รับผิดชอบ เวลา เครื่องมือเก็บข้อมูลและค่าใช้จ่าย สถานที่ และเครื่องมือประมวลผล และเก็บรักษาข้อมูลที่ทันสมัย ได้แก่ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ประเภทของสารสนเทศ ที่จัดเก็บ ต้องคำนึงถึงการนำมาใช้ประโยชน์ ทั้งสารสนเทศระดับประเทศ ระดับเขตพื้นที่ ระดับท้องถิ่นและระดับโรงเรียน สารสนเทศระดับโรงเรียน ต้องครอบคลุม หน้าที่ และภารกิจการบริหารโรงเรียนทุกด้าน รวมทั้งข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยความสำเร็จของ School MIS คือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุน กำหนดขอบข่ายสารสนเทศที่ใช้ประโยชน์ชัดเจน จัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องและประหยัด มีบุคลากรรับผิดชอบ มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บประมวลผล และแสดงสารสนเทศอย่างรวดเร็วถูกต้อง

**ภาคผนวก จ.**  
**สำเนาหนังสือขอความร่วมมือวิจัย**

1. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม.0302(2770.0603)561  
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. บันทึกข้อความจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302(2770.0603) 559  
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
3. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302(2770.0603)566  
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่องขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
4. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302(2770.0603)556  
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่องขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
5. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302(2770.0603)557  
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่องขอความร่วมมือในการเก็บ ข้อมูลวิจัย
6. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302(2770.0603)558  
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่องขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
7. หนังสือจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่ ศธ 1207/2409  
วันที่ 12 มีนาคม 2545 เรื่องขอความร่วมมือในการวิจัย
8. หนังสือจากกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ 0806/4020  
วันที่ 14 มีนาคม 2545 เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ เครื่องมือวิจัย
9. หนังสือจากกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ 0806/4021  
วันที่ 14 มีนาคม 2545 เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
10. หนังสือจากกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ 0806/4151  
วันที่ 15 มีนาคม 2545 เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

11. หนังสือจากกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ 0806/4152  
วันที่ 15 มีนาคม 2545 เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
12. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302 (2770.0603)/0637  
วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
13. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302  
(2770.0603)/0638 วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่องขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
14. หนังสือจากฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0302 (770.0603)/0639  
วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2545 เรื่องขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลอง
15. หนังสือจากกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ 0806/3223  
วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2546 เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย
16. หนังสือจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ ศธ 1180/250  
วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2546 เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม.0302(2770.0603)561

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑๙ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เจือจันทร์ จงสถิตอยู่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหาร โดยให้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/559

วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

ด้วย นายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และรองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น (ตามเอกสารที่แนบ)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สถาบันวิจัยประชากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ทม.0302(2700.0603)566

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑๔ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

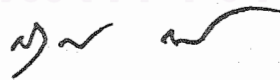
เรียน อธิบดีกรมสามัญศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
2. รายชื่อโรงเรียนที่ทดลอง

ด้วย นายดิเรก วรรณเคียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และรองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุโข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 9 โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายดิเรก วรรณเคียร ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/556

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑๑ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

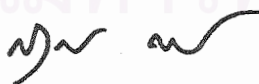
เรียน อธิบดีกรมสามัญศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเคียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และรองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุโข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสรุปผลการศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายดิเรก วรรณเคียร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/557

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑๑ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเคียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และรองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุโข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสรุปผลการศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายดิเรก วรรณเคียร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/558

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑๔ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

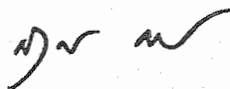
เรียน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และรองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสรุปผลการศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายดิเรก วรรณเศียร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ 1207/ 24๐9

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

12 มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่โรงเรียน

ด้วย นายติเรก วรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง และแบบสรุปผลการศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิ ในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางพรณงาม สุวัฒน์เมธินทร์)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

กองนโยบายและแผน

โทร. 02-2817112

โทรสาร 02-2828654



ที่ ศธ 0806/ 4020

กรมสามัญศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ  
กทม. 10300

14 มีนาคม 2545

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 แห่ง

ด้วยนายศิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล กับผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 9 โรงเรียน รายชื่อดังสิ่งที่ส่งมาด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย

กรมสามัญศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาก่อนเป็นส่วนรวม สมควรให้การสนับสนุน ทั้งนี้ กรมสามัญศึกษาได้แจ้งให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบโดยตรงแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ จิตพิทักษ์)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิบดีกรมสามัญศึกษา

กองการมัธยมศึกษา

โทร ๐ ๒๒๕๒ ๘๔๕๕

ที่ศร 0806/ 4021

กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ

กทม. 10300

14 มีนาคม 2545.

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยนายศิเรก วรรณเคียร นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษาศาखाวิชาบริหารการศึกษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารในโรงเรียนนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย

กรมสามัญศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาเป็นส่วนรวม สมควรให้การสนับสนุน

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(นายองจิตต์ ตรีสุนทร)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมสามัญศึกษา

กองการมัธยมศึกษา

โทร. 0 2282 8466

โทรสาร 0 2281 1392



ที่ ศธ 0806/ 4151

กรมสามัญศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ  
กทม. 10300

15 มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 แผ่น

ด้วยนายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน" ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขออนำเครื่องมือวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา รายชื่อดังสิ่งที่ส่งมาด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย

กรมสามัญศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียน การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษากันส่วนรวม สมควรให้การสนับสนุน ทั้งนี้ กรมสามัญศึกษาได้แจ้งให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เกี่ยวข้องได้ทราบโดยตรงแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอภิปัตย์ คีลีสุนทร)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมสามัญศึกษา

กองการมัธยมศึกษา

โทร. 0 2282 8466

โทรสาร 0 2282 4096





ที่ ศธ 0806/ 4152

กรมสามัญศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ  
กทม. 10300

15 มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน" ในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอให้นำเครื่องมือวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิในโรงเรียนนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย

กรมสามัญศึกษาได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียน การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาร่วมกันเป็นส่วนรวม สมควรให้การสนับสนุน

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ปิบัติการแทน)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมสามัญศึกษา

กองการมัธยมศึกษา

โทร. 0 2282 8463

โทรสาร 0 2282 4096



ที่ ทม.0302(2770.0603)/0637

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิบดีกรมสามัญศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายชื่อโรงเรียน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุโข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายดิเรก วรรณเศียร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีนุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ทม.0302(2770.0603)/0638

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายชื่อโรงเรียน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุโข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายดิเรก วรรณเศียร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ทม.0302(2700.0603)/0639

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลอง

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดิเรก วรรณเศียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ศรีสุขโข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบจำลองที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่ ศธ 0806/ 3223

กรมสามัญศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ  
กทม. ๑๐๓๐๐

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายดิเรก วรรณเคียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน" ในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขออนุญาตนำเครื่องมือวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียนนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย

กรมสามัญศึกษาได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าการวิจัยดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาเป็นส่วนรวม สมควรให้การสนับสนุน

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(นายนิวัตร นาคะเวง)  
รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิบดีกรมสามัญศึกษา

กองการมัธยมศึกษา

โทร. ๐ ๒๖๒๔ ๕๐๙๕

โทรสาร ๐ ๒๖๔๒ ๔๐๙๖ ๐ ๒๖๔๑ ๑๓๙๒



ที่ ศธ 1180/๒๕๐

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
กระทรวงศึกษาธิการ กทม 10300

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บข้อมูล

ด้วย นายดิเรก วรรณเคียร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมมุติในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดของท่าน (รายชื่อโรงเรียนดังแนบ)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพิจารณาแล้วเห็นควรให้การสนับสนุนแก่นิสิตในการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานในรายละเอียดกับโรงเรียนโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและแจ้งโรงเรียนดังกล่าวให้การสนับสนุนแก่นิสิตต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายดิเรก พัฒน์วิชัยโชติ)

รองเลขาธิการ ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา

โทร. 0 2280 5559

โทรสาร 0 2281 0588

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายดิเรก วรรณเศียร เกิดวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2503 ที่จังหวัดพิษณุโลก สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี วิชาเอกภาษาอังกฤษ จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก เมื่อปีการศึกษา 2526 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาสัตตทัศน์ศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2529 เข้าศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2541

เริ่มรับราชการครั้งแรก ตำแหน่งครู 2 ระดับ 2 โรงเรียนจุนวิทยาคม จังหวัดพะเยา เมื่อปี พ.ศ.2526 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 จนถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 6 โรงเรียน ลองวิทยา จังหวัดแพร่ พ.ศ. 2527-2535 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 7-8 โรงเรียน ร้องกวางอนุสรณ์ จังหวัดแพร่ พ.ศ. 2535-2540 ช่วยปฏิบัติราชการที่กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เมื่อปี พ.ศ.2544 และรักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 8 โรงเรียน วัดประดู่ในทรงธรรม กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย