



การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ของ  
มณีรัตน์ หล้าศักดิ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

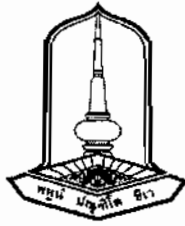
ตุลาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ของ  
มณีนรัตน์ หล้าศักดิ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ตุลาคม 2556  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



คณะกรรมการการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ของนางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

(รศ.ดร.นารีรัตน์ รักรัตนกุล)

ประธานกรรมการ

(อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

(อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ กุ๊กขาว)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าค้นคว้าอิสระ)

(รศ.ศิริศักดิ์ จันทไชย)

กรรมการ

(อาจารย์บัณฑิตศึกษาภายนอกภาควิชา)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

(รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รศ.เทียนศักดิ์ เมฆพรรณโอสถ)

ผู้รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 29 เดือน ... .. พ.ศ. 2556

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
การบริหารการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา .....	7
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน .....	19
การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ....	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	60
งานวิจัยในประเทศ .....	60
งานวิจัยต่างประเทศ .....	67
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	71
การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	72
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77
ลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	115
สรุปผล .....	115
อภิปรายผล .....	123
ข้อเสนอแนะ .....	125
บรรณานุกรม .....	126
ภาคผนวก .....	134
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	135
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	137
ภาคผนวก ค ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ .....	151
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	154
ประวัติย่อของผู้ศึกษาค้นคว้า .....	166

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนโรงเรียนที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
2 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาด สถานศึกษา .....	78
3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ .....	79
4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ .....	80
5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ .....	86
6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ .....	88
7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ .....	89
8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	94
9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ...	95
10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	101
11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามขนาดโรงเรียน ...	104
12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป จำแนกตามขนาดโรงเรียน ....	107

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า .....	6
2 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ .....	60

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ” มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ โดยประชากรของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 100 คน และครูจำนวน 1,719 คน รวม 1,819 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2555 กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มจากประชากร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางของเคร็จซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 80 คน ครู 320 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 400 คน และทำการสุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แล้วสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของสถานศึกษา แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

### สรุปผล

#### 1. สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาค้นคว้าสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู ร้อยละ 80.00 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 20.00 ส่วนใหญ่สังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 50.50 โรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 33.50 และโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 16.00

2. สรุปผลข้อมูลปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน ของผู้ตอบแบบสอบถาม



### 3. จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 3.1 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านที่พบว่า มีปัญหาต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป

#### 3.2 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษา เพื่อร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา

#### 3.3 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ – ครุภัณฑ์ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวัน และประจำเดือน รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครูภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครูภัณฑ์ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงิน และงบประมาณไม่เหมาะสม

#### 3.4 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ร่วมวิเคราะห์ และขาดการประสานในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อขัดแย้งในองค์กร และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน

#### 3.5 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ.) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญและไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยประเด็นที่ผู้บริหารพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้

สารเสพติด ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานงานการ ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียน เพื่อรับทราบข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียน และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นบริหาร สถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชนและหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา

#### 4. จำแนกตามขนาดโรงเรียน

##### 4.1 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า มีปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับน้อย ด้านที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป

##### 4.2 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตาม โครงการ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่ หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุด คือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลาย ให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอน ทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรในการจัด กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและความถนัด และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ

ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลาย ให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและความถนัด ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อ มัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาลดที่สุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการดำเนินงานในการจัดทำแผนติดตามมาตรฐานการการเรียนรู้ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตาม โครงการ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาลดที่สุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มในการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวัดผลและประเมินผล ทุกปีการศึกษา

#### 4.3 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครูภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุม ดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาลดที่สุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาลดที่สุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม

การรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ประเด็นผู้บริหาร สถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน ประเด็นผู้บริหาร สถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา และประเด็น ที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงาน การระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน

#### 4.4 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา มักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบ งานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็น ที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยี เพื่อการจัดการงานสารบรรณ รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนด เกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหาร สถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางาน ตามภาระงาน

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็นที่ พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยี เพื่อการจัดการงานสารบรรณ รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูและ บุคลากร เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวก ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของบุคลากร

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคีในองค์กร ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนด ตำแหน่ง

#### 4.5 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญ และไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของโรงเรียนและให้มีการปรับปรุงเนื้อหาในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน และ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การมีร่องรอยหลักฐานการดำเนินงานการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น สมุดบันทึก แบบรายงานต่างๆ

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณให้ครูด้านการจัดทำสื่อในการจัดการเรียนรู้ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์ และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคน อย่างเป็นปัจจุบัน รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม

ในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชนและหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา

2. สรุป ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ สรุปว่า มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ขาดการนิเทศกำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ และขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประมาณประจำวันและประจำเดือน ขาดการนิเทศกำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน และขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ และขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบันและขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน

แนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

1. แนวทางการแก้ไขปัญหา ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรจะมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผล การประเมินคุณภาพรวมทั้งแสวงหาความรู้ในการประยุกต์ใช้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล และมีการจัดอบรมหลักสูตรการบริหารงานวิชาการสำหรับผู้บริหารเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

2. การแก้ไขปัญหา ด้านการบริหารงบประมาณ ควรจะมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นถึงความสำคัญ การจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งติดตามการรายงานผลการทำงบประมาณประจำวันและประจำเดือน ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสามารถช่วยในการควบคุมการตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3. การแก้ไขปัญหา ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ รวมทั้งการประเมินผลงานแบบ 360 องศา ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการลดการล่าเอียงในการประเมินผลงานได้บ้าง ควรมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4. การแก้ไขปัญหา ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด กิจกรรมโฮมรูม กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน และ กำกับ ติดตาม งานอนามัยและโภชนาการ เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันนำมาวิเคราะห์ผล และสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา

## อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาค้นคว้าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการพบว่า มีปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความพร้อมยังต้องพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะตามข้อเท็จจริงแล้วจะเห็นว่า “งานวิชาการ” เป็นงานหลักของสถานศึกษาในขณะที่งานอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิคม จันทรอิม (2550) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา ทองศรี (2551) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย นับเป็นข้ออ่อนด้อย ทั้ง ๆ ที่แม่ในบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 “มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่ามีปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความพร้อมยังต้องพัฒนาการบริหารงบประมาณ เพราะถึงงานงบประมาณจะไม่ใช่งานหลักของการบริหารสถานศึกษาแต่งานงบประมาณก็เป็นงานรองที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐภูมิ ก่องจันทร์ (2550) ที่วิจัยการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้สถานศึกษากรณีสถานศึกษากรณีที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่าการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่ามีปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับน้อย เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความพร้อมและมีความพึงพอใจในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม “ คน “



นับว่าเป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานจะเป็นไปด้วยดี หรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ล้วนขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพ การปฏิบัติงานและผลงาน แต่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐวุฒิ ก่องขันธุ์ (2550) ที่วิจัยการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้สถานศึกษากรณีสถานศึกษากรณีศึกษาที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงศักยภาพในการบริหารที่จะต้องพัฒนาแก้ไขต่อไป

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่ามีปัญหาโดยรวม อยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็น การบ่งบอกถึงการบริหารที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารใส่ใจ และมุ่งพัฒนางานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ซึ่งต้องยอมรับว่างานบริหารงานทั่วไป เป็นงานเสริมงานหลัก(งานวิชาการ) แต่ก็นับว่าเป็นหน้าตาแรกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขั้นต่อไป โดยหลักการแล้ว งานบริหารทั่วไปเป็นงานที่เน้นกิจกรรมการบริหาร การบริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างเรียบร้อย ราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐวุฒิ ก่องขันธุ์ (2550) ที่วิจัย การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้สถานศึกษากรณีสถานศึกษากรณีศึกษาที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

1.1 หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพิ่มพูนทักษะ และทบทวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง หลังจากฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ (Competency Based Curriculum : CBS) ในการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ตระหนักถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเอง และแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับในการพัฒนาคุณภาพของงานที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา นำผลการศึกษาค้นคว้าไปพิจารณาประเมินจุดเด่น จุดด้อย ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเองในการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมขอบข่ายงานทั้ง 4 ด้าน เพื่อแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และความคาดหวังขององค์กรเพื่อส่งผลกระทบต่อทุกส่วนที่เกี่ยวข้องให้ได้รับประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาค้นคว้าการประเมินผล การดำเนินงานตามขอบข่ายงานทั้ง 4 ด้านอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินสู่การพิจารณา ปรับปรุงและพัฒนาอย่างจริงจัง

3.2.2 ในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปควรมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความคิดเห็น ของนักเรียน รวมทั้งผู้ปกครองด้วยว่ามีความรู้สึกร้อย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา เนื่องจากนักเรียน และผู้ปกครองเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมาย ผู้ศึกษาค้นคว้าใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูล (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล (Standard Deviation)

### ลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
3. ข้อเสนอแนะแนวทางในการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจะทำการวิเคราะห์หาค่าความถี่ และร้อยละ พร้อมนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำอธิบาย ได้ผลดังนี้

ตาราง 2 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งหน้าที่</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	80	20.00
ครู	320	80.00
รวม	400	100.00
<b>ขนาดสถานศึกษา</b>		
โรงเรียนขนาดใหญ่	202	50.50
โรงเรียนขนาดกลาง	134	33.50
โรงเรียนขนาดเล็ก	64	16.00
รวม	400	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู ร้อยละ 80.00 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 20.00 ส่วนใหญ่สังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 50.50 โรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 33.50 และโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 16.00

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) พร้อมทั้งแปลผลค่าเฉลี่ย ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	2.19	0.15	น้อย	2.60	0.24	ปานกลาง	2.52	0.28	ปานกลาง
2. ด้านการบริหารงบประมาณ	2.59	0.47	ปานกลาง	2.62	0.43	ปานกลาง	2.61	0.43	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	2.62	0.29	ปานกลาง	2.54	0.35	ปานกลาง	2.56	0.34	ปานกลาง
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	2.41	0.26	น้อย	2.43	0.30	น้อย	2.43	0.29	น้อย
ภาพรวม	2.38	0.13	น้อย	2.54	0.17	ปานกลาง	2.51	0.18	ปานกลาง

จากตาราง 3 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม เมื่อพิจารณา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.38$ , S.D. = 0.13) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 3 ด้าน และระดับน้อย 1 ด้านโดยพบว่าด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหา สูงสุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.29) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D.=0.47) ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 2.41$ , S.D.=0.26) และด้านที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 2.19$ , S.D.=0.15) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.54$ , S.D.=0.17) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 3 ด้าน และระดับน้อย 1 ด้าน โดยด้านที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D.=0.43) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D.=0.24) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 2.54$ , S.D.=0.35) และด้านที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D.=0.30) เมื่อพิจารณาประเด็น การปฏิบัติงานรายชื่อในแต่ละด้านได้ผลดังนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการวางแผนกับคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายในการจัดการศึกษา	2.33	1.15	น้อย	2.64	1.25	ปานกลาง	2.58	1.23	ปานกลาง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานกับคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	2.39	1.20	น้อย	2.65	1.40	ปานกลาง	2.60	1.37	ปานกลาง
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแต่งตั้งบุคลากรในการจัดทำระบบสารสนเทศในงานวิชาการ	2.15	1.36	น้อย	2.38	1.36	น้อย	2.34	1.36	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการดำเนินงานในการจัดทำแผนติดตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.22	1.23	น้อย	2.69	1.27	ปานกลาง	2.59	1.27	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อให้ได้รับความรู้และเข้าใจในกลุ่มสาระที่รับผิดชอบ	1.43	0.96	ต่ำสุด	1.91	1.23	น้อย	1.81	1.20	น้อย
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน	1.37	0.82	ต่ำสุด	1.79	1.24	น้อย	1.70	1.18	น้อย
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	2.41	1.26	น้อย	2.76	1.34	ปานกลาง	2.69	1.33	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำ พัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง	2.63	1.42	ปานกลาง	3.16	1.42	ปานกลาง	3.05	1.44	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อการจัดเก็บ รวบรวม และทำทะเบียนสื่อการเรียนการสอนในลักษณะศูนย์รวมสื่อ	1.58	1.14	น้อย	1.88	1.26	น้อย	1.82	1.24	น้อย
10. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มในการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวัดผลและประเมินผลทุกปีการศึกษา	2.03	1.37	น้อย	2.63	1.63	ปานกลาง	2.51	1.60	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประชุมร่วมกับคณะครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างเครื่องมือและวิธีการวัดผลตามสภาพจริง	2.76	1.15	ปานกลาง	2.86	1.36	ปานกลาง	2.84	1.32	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาของผู้เรียนที่ติด 0,ร.มส. ที่เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล	2.56	1.17	ปานกลาง	2.87	1.32	ปานกลาง	2.81	1.30	ปานกลาง
13. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่จะให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน	1.82	1.16	น้อย	2.18	1.26	น้อย	2.11	1.25	น้อย
14. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา	1.43	0.88	ต่ำสุด	1.76	1.23	น้อย	1.69	1.18	น้อย
15. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการนิเทศติดตามครูในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.61	1.19	ปานกลาง	2.88	1.30	ปานกลาง	2.83	1.28	ปานกลาง



ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
16. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์กรอบงานประกันคุณภาพการศึกษาแต่ละด้านได้ไม่ชัดเจน	2.03	0.90	น้อย	2.33	1.26	น้อย	2.27	1.20	น้อย
17. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานให้มีการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1.91	1.05	น้อย	2.39	1.30	น้อย	2.29	1.26	น้อย
18. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและความถนัด	2.31	1.42	น้อย	3.09	1.48	ปานกลาง	2.94	1.50	ปานกลาง
19. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลาย เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ	2.44	1.57	น้อย	3.43	1.51	ปานกลาง	3.24	1.57	ปานกลาง
20. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการ	1.70	1.10	น้อย	2.36	1.37	น้อย	2.23	1.35	น้อย
21. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้านกีฬาและนันทนาการ	1.55	1.12	น้อย	1.96	1.32	น้อย	1.88	1.29	น้อย
22. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านศิลปะ ดนตรี- นาฏศิลป์	1.89	1.25	น้อย	2.26	1.30	น้อย	2.18	1.30	น้อย
23. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมการจัดห้องปฏิบัติการในการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	1.86	1.23	น้อย	2.29	1.36	น้อย	2.20	1.35	น้อย

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
24. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	2.63	1.30	ปานกลาง	2.92	1.21	ปานกลาง	2.86	1.23	ปานกลาง
25. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2.39	1.15	น้อย	2.89	1.34	ปานกลาง	2.79	1.32	ปานกลาง
26. ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้	2.50	1.26	น้อย	2.82	1.30	ปานกลาง	2.75	1.30	ปานกลาง
27. ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ	3.00	0.98	ปานกลาง	3.30	1.02	ปานกลาง	3.24	1.02	ปานกลาง
28. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานประจำปีของสถานศึกษา (SAR)	1.96	1.14	น้อย	2.40	1.43	น้อย	2.31	1.39	น้อย
29. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	2.89	1.02	ปานกลาง	3.41	1.06	ปานกลาง	3.30	1.07	ปานกลาง
30. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	2.98	1.23	ปานกลาง	3.25	1.05	ปานกลาง	3.20	1.10	ปานกลาง
รวม	2.19	0.15	น้อย	2.60	0.24	ปานกลาง	2.52	0.28	ปานกลาง

จากตาราง 4 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ เมื่อพิจารณาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม ด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.19$ , S.D.=0.15) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 8 ข้อ มีปัญหาระดับน้อย 19 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อยสุด 3 ข้อโดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D.=0.98) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D.=1.23) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 2.89$ , S.D.=1.02) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน ( $\bar{X} = 1.37$ , S.D.=0.82) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D.=0.24) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 17 ข้อ มีปัญหาระดับน้อย 13 ข้อโดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D.=1.51) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D.=1.06) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D.=1.02) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา ( $\bar{X} = 1.76$ , S.D.=1.23)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา	1.93	1.27	น้อย	2.36	1.38	น้อย	2.27	1.36	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาก่อส่วน	1.98	1.29	น้อย	2.26	1.30	น้อย	2.21	1.30	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม	1.78	1.18	น้อย	1.82	1.28	น้อย	1.81	1.26	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านเทคโนโลยีในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารงบประมาณ	2.26	1.42	น้อย	2.26	1.30	น้อย	2.26	1.32	น้อย
5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครูภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน	3.06	1.49	ปานกลาง	2.93	1.58	ปานกลาง	2.95	1.56	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์	3.11	1.46	ปานกลาง	2.86	1.57	ปานกลาง	2.91	1.55	ปานกลาง
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำประจำวันและประจำเดือน	3.94	1.08	มาก	3.70	1.11	มาก	3.75	1.11	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กำกับติดตามการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ	2.66	1.36	ปานกลาง	2.73	1.26	ปานกลาง	2.72	1.28	ปานกลาง
รวม	2.59	0.47	ปานกลาง	2.62	0.43	ปานกลาง	2.61	0.43	ปานกลาง

จากตาราง 5 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ เมื่อพิจารณาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D.=0.47) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับมาก 1 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 3 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 4 ข้อ โดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.=1.08) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D.=1.46) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.06$ , S.D.=1.49) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม ( $\bar{X} = 1.78$ , S.D.=1.18) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D.=0.43) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับมาก 1 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 3 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 4 ข้อ โดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=1.11) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D.=1.58) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D.=1.57) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม ( $\bar{X} = 1.82$ , S.D.=1.28) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตำแหน่ง  
หน้าที่

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	2.29	1.49	น้อย	2.27	1.31	น้อย	2.28	1.35	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการสนับสนุนให้ครู บุคลากร เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	2.06	1.29	น้อย	2.36	1.34	น้อย	2.30	1.33	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน	1.60	1.15	น้อย	1.60	1.08	น้อย	1.60	1.10	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดทำแผนพัฒนางานบุคคล	2.49	1.32	น้อย	2.51	1.35	ปานกลาง	2.50	1.34	น้อย
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการงานสารบรรณ	2.16	1.34	น้อย	2.51	1.37	ปานกลาง	2.44	1.37	น้อย
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ ติดตาม ในเรื่องของการรักษาวินัยของข้าราชการครู	3.29	1.56	ปานกลาง	2.90	1.48	ปานกลาง	2.98	1.50	ปานกลาง
7. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ร่วมวิเคราะห์ และขาดการประสาน ในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อขัดแย้งในองค์กร	3.39	1.49	ปานกลาง	2.84	1.56	ปานกลาง	2.95	1.56	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	3.33	1.46	ปานกลาง	3.14	1.57	ปานกลาง	3.18	1.55	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคีในองค์กร	3.33	1.44	ปานกลาง	3.09	1.53	ปานกลาง	3.14	1.51	ปานกลาง
10. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมในการเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะของครู	1.65	1.20	น้อย	1.63	1.06	น้อย	1.63	1.09	น้อย
11. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ	3.59	1.03	มาก	3.47	1.06	ปานกลาง	3.49	1.05	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ	3.65	1.18	มาก	3.48	1.15	ปานกลาง	3.52	1.16	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของบุคลากร	1.64	1.12	น้อย	1.72	1.22	น้อย	1.70	1.20	น้อย
14. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในการจัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน	2.24	1.33	น้อย	2.12	1.38	น้อย	2.14	1.37	น้อย
รวม	2.62	0.29	ปานกลาง	2.54	0.35	ปานกลาง	2.56	0.34	ปานกลาง

จากตาราง 6 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D.=0.29) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับมาก 2 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 4 ข้อและระดับน้อย 8 ข้อ โดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D.=1.18) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D.=1.03) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ร่วมวิเคราะห์ และขาดการประสานในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อขัดแย้งในองค์กร ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D.=1.49) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน ( $\bar{X} = 1.60$ , S.D.=1.15) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.54$ , S.D.=0.35) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 8 ข้อ และระดับน้อย 6 ข้อ โดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D.=1.15) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D.=1.06) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.14$ , S.D.=1.57) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน ( $\bar{X} = 1.60$ , S.D.=1.08) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ



ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้ครูที่รับผิดชอบงานสารบัญเข้ารับการอบรม สัมมนา ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	2.04	1.26	น้อย	2.38	1.35	น้อย	2.31	1.34	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	2.13	1.43	น้อย	2.34	1.41	น้อย	2.30	1.41	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมในการประสานงานกับชุมชนในเรื่องเครือข่ายเพื่อการจัดการศึกษา	2.59	1.33	ปานกลาง	2.56	1.30	ปานกลาง	2.57	1.31	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ	2.64	1.31	ปานกลาง	2.54	1.38	ปานกลาง	2.56	1.36	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม นิเทศ งานอนามัยและโภชนาการ	2.90	1.26	ปานกลาง	2.67	1.27	ปานกลาง	2.72	1.27	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	2.14	1.38	น้อย	2.47	1.46	น้อย	2.41	1.45	น้อย

ตาราง 7 (ต่อ)

	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป									
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณให้ครูด้านการจัดทำสื่อในการจัดการเรียนรู้	2.09	1.38	น้อย	2.39	1.40	น้อย	2.33	1.40	น้อย
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของโรงเรียน ให้มีการปรับปรุงเนื้อหาในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน	2.06	1.37	น้อย	2.31	1.33	น้อย	2.26	1.34	น้อย
9. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์	2.20	1.37	น้อย	2.38	1.45	น้อย	2.34	1.43	น้อย
10. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน	3.08	1.30	ปานกลาง	2.67	1.35	ปานกลาง	2.75	1.35	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ.)	2.93	1.24	ปานกลาง	2.57	1.31	ปานกลาง	2.64	1.31	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานงานการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อรับทราบข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียน	2.75	1.27	ปานกลาง	2.71	1.33	ปานกลาง	2.72	1.31	ปานกลาง
13. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน	2.98	1.27	ปานกลาง	2.70	1.33	ปานกลาง	2.75	1.32	ปานกลาง
14. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การมีร่องรอยหลักฐานการดำเนินงานการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น สมุดบันทึก แบบรายงานต่าง ๆ	2.54	1.24	ปานกลาง	2.50	1.36	ปานกลาง	2.51	1.34	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านการบริหารงานทั่วไป	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			รวม		
	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล	X	SD.	แปลผล
15. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด	2.86	1.20	ปานกลาง	2.78	1.26	ปานกลาง	2.80	1.24	ปานกลาง
16. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกในการจัดอบรมนักเรียนให้รู้จักการคบเพื่อนและการปฏิบัติตนเพื่อห่างไกลสารเสพติด	2.24	1.27	น้อย	2.30	1.34	น้อย	2.29	1.33	น้อย
17. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม	2.59	1.24	ปานกลาง	2.80	1.23	ปานกลาง	2.76	1.24	ปานกลาง
18. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวก ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในกรณีที่มีปัญหาเกินความสามารถของครูที่จะแก้ไข	2.69	1.26	ปานกลาง	2.51	1.23	ปานกลาง	2.55	1.24	ปานกลาง
19. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชนและหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา	1.83	1.34	น้อย	1.84	1.21	น้อย	1.84	1.23	น้อย
20. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมและไม่กำกับ ติดตามงาน ประชาธิปไตยในโรงเรียน	1.71	1.16	น้อย	1.93	1.28	น้อย	1.88	1.26	น้อย
21. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญและไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน	1.63	1.14	น้อย	1.84	1.17	น้อย	1.80	1.17	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.41</b>	<b>0.26</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.43</b>	<b>0.30</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.43</b>	<b>0.29</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 7 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป เมื่อพิจารณาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.41$ , S.D.=0.26) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 11 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 10 ข้อโดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.08$ , S.D.=1.30) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D.=1.27) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ.) ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D.=1.24) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญและไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน ( $\bar{X} = 1.63$ , S.D.=1.14) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D.=0.30) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 11 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 10 ข้อ โดยประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม ( $\bar{X} = 2.80$ , S.D.=1.23) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D.=1.26) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานงานการ ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อรับทราบข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียน ( $\bar{X} = 2.71$ , S.D.=1.33) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นบริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชนและหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 1.84$ , S.D.=1.21) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

2. จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	2.66	0.24	ปานกลาง	2.71	0.23	ปานกลาง	2.35	0.20	น้อย	2.52	0.28	ปานกลาง
2. ด้านการบริหารงบประมาณ	2.82	0.44	ปานกลาง	2.81	0.39	ปานกลาง	2.41	0.36	น้อย	2.61	0.43	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	2.42	0.33	น้อย	2.41	0.33	น้อย	2.70	0.29	ปานกลาง	2.56	0.34	ปานกลาง
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	2.60	0.25	ปานกลาง	2.58	0.28	ปานกลาง	2.28	0.22	น้อย	2.43	0.29	น้อย
ภาพรวม	2.61	0.14	ปานกลาง	2.63	0.15	ปานกลาง	2.40	0.13	น้อย	2.51	0.18	ปานกลาง

จากตาราง 8 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ ,  $S.D.=0.18$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 3 ด้าน และมีปัญหาระดับน้อย 1 ด้านโดยด้านที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 2.61$ ,  $S.D.=0.43$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 2.56$ ,  $S.D.=0.34$ ) ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 2.52$ ,  $S.D.=0.28$ ) และด้านที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 2.43$ ,  $S.D.=0.18$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ,  $S.D.=0.14$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาในระดับปานกลาง 3 ด้านโดยด้านที่มีปัญหา สูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 2.82$ ,  $S.D.=0.44$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 2.66$ ,  $S.D.=0.24$ ) ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 2.60$ ,  $S.D.=0.25$ ) และด้านที่มีปัญหา ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 2.42$ ,  $S.D.=0.33$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.63$ ,  $S.D.=0.15$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาในระดับปานกลาง 3 ด้าน และมีปัญหาระดับน้อย 1 โดยด้านที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} \pm S.D. = 2.81 \pm 0.39$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 2.71$ ,  $S.D.=0.23$ ) ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 2.58$ ,  $S.D.=0.28$ ) และด้านที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 2.41$ ,  $S.D.=0.33$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.40$ ,  $S.D.=0.13$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาในระดับน้อย 3 ด้าน มีปัญหาระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยด้านที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 2.70$ ,  $S.D.=0.29$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 2.41$ ,  $S.D.=0.36$ ) ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 2.35$ ,  $S.D.=0.20$ ) และด้านที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 2.28$ ,  $S.D.=0.23$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ เมื่อพิจารณาประเด็นการปฏิบัติงานรายข้อในแต่ละด้านได้ผลดังนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการวางแผนกับคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการจัดการศึกษา	2.0 3	1.11	น้อย	2.1 1	1.31	น้อย	3.06	1.02	ปานกลาง	2.58	1.23	ปานกลาง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานกับคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	2.0 8	1.26	น้อย	2.1 6	1.46	น้อย	3.05	1.17	ปานกลาง	2.60	1.37	ปานกลาง
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแต่งตั้งบุคลากรในการจัดทำระบบสารสนเทศในงานวิชาการ	2.3 0	1.54	น้อย	2.0 7	1.32	น้อย	2.52	1.31	ปานกลาง	2.34	1.36	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการดำเนินงานในการจัดทำแผนติดตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.3 8	1.44	น้อย	1.9 7	1.08	น้อย	3.07	1.14	ปานกลาง	2.59	1.27	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ได้รับความรู้และเข้าใจในกลุ่มสาระที่รับผิดชอบ	1.8 7	1.20	น้อย	2.4 3	1.27	น้อย	1.39	0.95	น้อย	1.81	1.20	น้อย
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน	1.7 9	1.19	น้อย	2.1 0	1.23	น้อย	1.41	1.06	น้อย	1.70	1.18	น้อย

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมการใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.21	1.31	ปานกลาง	3.13	1.20	ปานกลาง	2.23	1.26	น้อย	2.69	1.33	ปานกลาง
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.99	มาก	3.91	1.05	มาก	2.20	1.26	น้อย	3.05	1.44	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อการจัดเก็บ รวบรวม และทำทะเบียนสื่อการเรียนการสอนในลักษณะศูนย์รวมสื่อ	2.10	1.32	น้อย	2.42	1.34	น้อย	1.33	0.92	น้อย	1.82	1.24	น้อย
10. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มในการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการวัดผลและประเมินผลทุกปีการศึกษา	3.71	1.22	มาก	3.83	1.11	มาก	1.25	0.75	น้อย	2.51	1.60	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประชุมร่วมกับคณะครูวิเคราะห์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการสร้าง เครื่องมือและวิธีการวัดผลตามสภาพจริง	2.81	1.49	ปานกลาง	2.22	1.23	น้อย	3.27	1.14	ปานกลาง	2.84	1.32	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานเพื่อหาแนวทางในการ แก้ปัญหาของผู้เรียนที่ติด 0,ร,มส. ที่เป็นไปตามระเบียบการวัดและ ประเมินผล	2.25	1.39	น้อย	2.36	1.30	น้อย	3.28	1.08	ปานกลาง	2.81	1.30	ปานกลาง
13. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่จะให้ครูท่วิจัยใน ชั้นเรียน	1.98	1.29	น้อย	2.15	1.22	น้อย	2.11	1.26	น้อย	2.11	1.25	น้อย
14. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อ ร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน เอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา	2.05	1.25	น้อย	2.08	1.35	น้อย	1.32	0.87	น้อย	1.69	1.18	น้อย



ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
15. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการนิเทศติดตามครูในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.66	1.30	ปานกลาง	2.51	1.36	ปานกลาง	3.09	1.16	ปานกลาง	2.83	1.28	ปานกลาง
16. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์กรอบงานประกันคุณภาพการศึกษาแต่ละด้านได้ไม่ชัดเจน	2.23	1.22	น้อย	2.31	1.25	น้อย	2.25	1.17	น้อย	2.27	1.20	น้อย
17. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานให้มีการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน	2.25	1.33	น้อย	2.38	1.31	น้อย	2.25	1.21	น้อย	2.29	1.26	น้อย
18. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถ ความถนัด	3.88	1.03	มาก	3.95	1.20	มาก	1.97	1.12	น้อย	2.94	1.50	ปานกลาง
19. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ	4.11	0.98	มาก	4.30	0.96	มาก	2.25	1.42	น้อย	3.24	1.57	ปานกลาง
20. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการ	2.95	1.23	ปานกลาง	3.18	1.02	ปานกลาง	1.37	0.95	น้อย	2.23	1.35	น้อย
21. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้านกีฬาและนันทนาการ	2.41	1.41	น้อย	2.38	1.36	น้อย	1.37	0.98	น้อย	1.88	1.29	น้อย
22. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านศิลปะ ดนตรี- นาฏศิลป์	3.16	1.10	ปานกลาง	2.99	1.12	ปานกลาง	1.34	0.83	น้อย	2.18	1.30	น้อย
23. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมการจัดห้องปฏิบัติการในการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	3.38	1.00	ปานกลาง	3.02	1.13	ปานกลาง	1.29	0.85	น้อย	2.20	1.35	น้อย

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
24. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	2.44	1.31	น้อย	2.43	1.27	น้อย	3.29	1.03	ปานกลาง	2.86	1.23	ปานกลาง
25. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2.19	1.32	น้อย	2.42	1.45	น้อย	3.23	1.07	ปานกลาง	2.79	1.32	ปานกลาง
26. ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้	2.06	1.30	น้อย	2.41	1.37	น้อย	3.20	1.08	ปานกลาง	2.75	1.30	ปานกลาง
27. ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ	3.11	0.93	ปานกลาง	3.17	1.01	ปานกลาง	3.33	1.04	ปานกลาง	3.24	1.02	ปานกลาง
28. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานประจำปีของสถานศึกษา(SAR)	2.25	1.33	น้อย	2.46	1.42	น้อย	2.23	1.38	น้อย	2.31	1.39	น้อย
29. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.27	0.95	ปานกลาง	3.19	1.15	ปานกลาง	3.39	1.06	ปานกลาง	3.30	1.07	ปานกลาง
30. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	3.11	1.14	ปานกลาง	3.25	1.11	ปานกลาง	3.19	1.07	ปานกลาง	3.20	1.10	ปานกลาง
รวม	2.66	0.24	ปานกลาง	2.71	0.23	ปานกลาง	2.35	0.20	น้อย	2.52	0.28	ปานกลาง

จากตาราง 9 ปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานวิชาการทั้งหมด พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.52$ , S.D.=0.28) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง 17 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 13 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D.=1.07) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D.=1.02) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D.=1.57) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา ( $\bar{X} = 1.69$ , S.D.=1.18) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D.=0.24) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับมาก 4 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 9 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 17 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D.=0.98) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดทำและพัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.=0.99) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและความถนัด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.=1.03) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน ( $\bar{X} = 1.79$ , S.D.=1.19) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.71$ , S.D.=0.23) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาระดับมาก 4 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 8 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 18 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.=0.96) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและความถนัด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.=1.20) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D.=1.05) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการดำเนินงานในการจัดทำแผนติดตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.=1.08) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.35$ , S.D.=0.20) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง 13 ข้อ และมีปัญหาระดับน้อย 17 ข้อ พบว่า ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D.=1.06) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D.=1.04) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D.=1.03) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มในการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวัดผล และประเมินผลทุกปีการศึกษา ( $\bar{X} = 1.25$ , S.D.=0.75) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา	3.31	0.97	ปานกลาง	3.32	1.07	ปานกลาง	1.25	0.72	น้อยที่สุด	2.27	1.36	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่ม ขาดการประสานงาน การระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน	3.23	1.03	ปานกลาง	3.21	0.94	ปานกลาง	1.21	0.68	น้อยที่สุด	2.21	1.30	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม	2.14	1.36	น้อย	2.31	1.47	น้อย	1.38	0.87	น้อยที่สุด	1.81	1.26	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านเทคโนโลยีในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารงบประมาณ	3.08	0.88	ปานกลาง	3.30	0.88	ปานกลาง	1.32	0.95	น้อยที่สุด	2.26	1.32	น้อย
5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครูภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน	2.09	1.32	น้อย	1.98	1.35	น้อย	3.87	1.17	มาก	2.95	1.56	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์	1.95	1.33	น้อย	1.83	1.19	น้อย	3.94	1.07	มาก	2.91	1.55	ปานกลาง
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน	3.52	0.93	ปานกลาง	3.35	1.04	ปานกลาง	4.09	1.10	มาก	3.75	1.11	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กำกับติดตามการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ	3.22	0.92	ปานกลาง	3.21	1.06	ปานกลาง	2.23	1.33	น้อย	2.72	1.28	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.82</b>	<b>0.44</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.81</b>	<b>0.39</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.41</b>	<b>0.36</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.61</b>	<b>0.43</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 10 ปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงบประมาณ ทั้งหมด พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61, S.D.=0.43$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีปัญหาในระดับมาก 1 ข้อ มีปัญหาในระดับปานกลาง 3 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อย 4 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.75, S.D.=1.11$ ) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 2.95, S.D.=1.56$ ) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 2.91, S.D.=1.55$ ) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม ( $\bar{X} = 1.81, S.D.=1.26$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.82, S.D.=0.44$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 5 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อย 3 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.52, S.D.=0.93$ ) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ( $\bar{X} = 3.31, S.D.=0.97$ ) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน ( $\bar{X} = 3.23, S.D.=1.03$ ) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 1.95, S.D.=1.33$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.81, S.D.=0.39$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 5 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อย 3 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.35, S.D.=1.04$ ) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ( $\bar{X} = 3.32, S.D.=1.07$ ) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน ( $\bar{X} = 3.21, S.D.=0.94$ ) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 1.83, S.D.=1.19$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.41, S.D.=0.36$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีปัญหาในระดับมาก 3 ข้อ มีปัญหาในระดับน้อย 1 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อยที่สุด 4 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 4.09, S.D.=1.10$ ) รองลงมาคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงานประจำวันและประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.94, S.D.=1.07$ ) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ( $\bar{X} = 1.25, S.D.=0.72$ ) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา น้อยที่สุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน ( $\bar{X} = 1.21, S.D.=0.68$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	3.23	1.09	ปานกลาง	3.15	1.05	ปานกลาง	3.39	0.96	น้อยที่สุด	2.28	1.35	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.00	1.18	ปานกลาง	3.17	1.03	ปานกลาง	1.50	1.03	น้อยที่สุด	2.30	1.33	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน	1.78	1.19	น้อย	1.78	1.22	น้อย	1.43	0.94	น้อยที่สุด	1.60	1.10	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดทำแผนพัฒนางานบุคคล	1.81	1.18	น้อย	1.81	1.28	น้อย	3.18	1.05	ปานกลาง	2.50	1.34	น้อย
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการงานสารบรรณ	3.34	0.72	ปานกลาง	3.39	0.93	ปานกลาง	1.52	1.13	น้อย	2.44	1.37	น้อย
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ ติดตาม ในเรื่องของการรักษาวินัยของข้าราชการครู	1.91	1.03	น้อย	2.29	1.41	น้อย	3.77	1.23	มาก	2.98	1.50	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ร่วมวิเคราะห์ และขาดการประสานในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อขัดแย้งในองค์กร	1.89	1.29	น้อย	2.01	1.35	น้อย	3.91	1.10	มาก	2.95	1.56	ปานกลาง
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	2.33	1.36	น้อย	2.09	1.28	น้อย	4.16	1.05	มาก	3.18	1.55	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคีในองค์กร	2.41	1.35	น้อย	2.13	1.31	น้อย	4.04	1.08	มาก	3.14	1.51	ปานกลาง
10. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมในการเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะของครู	1.83	1.20	น้อย	1.84	1.18	น้อย	1.43	0.95	น้อยที่สุด	1.63	1.09	น้อย
11. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ	3.16	0.91	ปานกลาง	3.15	1.00	ปานกลาง	3.83	1.02	มาก	3.49	1.05	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดี ความชอบ	2.98	1.13	ปานกลาง	3.04	1.06	ปานกลาง	4.00	1.02	มาก	3.52	1.16	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของบุคลากร	2.08	1.42	น้อย	1.75	1.15	น้อย	1.54	1.13	น้อย	1.70	1.20	น้อย
14. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในการจัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน	2.17	1.49	น้อย	2.14	1.30	น้อย	2.13	1.38	น้อย	2.14	1.37	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.42</b>	<b>0.33</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.41</b>	<b>0.33</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.70</b>	<b>0.29</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.56</b>	<b>0.34</b>	<b>ปานกลาง</b>



จากตาราง 11 ปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งหมด พบว่ามีปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.56$ ,  $S.D.=0.34$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาในระดับมาก 1 ข้อ มีปัญหาในระดับปานกลาง 5 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อย 8 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $S.D.=1.16$ ) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ( $\bar{X} = 3.49$ ,  $S.D.=1.05$ ) ประเด็นผู้บริหาร สถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.18$ ,  $S.D.=1.55$ ) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากร ที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน ( $\bar{X} = 1.60$ ,  $S.D.=1.10$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.42$ ,  $S.D.=0.33$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง 5 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อย 9 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการงานสาร บรรณ = 3.34,  $S.D.=\pm 0.72$ ) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.23$ ,  $S.D.=1.39$ ) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ( $\bar{X} = 3.16$ ,  $S.D.=0.91$ ) และ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงาน สารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน ( $\bar{X} = 1.78$ ,  $S.D.=1.19$ ) โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.41$ ,  $S.D.=.33$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 5 ข้อ และมีปัญหาในระดับน้อย 9 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุด คือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ งานสารบรรณ ( $\bar{X} = 3.39$ ,  $S.D.=0.93$ ) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุน ให้ครูและบุคลากร เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.17$ ,  $S.D.=1.03$ ) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ( $\bar{X} = 3.15$ ,  $S.D.=1.00$ ) และประเด็นที่ พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกในการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ของบุคลากร ( $\bar{X} = 1.75$ ,  $S.D.=1.15$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง= 2.70,  $S.D.=0.29$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาในระดับมาก 6 ข้อ มีปัญหาในระดับปานกลาง 1 ข้อ มีปัญหาในระดับน้อย 3 ข้อ

และมีปัญหาระดับน้อยที่สุด 4 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหา สูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา  
ขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.=1.05)  
รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคีในองค์กร  
( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.=.08) ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดี  
ความชอบ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.=1.02) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหา ต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหาร  
สถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ( $\bar{X} = 1.39$ , S.D.=0.96)  
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้ครูที่รับผิดชอบงานสารบัญเข้ารับการอบรม สัมมนา ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	3.28	1.08	ปานกลาง	3.14	1.01	ปานกลาง	1.45	1.00	น้อยที่สุด	2.31	1.34	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	3.67	1.01	มาก	2.98	1.16	ปานกลาง	1.42	1.03	น้อยที่สุด	2.30	1.41	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมในการประสานงานกับชุมชนในเรื่องเครือข่ายเพื่อการจัดการศึกษา	3.06	1.02	ปานกลาง	3.18	1.04	ปานกลาง	2.00	1.30	น้อย	2.57	1.31	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ	2.00	1.20	น้อย	1.75	1.14	น้อย	3.27	1.15	ปานกลาง	2.56	1.36	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม นิเทศ งานอนามัยและโภชนาการ	2.20	1.38	น้อย	2.26	1.31	น้อย	3.18	1.02	ปานกลาง	2.72	1.27	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	3.34	0.98	ปานกลาง	3.68	0.99	มาก	1.26	0.75	น้อยที่สุด	2.41	1.45	น้อย
7. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณให้ครูด้านการจัดทำสื่อในการจัดการเรียนรู้	3.41	1.15	ปานกลาง	3.38	1.05	ปานกลาง	1.29	0.73	น้อยที่สุด	2.33	1.40	น้อย
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของโรงเรียนและให้มีการปรับปรุงเนื้อหาในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน	3.42	0.94	ปานกลาง	3.04	1.05	ปานกลาง	1.37	0.96	น้อยที่สุด	2.26	1.34	น้อย

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
9. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์	3.55	1.08	มาก	3.3 6	1.12	ปานกลาง	1.28	0.78	น้อยที่สุด	2.34	1.43	น้อย
10. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน	2.16	1.25	น้อย	2.2 1	1.41	น้อย	3.30	1.10	ปานกลาง	2.75	1.35	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ.)	2.06	1.33	น้อย	2.1 2	1.41	น้อย	3.16	0.98	ปานกลาง	2.64	1.31	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานงานติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อรับทราบข้อมูลต่างๆ ของนักเรียน	2.22	1.40	น้อย	2.3 1	1.44	น้อย	3.14	1.03	ปานกลาง	2.72	1.31	ปานกลาง
13. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน	2.23	1.48	น้อย	2.3 1	1.29	น้อย	3.21	1.12	ปานกลาง	2.75	1.32	ปานกลาง
14. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการมีร่องรอยหลักฐานการดำเนินงานการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น สมุดบันทึก แบบรายงานต่าง ๆ	1.80	1.24	น้อย	1.8 9	1.25	น้อย	3.15	1.09	ปานกลาง	2.51	1.34	ปานกลาง
15. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด	2.25	1.14	น้อย	2.4 2	1.36	น้อย	3.22	1.04	ปานกลาง	2.80	1.24	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
16. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกในการจัดอบรมนักเรียนให้รู้จักการคบเพื่อนและการปฏิบัติตนเพื่อห่างไกลสารเสพติด	2.64	1.42	ปานกลาง	2.34	1.30	น้อย	2.13	1.30	น้อย	2.29	1.33	น้อย
17. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม	2.61	1.53	ปานกลาง	2.34	1.33	น้อย	3.09	0.95	ปานกลาง	2.76	1.24	ปานกลาง
18. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวก ระบบช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาเกินความสามารถของครูจะแก้ไข	1.92	1.19	น้อย	2.05	1.20	น้อย	3.07	1.04	ปานกลาง	2.55	1.24	ปานกลาง
19. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชน และหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา	2.48	1.33	น้อย	2.46	1.35	น้อย	1.21	0.68	น้อยที่สุด	1.84	1.23	น้อย
20. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมและไม่กำกับ ติดตามงาน ประชาธิปไตยในโรงเรียน	2.00	0.98	น้อย	2.58	1.42	ปานกลาง	1.38	0.96	น้อยที่สุด	1.88	1.26	น้อย
21. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญและไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน	2.09	1.16	น้อย	2.31	1.29	น้อย	1.36	0.88	น้อยที่สุด	1.80	1.17	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.60</b>	<b>0.25</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.58</b>	<b>0.28</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.28</b>	<b>0.22</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.43</b>	<b>0.29</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 12 ปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป ทั้งหมด พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D.=0.29) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง 11 ข้อ และระดับน้อย 10 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด ( $\bar{X} = 2.80$ , S.D.=1.04) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม ( $\bar{X} = 2.76$ , S.D.=1.24) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน ( $\bar{X} = 2.75$ , S.D.=1.32) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญและไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน ( $\bar{X} = 1.80$ , S.D.=1.17) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D.=0.25) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับมาก 2 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 7 ข้อ และระดับน้อย 12 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D.=1.01) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D.=1.08) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของโรงเรียนและให้มีการปรับปรุงเนื้อหาในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D.=0.94) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การมีร่องรอยหลักฐานการดำเนินงานการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น สมุดบันทึก แบบรายงานต่างๆ ( $\bar{X} = 1.80$ , S.D.=1.08) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดกลาง พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ , S.D.=0.28) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับมาก 1 ข้อ มีปัญหาระดับปานกลาง 7 ข้อ และระดับน้อย 13 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D.=1.99) รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณให้ครูด้านการจัดทำสื่อในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D.=1.05) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D.=1.12) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือ ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ ( $\bar{X} = 1.75$ , S.D.=1.14) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.28$ , S.D.=0.22) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง 10 ข้อ ระดับน้อย 10 ข้อ และระดับน้อยที่สุด 9 ข้อ ประเด็นที่พบว่ามีปัญหาสูงสุดคือ

ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D.=1.10)

รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D.=1.15) ประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D.=1.04) และประเด็นที่พบว่ามีปัญหาต่ำสุดคือประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชนและหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 1.21$ , S.D.=0.68) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

3. ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหา ได้มาจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด ในตอนที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ปัญหาการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการพบว่า มีปัญหาในเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง

2. ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณพบว่า มีปัญหาในเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน และขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์

3. ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ ขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อความสัมพันธ์ในองค์กร

4. ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า มีปัญหาในเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน และขาดการติดตาม นิเทศ งานอนามัยและโภชนาการ

#### แนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

1. การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการเรื่อง ขาดการติดตาม การประเมินงานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามีการจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียน

ตามความถนัดและความสนใจ ขาดการติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุง แก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อ วัสดุที่มีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง ควรจะมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นความสำคัญของการติดตาม ประเมินผลในด้านต่างๆ และส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอน เพิ่มเติมตามความถนัดของผู้เรียนด้วย

2. การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน และขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ – ครุภัณฑ์ เช่นเดียวกับปัญหาด้านวิชาการที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเห็นความสำคัญของการติดตาม ประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิด การควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน สูงสุด

3. การแก้ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความลำเอียง ในการพิจารณาความดีความชอบ ไม่เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ความดี ความชอบ ขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อความสามัคคีในองค์กร

4. การแก้ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสาน การคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์ เพื่อคัดกรองนักเรียน ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำระเบียบสะสมของนักเรียน แต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน และขาดการติดตาม นิเทศ งานอนามัยและโภชนาการ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 37 สถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน และรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 100 คน และครูจำนวน 1,719 คน รวมประชากรจำนวนทั้งสิ้น 1,819 คน

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ที่ได้จากกลุ่มประชากรโดยใช้ตารางคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 80 คน ครูผู้สอน จำนวน 320 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 400 คน (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2547 : 110-123) โดยมีขั้นตอนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการครูสายผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 80 คน จากจำนวน 100 คน ครูผู้สอนจำนวน 320 คน จากจำนวน 1,719 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

1.2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แล้วสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนโรงเรียนที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน และสถานภาพ

ขนาด โรงเรียน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวมทั้งสิ้น	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	22	18	248	46	270	64
ขนาดกลาง	41	32	545	102	586	134
ขนาดใหญ่	37	30	926	172	963	202
รวม	100	80	1,719	320	1,819	400

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ และ ขนาดของโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป โดยสร้างคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) ตามวิธีของ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2547 : 219) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งได้ถามข้อคิดเห็นให้ครอบคลุมขอบข่ายการบริหาร 4 ด้าน ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป มีความหมายดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaires) แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

## การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาค้นคว้ามีขั้นตอนในการดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขอคำแนะนำและข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วกำหนดกรอบแนวคิด ความมุ่งหมาย การสร้างเครื่องมือของแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

2. ร่างแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ผ่านการตรวจสอบแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามที่ได้ไปหาค่าความตรง โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) รูปแบบของแบบสอบถาม การใช้ภาษา และความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับความมุ่งหมายที่ต้องการวัดโดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎี การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายข้อลงในแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดประสงค์ที่ต้องการวัดซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ด้านภาษาและวิจัยประเมินผล เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruent : IOC) โดยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

2.1 นายชัยวัฒน์ ตั้งพงษ์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 นายภัทรารุจ สิมขำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคอนไทยวิทยาคม อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

2.3 นางสาวช่อผกา ผลภิญโญ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และประเมินผลการศึกษา

2.3 นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดประสงค์ที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยได้ค่าดัชนีค่าความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 (เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย. ม.ป.ป. : 181) การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา วัดดูประสงค์ หรือสิ่งที่มุ่งศึกษา  
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหา วัดดูประสงค์ หรือสิ่งที่มุ่งศึกษา
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงเนื้อหา วัดดูประสงค์ หรือสิ่งที่มุ่งศึกษานำคะแนนที่ได้ มาแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

- เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย  
 $\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
 N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

และได้ข้อคำถามที่มีค่าความตรง (IOC) เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ แล้วนำไปหาคุณภาพของเครื่องมือ

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาค้นคว้าหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง ทดลองในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น โดยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน ครูผู้สอน 15 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน แล้วนำคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทดลองไปตรวจนับคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.1 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.214 ถึง 0.768 ได้ข้อคำถามจำนวน 73 ข้อที่สามารถนำมาใช้ได้จริง

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับและรายด้าน โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีการของ Cronbach ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9261

ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8419

ด้านการบริหารงบประมาณ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8319

ด้านการบริหารงานบุคคล ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8431

ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8482

3.3 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำหนังสือประสานงานจากโรงเรียนผู้ศึกษาค้นคว้าเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
2. ขอรับหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ เพื่อขออนุญาตให้ผู้บริหารโรงเรียน และครู ตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้า
3. ขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาค้นคว้า ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 400 ฉบับ จากโรงเรียนต่าง ๆ โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา ได้ส่งแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าคืนผู้ศึกษาค้นคว้าโดยทางไปรษณีย์ ตามที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้จัดเตรียมส่งไปพร้อมกับแบบสอบถาม เมื่อครบกำหนดส่งคืนแบบสอบถามตามหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าแล้ว หากยังไม่ได้รับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนครบตามจำนวน ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการติดตามขอรับแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าคืนด้วยตนเอง โดยมีเพื่อนนิสิตรุ่นเดียวกัน จำนวน 4 คน และเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ช่วยในการประสานงานและเก็บรวบรวมข้อมูล จึงทำให้สามารถเก็บข้อมูลได้ครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้เก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้วได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) เป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยรวม ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

- |             |         |                           |                       |
|-------------|---------|---------------------------|-----------------------|
| 4.51 – 5.00 | หมายถึง | มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน | อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 3.51 – 4.50 | หมายถึง | มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน | อยู่ในระดับมาก        |
| 2.51 – 3.50 | หมายถึง | มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน | อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.51 – 2.50 | หมายถึง | มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน | อยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00 – 1.50 | หมายถึง | มีระดับปัญหาการปฏิบัติงาน | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ประกอบด้วย

### 1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

#### 1.1 ร้อยละ (Percentage)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ  $f$  คือ ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ศึกษาหาร้อยละ

$N$  คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

#### 1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

$N$  คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

#### 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ  $S.D.$  คือ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum fx^2$  คือ ผลรวมของคะแนนยกกำลังสอง

$(\sum fx)^2$  คือ กำลังสองของคะแนนผลรวม

$N$  คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

## 2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Item-Total Correlation)

2.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีการของ Cronbach

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.1 ประวัติความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.2 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.3 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.4 แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.5 หลักการพื้นฐานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.6 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.7 กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ
  - 2.8 ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.9 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานโรงเรียน
3. การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การบริหารการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

การบริหารตามแนวการปฏิรูปการศึกษามีประเด็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหาร คือผู้ที่แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถ แล้วนิเทศงานอย่างเป็นระบบ พร้อมให้คำแนะนำอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการศึกษา จึงควรมีความรู้ มีศาสตร์ มีหลักการ มีทฤษฎี มีการวิจัยค้นคว้า จนรู้ชัดและรู้จริง และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหารมีการฝึกฝนอย่างจริงจังในอาชีพนั้นๆจริง ๆจนเกิดความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่มากพอ ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพ โดยมีการออกไปรับรองหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สำหรับยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด

ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการ “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-based Management) ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ความสามารถ



ในการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไป ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แก่ (1) การกระจายอำนาจทางการศึกษา (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (4) การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา และ (5) หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยมีหัวข้อสำคัญที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้สรุปในประเด็นสำคัญ คือ ความหมายของการปฏิรูปการศึกษา ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา หลักการปฏิรูปการศึกษา กระบวนการปฏิรูปการศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

#### ความหมายของการปฏิรูปการศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้  
 ปรัชญา เวสารัชช์ (2546 : 20) อธิบายความหมายของการปฏิรูปการศึกษา หมายถึงกระบวนการที่ตั้งใจสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาทุกด้านที่เป็นอยู่ และการสร้างปัญญาเพื่อที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมไทย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำไปสู่ผลผลิตคุณภาพหรือเป้าหมายของการศึกษาได้ตามที่ประสงค์ การดำเนินการเช่นนี้จึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ต้องเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็ว มีแผนการดำเนินการและมีการผลักดันอย่างจริงจัง

วิทยากร เชียงกุล (2547 : 21) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สิปปนนท์ เกตุทัต (2547 : 22-23) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาหมายถึง การรื้อการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงทางการศึกษาที่เกี่ยวกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใน 9 ด้าน คือ ความมุ่งหมายและหลักการ สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง แนวทางการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้สถานศึกษาได้เลือกสรร เปลี่ยนแปลง และเพิ่มเติมแนวทางการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมด้วยความคาดหวังว่า จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่ให้เบาบางหรือหมดไปและสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 2)

สรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการจัดการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ทั้งวิธีการปฏิบัติและแนวความคิดพร้อมทั้งสนับสนุนในด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพสอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม

#### ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2542 : 4) กล่าวถึง ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านการศึกษา
2. เพื่อให้ครูมีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรมจิตใจและค่านิยมที่ดีแก่ผู้เรียน
3. เพื่อให้ผลผลิตของการศึกษามีคุณภาพ ผู้ผ่านการศึกษากลายเป็นนักคิด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการดำรงชีวิต มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรู้ทัดเทียมนานาชาติ มีความเป็นสากล มีความคล่องตัว มีคุณธรรม มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เป็นประชาธิปไตย
4. เพื่อให้ประชาชนเป็นเจ้าของและร่วมกันดูแลสนับสนุนการศึกษา
5. เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด
6. เพื่อให้มีทรัพยากรสนับสนุนการจัดการศึกษาได้เพียงพอ ให้โอกาสและความเสมอภาคแก่ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาทั้งหลาย
7. เพื่อกระบวนกรเรียนรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน แต่ละกลุ่ม
8. เพื่อให้มีสื่อเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัยมีประสิทธิภาพและพอเพียง

ประเทศ รัสเซีย (2547 : 4) กล่าวถึง ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันนี้ เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน ดังนี้

1. การปฏิรูปการศึกษา เป็นทางเลือกสำคัญที่จะนำพาประเทศไทยให้ผ่านพ้นวิกฤตปัญหาด้านต่างๆ ในสภาวะปัจจุบันไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
2. ความอ่อนด้อยของระบบการศึกษาและคุณภาพการศึกษาไทย โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาทุกระดับยังไม่น่าพอใจ ศักยภาพความสามารถในการแข่งขันกับสังคมประชาโลกอยู่ในอันดับท้ายๆ แม้แต่ในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน ทั้งนี้จึงเป็นเหตุหนึ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาให้มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. แรงผลักดันจากปัจจัยภายในและภายนอก ได้แก่ แรงผลักดันทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งการปฏิรูปการศึกษาในต่างประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลก ส่งผลให้ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
4. บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 (มาตรา 81) และบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

ดิเรก พรสีมา (2547 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข
2. เพื่อให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสทางการศึกษา

สรุปได้ว่า ในการปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นการจัดระบบการศึกษา ให้เป็นเอกภาพ ในด้านนโยบายแต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจ มีมาตรฐานที่สูงขึ้น เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูมืออาชีพ มีการระดมทรัพยากร เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อการจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของสังคม ทั้งจากบุคคลภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครองศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

## หลักการปฏิรูปการศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2546 : 18-20) ได้กล่าวถึง หลักการการปฏิรูปการศึกษา ที่จะส่งผลดีต่อการปฏิรูปการศึกษา 5 ประการ คือ

1. หลักการมีส่วนร่วม หลักการนี้ถือว่า การร่วมคิดร่วมทำของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นพลังส่งเสริม ให้การจัดการศึกษาเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการศึกษาโดยตรง (ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา) ผู้สนับสนุนการจัดการศึกษา (หน่วยจัดสรรงบประมาณ หน่วยงานนโยบายทางการศึกษา รัฐบาล ผู้ทรงคุณวุฒิ) ผู้รับผลจากการจัดการศึกษา (ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้จ้างงานและสังคม) รวมทั้งผู้ประเมินผล (ผู้ประเมินผลภายนอก ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ) บุคคลเหล่านี้ล้วนมีบทบาทเกี่ยวข้องทั้งสิ้น สมควรเข้าร่วมในการจัดการศึกษาในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามหลักการนี้ การปฏิรูปการศึกษาย่อมไม่เกิดผลจริงหากผู้นำการปฏิรูปไม่สนใจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และไม่นำพาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมดำเนินการโดยเฉพาะในช่วงที่จำเป็นต้องผลักดันให้เกิด การเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก ในเรื่อง การมีส่วนร่วมนี้ครูต้องปรับตนเองให้คุ้นเคยกับการมีบุคคลอื่น เช่น ผู้ปกครอง ผู้ประเมิน ตัวแทน ชุมชนหรือท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งที่บุคคลเหล่านี้อาจไม่เคยแสดงความสนใจเรื่องการจัดการศึกษา มาก่อนก็ได้

2. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการบริหารจัดการแบบเดิมเน้นระบบการบังคับบัญชาตามสายงานโดยรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบระดับล่างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริงมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผลที่เกิดขึ้น คือการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจตรงจุดที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นช้า ไม่มีใครกล้าตัดสินใจ ตัดกฎระเบียบ หรือคำสั่ง อีกทั้งไม่สามารถประยุกต์ให้ตรงกับความต้องการแท้จริง หลักการกระจายอำนาจ จึงให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจตัดสินใจลงไปสู่ผู้รับผิดชอบระดับล่างให้มากที่สุด โดยมี เป้าหมายอยู่ที่ผลงาน นโยบายและเกณฑ์ปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ก็เปิดช่องไว้ให้ผู้ปฏิบัติสามารถเลือก เส้นทางและวิธีการปฏิบัติได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การกระจายอำนาจการจัดการ การศึกษา (การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและพัสดุ และการบริหาร ทั่วไป) ให้เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรฐาน และเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ไม่แจกแจงวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานมากจนเกินไป

3. หลักความคล่องตัวในการบริหาร ทั้งนี้หลังจากกระจายอำนาจแล้วผู้ที่รับผิดชอบ ในการบริหารจัดการต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงานของตน ครูเลือกใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับ ผู้เรียน ส่วนบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ก็ต้องสามารถใช้ความคิดและดุลยพินิจปฏิบัติงานของตนได้ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ครูอาจคิดค้นหรือประดิษฐ์สื่อการสอนที่แตกต่าง ไปจากคู่มือการสอนของตนได้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ความคล่องตัวเช่นนี้มีใช้ความเป็น อิสระที่จะทำอะไรก็ได้เพราะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และต้องมุ่งไปสู่ผลงานที่มี คุณภาพ การบริหารหรือการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยผลดีตกอยู่ที่ผู้เรียนที่เป็นเป้าหมาย สำคัญที่สุด ตามหลักการนี้ ผู้บริหารต้องมีใจกว้างพอที่จะยอมรับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการบังคับบัญชาไม่สามารถเป็นรูปแบบที่เหมาะสมอีกต่อไปแล้ว

4. หลักการเน้นเป้าหมายที่ผลงานและความรับผิดชอบ การปฏิรูปการศึกษาไม่ต่างจากการปฏิรูปอื่นๆ ซึ่งล้วนมุ่งสู่เป้าหมายผลงานที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ หลักการนี้ให้ความสำคัญกับผลงานที่กำหนดมากกว่าขั้นตอน กฎระเบียบหรือกระบวนการทำงาน กล่าวคือหากการจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจวิชาคณิตศาสตร์ ครูก็ย่อมเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ได้ トラบใดวิธีการนั้นนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งในอดีตที่ผ่านมาผู้ปฏิบัติมักจะยึดติดกับรูปแบบวิธีการทำงานจนไม่สามารถปรับรูปแบบวิธีการให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่ม หรือผู้เรียนแต่ละคนได้ เช่น ครูคณิตศาสตร์บางคนอาจทำตามขั้นตอนของคู่มือการสอนคณิตศาสตร์ แต่นักเรียนไม่สามารถทำโจทย์คณิตศาสตร์ได้ ซึ่งต่างจากการจัดการศึกษาที่เน้นผลงาน ครูคณิตศาสตร์อาจให้นักเรียนทำกิจกรรมหลากหลายที่ล้วนช่วยให้สามารถคิดเลขเป็น ถูกต้อง รวดเร็ว และสนุกสนานโดยไม่จำ เป็นต้องทำตามขั้นตอนของคู่มือคณิตศาสตร์ ตามหลักการเน้นเป้าหมายอยู่ที่ผลงานเช่นนี้เราสามารถวัดความสามารถของครูได้จากผลงาน คือ คุณภาพของนักเรียนแทนที่จะวัดจากผลงานที่เสนอขอตำแหน่งวิชาการ สำหรับผู้บริหารก็เช่นกัน ตามหลักการนี้วัดคุณภาพของผู้บริหารที่ผลงาน (สถานศึกษาดี นักเรียนเก่งได้มาตรฐาน) มากกว่าการทำงานตามกฎระเบียบแต่ไม่มีผลงานที่กล่าวอ้างได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือเมื่อยึดหลักการเน้นผลงานแล้วเราก็สามารถหาความรับผิดชอบจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ ฉะนั้นจึงต้องกำหนดเป้าหมายผลงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ประเมินผลงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องประสานจัดทำเป้าหมายผลงานและมาตรฐานการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และใช้เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งที่วัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. หลักเอกภาพในด้านนโยบายและความหลากหลายในการปฏิบัติ หลักการนี้ส่งเสริมหลักการอื่นๆ ข้างต้น คือ ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายซึ่งชี้เป้าหมาย ทิศทางหรือจุดเน้นของการจัดการศึกษาแต่ละขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมและตัวบุคคลหรือความพร้อมในแต่ละสถานที่หรือกลุ่มเป้าหมาย จึงเปิดโอกาสให้ผู้จัดการศึกษาแต่ละแห่งสามารถเลือกทางปฏิบัติหรือวิธีการของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

สรุปได้ว่า หลักการปฏิรูปการศึกษา คือ การจัดการศึกษาในสภาพแวดล้อมตามบริบทของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งมีปัจจัยแวดล้อมที่สนับสนุนหรือขัดขวางการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไป ฉะนั้น ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมได้ การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือของชุมชนและการประสานงานของทุกฝ่าย จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนให้มากที่สุด

#### กระบวนการปฏิรูปการศึกษา

ทักษิณ ชินวัตร (2544 : 3-5) ได้กล่าวถึง กระบวนการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายรัฐบาลและแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. การปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. การปฏิรูปการเรียนรู้ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องรอการปรับปรุงแก้กฎหมาย มีส่วนสำคัญที่ต้องดำเนินการ 4 ส่วน ดังนี้

- 2.1 การปฏิรูปหลักสูตร
- 2.2 การปฏิรูปการเรียนการสอน
- 2.3 การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.4 การปฏิรูปการวัดผลและประเมินผล

ปรัชญา เวสารัชช์ (2546 : 20) กล่าวว่า กระบวนการปฏิรูปการศึกษาที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน 5 ด้าน คือ

1. ปฏิรูปการเรียนรู้
2. ปฏิรูปโครงสร้างและระบบการจัดการศึกษา
3. ปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครู
4. ปฏิรูปผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา
5. ปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 7 (2546:14) กล่าวถึง กระบวนการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการที่ปฏิรูปการดำเนินการด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่

1. ปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา
2. ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
4. ปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า กระบวนการปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา ส่งผลถึงผู้เรียนอย่างแท้จริง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงปฏิรูปการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บทฉบับแรกของประเทศที่นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข จะต้องมีการบูรณาการหลายฝ่ายมาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้โดยเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสังคม (Stakeholders) เน้นที่การประสานความร่วมมือ และความพยายามร่วมกัน (Collaboration) ซึ่งทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ทั้งนี้บุคคลซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพราะสถานศึกษาที่จัดการศึกษาจนประสบผลสำเร็จได้ดี และมีคุณภาพส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารอย่างถ่องแท้ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : 30) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมพัฒนาความรู้ ทักษะและภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีอำนาจบริหารจัดการและตัดสินใจในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกับชุมชน และท้องถิ่น

พัชราภรณ์ สงวนกล้าจิตต์ และคณะ (2543 : 62-72) ได้วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ดังนี้

1. บทบาทนักคิด
  - 1.1 เป็นผู้ริเริ่ม
  - 1.2 เป็นผู้แสวงหา
  - 1.3 เป็นผู้วางแผน
  - 1.4 เป็นผู้ตัดสินใจ
  - 1.5 เป็นผู้แก้ปัญหา
  - 1.6 เป็นผู้ประเมินผล
2. บทบาทนักปฏิบัติ
  - 2.1 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
  - 2.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
  - 2.3 เป็นผู้เพิ่มพลัง
  - 2.4 เป็นผู้สนับสนุน
  - 2.5 เป็นผู้ประสานงาน
  - 2.6 เป็นผู้ประนีประนอม
  - 2.7 เป็นผู้รับผิดชอบ

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15-19) ได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารสถานศึกษาในยุคเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังนี้

1. บทบาทผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีข้อมูลในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการที่เพียงพอ เป็นคนสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ
2. บทบาทผู้ไวต่อข้อมูล ผู้บริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องไวต่อข้อมูลที่ทันสมัย
3. บทบาทผู้เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสื่อวิสัยทัศน์ได้อย่างดี
4. บทบาทผู้ซื้อสัตย์และสร้างสรรค์ ผลงานของนักบริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงาน มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
5. บทบาทผู้ประสานสืบทอด นักบริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสามารถประสานกับหน่วยงานกับบุคคลได้เป็นอย่างดีสามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ได้
6. บทบาทผู้คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ นักบริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องยึดหลักการ หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ
7. บทบาทผู้จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษาต้องสามารถโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและรับผิดชอบต่องานสูง
8. บทบาทผู้ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค นักบริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรค พร้อมทั้งจะเผชิญต่อปัญหาและสยบปัญหาอย่างสันติสุข

9. บทบาทผู้รู้จักยืดหยุ่น โดยยึดทางสายกลางในการดำเนินงานตามสถานการณ์

10. บทบาทผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหารในยุคเขตพื้นที่การศึกษา

จะต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

จากบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สรุปได้ว่า ในช่วงปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้นำทางการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาการวัดผล ประเมินผลการแก้ปัญหาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่จำแนกบทบาทและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 17 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นผู้นำทิศทางการบริหาร (Direction Setter) เช่น รู้เทคนิคต่าง ๆ ของการบริหารด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ด้านทักษะและความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน (Skills and Abilities) ด้านการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นต้น
2. มีความสามารถกระตุ้นคน (Leader Catalyst)
3. ต้องเป็นนักวางแผน (Planner)
4. ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker)
5. ต้องมีความสามารถในการจัดองค์กร (Organizer)
6. ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
7. ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator)
8. ต้องเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communicator)
9. ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์กรได้ (Conflict Manager)
10. ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem Manager)
11. ต้องรู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager)
12. ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนการสอน (Instructional Manager)
13. ต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคล (Personnel Manager)
14. ต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Manager)
15. ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser)
16. ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relator)
17. ต้องสามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial Head)

ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก : 11-36) กล่าวถึง ขอบข่ายและภารกิจ ของการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่กฎหมายกำหนดในมาตรา 44 วรรคหนึ่ง และมาตรา 45 วรรคหนึ่ง แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีการกระจาย อำนาจและการมอบอำนาจของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา มีความอิสระและคล่องตัว ตามการบริหารงาน 4 ด้าน

คือ งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ งานด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยมีขอบข่ายงานแต่ละด้านดังต่อไปนี้

#### การบริหารงานวิชาการ

งานด้านวิชาการแบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 18)

1. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การปฐมนิเทศครูใหม่ และสร้างน้ำใจให้แก่ครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถมากขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน

2. เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตรการแบ่งและการประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดห้องสมุดการวัดผลการเรียน ซึ่ง สายัณห์ ต้นเสถียร (2539 : 44) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมาและตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุปรัชญานั้น จัดทำโครงการเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือการบริหารงานวิชาการคือ การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์ของหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 18)

ธเนศ คิตรุ่งเรือง (2540 : 56) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารงานวิชาการจึงเป็นหัวใจของการศึกษา ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน (2535 : 16) กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการว่า เป็นการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน เช่นเดียวกับบัญชา ธรรมไชย (2541 : 48) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ คือ กิจกรรมทั้งหลายทั้งมวลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและหลักสูตร อันเป็นงานหลักของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานด้านวิชาการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจของการบริหารงานของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ส่วนอื่น ๆ มีความสำคัญในลักษณะที่เป็นงานสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 73) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการดังนี้ โรงเรียนจะต้องมีขอบข่ายการบริหารงาน ที่ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนควรเกิดแนวคิดในการพัฒนางาน ผู้บริหารโรงเรียนและครูตระหนักและร่วมมือพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนอย่างจริงจังและผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ



คือ การบริหารงานวิชาการ เช่นเดียวกับ ธเนศ คิตรงูเรื่อง (2540 : 44) ได้ให้ความหมายของงาน วิชาการภายในโรงเรียนว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน เป็นชีวิตของสถาบัน ส่วนงานอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ชีวิตสถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่นเท่านั้น เช่นเดียวกับ อุทัย บุญ ประเสริฐ (2545 : 27) ได้ให้ทัศนะว่างานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน จุดประสงค์ของการจัดการศึกษาในโรงเรียน คือการจัดกิจกรรมให้พัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน จะเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน การปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีคุณภาพของบุคลากรแสดงถึงประสิทธิภาพของการบริหาร โรงเรียน ที่จะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพ ที่พึงปรารถนาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สรุปได้ว่า งานที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา คือ งานด้านวิชาการที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของสถานศึกษา และครูต้องปฏิบัติงานวิชาการอย่างมี คุณภาพ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพ ของการบริหารสถานศึกษา ที่จะส่งผลให้นักเรียน มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ขอบข่ายงานบริหารวิชาการ มี 12 ด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 ข : 11-36)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กรหน่วยงาน

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### การบริหารงานบุคลากร

ในการบริหารงานองค์การ คือ หน่วยงานทุกชนิดจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน บุคลากรเป็นปัจจัยอันสำคัญที่สุดในการ สร้างสรรค์งานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานย่อมขึ้น อยู่กับการคัดเลือกและการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

ไพศาล อินทับทัน (2537 : 19) กล่าวว่า การบริหารงานด้านบุคลากร คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

อมร รักษาสัตย์ (2538 : 15) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ การให้พ้นออกจากงาน ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน และการให้สินน้ำใจ รางวัล บำเหน็จบำนาญ หรือเงินสมนาคุณเมื่อออกจากงานไปแล้ว

บุญชนะ อรรถากร (2540 : 29) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และเงินเดือนให้เหมาะสม และให้ได้ทำงานที่มีประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ให้สวัสดิการพอสมควร ให้มีจิตใจตั้งใจทำงานและเมื่อออกจากงานก็ให้มีโอกาสได้รับบำเหน็จบำนาญหรือเงินทดแทนพอสมควร

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ คนซึ่งคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานหรือสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องหลายประการกับงานบริหารบุคลากรด้วย

ขอบข่ายงานบริหารบุคลากร กำหนดไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

การบริหารงบประมาณ

สุเทพ บุญประสพ (2545 : 49) กล่าวว่า การบริหารงานการเงินเป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุ อุปกรณ์ครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับติดตามนิเทศงาน และการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน และงานเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งมีงานดังต่อไปนี้ การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่าย เก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท และเกณฑ์การจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง สติง และเฟร็ดเดอริก (Steing and Frederick. 1989 : 79) กล่าวว่า การเงินหรืองบประมาณหมายถึงการกำหนดรายรับรายจ่ายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กุลิก (Gulick. 1979 : 13) สรุปว่า งานด้านการเงินหรืองบประมาณหมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน มีการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม ส่วน สมยศ นาวิการ (2537 : 30) สรุปว่า งบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นตัวเงิน เป้าหมายที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณคือต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งนี้สำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันไปจากที่กำหนดไว้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข พงษ์หันนาคินทร์ (2534 : 151) กล่าวว่า ว่างบประมาณหรืองานการเงินหมายถึง การกำหนดรายรับ รายจ่ายที่คาดว่าจะได้มาและจ่ายไปตามประเภทของการจ่ายเงิน เช่น ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอยให้ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในวงการณ์นั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การบริหารงบประมาณจะต้องดำเนินการตามระเบียบ แผนงาน งบประมาณของทางราชการโดยเฉพาะการจัดซื้อ จัดจ้าง ต้องปฏิบัติตามระเบียบการพัสดุ ของสำนักนายกรัฐมนตรีและปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ของสถานศึกษาด้วย

ขอขยายการบริหารงานงบประมาณ

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน

และผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ขอขยายการบริหารงานทั่วไป มีดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

## การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 1. ประวัติความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาที่เปลี่ยนจากการสั่งการจากบนลงล่าง (Top - down) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้ท้องถิ่นและสถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการหรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นแนวคิดที่ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มมาในช่วงทศวรรษ 1970 และในต่างประเทศได้เริ่มดำเนินการในช่วงปลายทศวรรษ 1980

ในปลายทศวรรษ 1980 ได้มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ในรูปแบบต่าง ๆ จนกลายเป็นประเด็นร่วมและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาใน ส่วนต่าง ๆ ของโลก เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักรออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ สาธารณรัฐเกาหลี อิสราเอล และฮ่องกง ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ส่วนกลางไปยังท้องถิ่นและสถานศึกษาในแต่ละประเทศคล้ายคลึงกัน คือ ความสำเร็จความสามารถ ที่จะตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการได้ทันทั่วถึง และความล้มเหลวเรื่องคุณภาพ การจัดการศึกษา (อุมร์ สวาลัง. 2546 : 12-13)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ได้รับอิทธิพล มาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็น ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียน การสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ และให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2544 : 141-142)

สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) ในประเทศไทยนั้นเริ่มปรากฏชัดเจนขึ้นหลังจากที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แต่ก็เชื่อว่าประเทศไทยจะไม่ดำเนินการบริหารตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) เลยเสียทีเดียว ถึงแม้ว่า ในภาพรวมของการบริหารการศึกษาของไทยก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะอยู่ในลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและไม่มีระบบประกันคุณภาพ และมาตรฐานที่ชัดเจน ตลอดจนขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543)

แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาเพื่อกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ การศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษากระจายไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ชุมชน มีบทบาทและส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ปรากฏชัดเจนตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัด

การศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตการศึกษาโดยตรง” (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546 : 1)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ได้รับความนิยมในวงการบริหารโรงเรียนมากในปัจจุบัน เพราะเป็นรูปแบบที่น่าจะสอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาก (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 162 - 163)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษาโดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากรัฐหรือเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาต่างๆ การบริหารสถานศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้นด้วยการให้เขาเหล่านั้นรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร นอกจากการมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวของครู ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนแล้ว การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management :SBM) ยังเพิ่มประสิทธิภาพของบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับเด็กด้วย (สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2544 : 141)

## 2. ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใช้อักษรย่อ “SBM” มาจากคำเต็ม และมีความหมายดังนี้ S : School เป็นคำนาม แปลว่า โรงเรียน B : Based เป็นคำคุณศัพท์แปลว่าเกี่ยวกับฐานหรือพื้นฐาน M : Management เป็นคำนาม แปลว่า การบริหารและการจัดการดังนั้น School-Based Management จึงแปลความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารและการจัดการ หรือการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดจากแนวความคิดเรื่องปฏิรูปการศึกษา และการกระจายอำนาจทางการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของ“การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Management หรือ Site Based Management :SBM )ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหาร และการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board )หรือ School Committee เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วม และตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

คาร์ดเวล (Caldwell. 2005 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบการกระจายอำนาจลงสู่ระดับโรงเรียนให้มีอำนาจใช้ในการตัดสินใจพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในเรื่องที่มีความสำคัญที่โรงเรียน

ต้องดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานที่ได้มีการพิจารณากำหนดเป้าหมาย นโยบาย หลักสูตร มาตรฐาน และการตรวจสอบจากส่วนกลาง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 2) กล่าวว่าคำว่า School-Based Management มีความหมายว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหาร หรือการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการที่โรงเรียนการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหาร (เพราะคำว่า School ให้ความหมายของการศึกษา) หรือจะแปลความหมายว่า การบริหารฐานโรงเรียนตามที่ท่าน ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้เคยเสนอไว้ในการสัมมนาเรื่องการบริหารจัดการที่สถานศึกษา ก็ถือเป็นความร่ำรวยของคำในภาษาไทยที่มีไว้ให้เลือกใช้ตามอรรถรสของเจ้าของภาษา

ถวิล มาตรเสียม (2545 : 41) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการของโรงเรียนนั้น คือสมาชิกโรงเรียนอันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากร และการแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อการพัฒนา กิจกรรม ด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในระยะสั้น และระยะยาว

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 2 ; อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541) ให้ความหมายว่า การบริหาร และการจัดการศึกษาที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐาน คือ การจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School – Centered Administration) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือการประเมิน และการอนุมัติ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการนำมติ ในที่ประชุมไปใช้ในการจัดการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 1) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละ โรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชนผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจ ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้ามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณบุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 26) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน คือ เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษา มีอำนาจอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณและ การจัดระบบการบริหารงานทั่วไปเป็นการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการ ของโรงเรียน นั่นคือสมาชิกของโรงเรียน อันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชนและองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกัน อย่างเต็มที่รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหาตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรม ด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ต้องมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถตรวจสอบได้

จากความหมายที่นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง ไปยังหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระ ในการตัดสินใจ และบริหารจัดการทั้งในด้าน วิชาการ งบประมาณ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนครู ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าร่วมกันบริหาร สถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการ ศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา

### 3. ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่น ผูกพัน และความรับผิดชอบต่ออำนาจหน้าที่ การจัดการศึกษาของโรงเรียน ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก ปัจจัยต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. 2547 : 2-3)

#### 1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาไทยที่ประสบอยู่มีดังนี้

1.1 ศูนย์รวมอำนาจส่วนกลาง จึงมีผลทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและจัดการทรัพยากรทางการศึกษา

1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของครู ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 คุณภาพของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาต่าง ๆ

1.4 ปัญหาหลักสูตร คือ กระบวนการจัดการเรียนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การวัดผลและประเมินผลเน้นความรู้มากกว่าความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

1.5 ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการขาดจิตสำนึกและวิถีสอนของความเป็นครู

1.6 ปัญหาขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหา เศรษฐกิจตกต่ำ ที่กำลังเผชิญอยู่

1.7 ความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่การจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับ สถานศึกษามากกว่าผู้ปกครอง และชุมชน

2. กระแสโลกาภิวัตน์ในสังคมโลก ด้วยในปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลสารสนเทศ ที่ไร้พรมแดน มีการไหลถ่ายเทกันอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ในการกลั่นกรองบริโภคข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ และสามารถแข่งขันเชิงเศรษฐกิจในเวทีโลก เช่น

2.1 การแข่งขันกับนานาชาติทางเศรษฐกิจ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่เพียงพอ เหมาะสมกับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ได้กว้างขวางและมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา

2.3 การศึกษาในยุคเศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน ในด้านรูปแบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เช่น

2.3.1 ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

2.3.2 ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและคนไทยจะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดชีวิต เนื่องจากทุกองค์กรในสังคมจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รัฐธรรมนูญมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการมีดังนี้ มาตรา 43 รัฐจะต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่าย มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษา อบรม และสนับสนุนการจัดการศึกษา อบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เสริมสร้างความรู้ และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้อง พัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรม ของชาติ

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการมีดังนี้ มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติภารกิจกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ และส่วนเสีย มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ จึงทำให้โรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทำให้โรงเรียน ประสบผลสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.1 คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

5.2 คุณภาพของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

5.3 การปรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองชุมชน ทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา

5.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของครู ผู้ปกครอง ชุมชนในรูปแบบ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.5 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบ ในผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน



5.6 การพัฒนาวิชาชีพ ทั้งผู้บริหารและครู ทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเป็นมืออาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

5.7 การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5.8 ความสัมพันธ์และความร่วมมือของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 15) ได้เสนอไว้ว่า จากการศึกษาเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพในการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่ต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียน ได้เสนอความคิดเห็น ในการปรับปรุงการศึกษา ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
9. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
10. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ที่ การบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษา

#### 4. แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด (Cheng. 1996 : 66-67 ; อ้างอิงมาจาก David. 1989) ได้สรุปว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการด้วยกัน คือ (1)โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการ งบประมาณให้กับโรงเรียนให้มากขึ้น แล้วลดการควบคุมจากส่วนกลาง และ (2) การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำหรับการปฏิรูปความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือ

ในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเรื่องนี้ เซง (Cheng) ได้ทำข้อสรุปแนวคิดเรื่องการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดแบบดั้งเดิม ที่นิยมใช้ในการบริหารแบบการควบคุมจากภายนอกกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นแนวทางแบบใหม่ไว้เช่นกัน 2 เรื่อง คือ (1) การคิดเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนจำนวนมาก สิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อนและอาจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อยู่เสมอจึงมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเป็นสำคัญ เน้นผลการบริหารที่ประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก และ (2) หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนด้านวิธีการและหลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญ หลักการในเรื่องความหลากหลายนั้นเป็นทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่ตรงกับแนวคิดของ แฮคแมน และวอลตัน (Hackman and Walton) แคทซ์ และคาน์ (Katz and Kahn) ที่เชื่อว่าการที่โรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้นกระทำได้หลายวิธีการบริหารควรมีความยืดหยุ่นโดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียนและชุมชนมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะกำหนดให้ใช้วิธีการดำเนินงานหรือใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เหมือนกัน ต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้บริหารตนเองจึงจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายจากส่วนกลางหรือของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่ามีวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้หลายวิธีการให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง ส่วนกลางเพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยรวมอย่างกว้าง ๆ แล้วให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเลือกได้หลายวิธีที่แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียน จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นระบบที่สามารถบริหารด้วยตนเอง ไม่ต้องเป็นหน่วยรอปฎิบัติงานตามคำสั่งอยู่ตลอดเวลา ในด้านการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน สำหรับการบริหารบุคคลยุคใหม่ที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้น มนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ การบริหารยุคใหม่จึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก และมีผลการวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า องค์การที่มีสมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีประสิทธิผลสูงสุดและเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น (Wayne and Cecil. 1991 : 78)

นอกจากนี้ เซง (Cheng) ยังได้จัดทำข้อสรุปการบริหารที่มีการควบคุมจากภายนอกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดพื้นฐาน หลักการ และทฤษฎีของการบริหารทั้ง 2 รูปแบบที่มีแนวทางตรงกันข้ามในหน้าที่และลักษณะสำคัญด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธกิจของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมาชิกจะมีส่วนร่วมดำเนินการตามความเชื่อ ค่านิยมและความมุ่งหวังตามวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจที่ถูกกำหนดขึ้นมาสมาชิกจะยอมรับและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะให้ความร่วมมือร่วมใจและ

ทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความร่วมมือสูงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นทำงานแม้จะพบความยากลำบากหรือสิ่งท้าทาย

2. ด้านธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดกิจกรรมเป็นการสร้างแรงจูงใจและให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรม การจัดกิจกรรมและแก้ปัญหาจึงมีความยืดหยุ่นด้วยรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย จะเป็นการสร้างประสิทธิผลแก่โรงเรียนเป็นแบบหลักสูตรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Curriculum Design) และการพัฒนาการบริหารหลักสูตรด้วยบุคลากรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Staff Development)

3. ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร (Management Strategies) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้สะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญและน่าสนใจในเรื่องต่อไปนี้ คือ (1) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption about Human Nature) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์หลายแบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับครูหรือนักเรียนตามความเหมาะสมได้ เช่น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งกล่าวถึงธรรมชาติมนุษย์ 2 แบบ ตามทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์นั้นขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y มนุษย์มีความขยันและชอบทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานมีความเหมาะสมและคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ต้องถูกบังคับก็จะมีควมรับผิดชอบมากขึ้น ทฤษฎี Y ให้ข้อคิดว่าการที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน จะเป็นแรงจูงใจที่ดีแก่ครูและนักเรียน การบริหารตามทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเหมาะสมเพราะมีความยืดหยุ่นและจะเปิดโอกาสให้ครู และนักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถตามความต้องการและตามทฤษฎีของมาสโลว์ และอัลเดอร์เฟอร์ (Maslow and Aklerfer) ก็ได้แสดงให้เห็นว่าครูและนักเรียนมีความต้องการที่แตกต่างกันในหลายระดับ ความต้องการพื้นฐานคือ การมีส่วนร่วมในสังคม การประสบความสำเร็จตามความต้องการ การมีโอกาสได้รับการพัฒนา สำหรับความต้องการในระดับสูงขึ้นไปคือการได้ทำงานที่ท้าทายและงานที่ยากขึ้น (Yin Cheong Cheng. 1993 : 6-13) (2) ในด้านความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) โดยมีความเชื่อที่ว่าองค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับบรรลุเป้าหมายหรือมีผลผลิตเชิงบวกเท่านั้น หากแต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและพัฒนาตนเองด้วย โรงเรียนมิใช่เป็นสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้นแต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโตไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครู และทั้งครูและผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้วการพัฒนาก็ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องจะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตชีวา การเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เจริญเติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่วนรวม (3) ในด้านรูปแบบของการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับโรงเรียนจึงควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายของโรงเรียนมักไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงง่าย การร่วมมือกันของครู ผู้ปกครอง ตลอดจนศิษย์เก่า จะเป็นการช่วยกันพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อสะท้อนสภาวะการณ์ปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตได้ยิ่งขึ้น 2) เป้าหมายของโรงเรียนมีหลายระดับและภารกิจของโรงเรียนซับซ้อนยิ่งขึ้น

จึงมีความจำเป็นที่จะต้องระดมสติปัญญา แนวคิด และความพยายามของคนจากหลายฝ่ายเพื่อช่วยให้ บรรลุภารกิจและเป้าหมายนั้นให้เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผู้ปกครอง ครู นักเรียน จึงเป็นสิ่งสำคัญ 3) ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างโอกาสให้สมาชิก รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาเพื่อความเข้าใจร่วมกันและเพื่อบริหารโรงเรียน ให้สำเร็จ และ 4) ความร่วมมือในการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปกครอง ครูและนักเรียน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของผูกพันกับโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2445 : 33-34) (4) ในเรื่อง แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ได้จัดระดับภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical Leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (Human Leadership) ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Educational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน งานโรงเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือนอกจากจะใช้แบบภาวะผู้นำด้านเทคนิค และภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้วยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบกันอีกด้วย (Sergiovanni. 1984 : 43) (5) ในด้าน การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของการใช้อำนาจของเฟรนช์ และลาเวน (French and Raven) นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้ 5 แบบ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้น อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก ปัจจุบันนี้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากร ของโรงเรียนมีระดับความรู้ มีความสามารถแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น การบริหารแบบ ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีส่วนต่อการมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้น อำนาจการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญจะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาอาชีพครู ต่อการเป็นผู้นำครูและการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ (French and Raven. 1959 : 150-167) (6) ในด้านทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skill) จากการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์การ ได้พบว่ามีการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์การต่างๆ เช่นการใช้ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งการใช้กลยุทธ์ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เป็นต้น โรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นถึงความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น (7) ด้านการใช้ ทรัพยากร (Use of Resources) ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปนั้น ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบ ทั้งหมดมาจากรัฐบาล ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องตรวจสอบการใช้เงินอย่างใกล้ชิด โรงเรียนจึงต้องปฏิบัติตาม ระเบียบและปรึกษากับเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางในแทบทุกขั้นตอน และระเบียบต่างๆ ส่วนใหญ่ ก็ไม่เอื้อให้โรงเรียนจัดหาทรัพยากรเองด้วย โรงเรียนจึงมักไม่สามารถใช้ทรัพยากรตรงกับความต้องการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในการแก้ปัญหาและพัฒนา ในทางตรงกันข้ามปรากฏว่า

ส่วนกลางต้องสูญเสียกำลังคนและงบประมาณเป็นจำนวนมากในการติดตามควบคุมดูแลโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนในประเทศอังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา จึงเน้นการให้โรงเรียนมีอำนาจในการดูแลรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้นและจากการที่โรงเรียนได้มีอำนาจหน้าที่บริหารทรัพยากรด้วยตนเองทำให้โรงเรียนสามารถบริหารงานบรรลุเป้าหมายตรงสภาพการณ์ของโรงเรียน มีประสิทธิภาพผลสูง ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณและเวลา ในกระบวนการควบคุมและตรวจสอบ

4. บทบาทของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้พบความแตกต่างในบทบาทที่น่าสนใจ บทบาทของโรงเรียน บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน บทบาทของสมาชิกของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นบทบาททางตรงหรือทางอ้อมมักจะขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านการศึกษาของรัฐบาล ภารกิจของโรงเรียนกิจกรรมในโรงเรียน กลยุทธ์การบริหารและรูปแบบการใช้ทรัพยากร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวคิดเรื่องบทบาทดังนี้ (1) บทบาทของโรงเรียน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การดังนั้นบทบาทโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มและพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู (2) บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา ในการบริหารที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษา (Education Department) หรือส่วนกลางจะมีบทบาทน้อยมากหรือเป็นบทบาทในการให้คำปรึกษาให้การสนับสนุนเท่านั้น (3) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารในแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำของการพัฒนาไปสู่เป้าหมายใหม่ๆ ของโรงเรียน โดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน (4) บทบาทของครู สำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของครูคือการเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพและร่วมพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและ (5) บทบาทของผู้ปกครอง ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้น นั่นคือเด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการ บทบาทของผู้ปกครองคือผู้ร่วมหุ้นและสนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนด้านทรัพยากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา

5. ด้านความสัมพันธ์ของคน (Human Relations) ในเรื่องนี้ เซง (Cheng) ได้แบ่ง บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเป็น 4 แบบ คือ แบบผูกพัน (Commitment Style) แบบไม่มีหัวหน้า (Headless Style) แบบปล่อย (Disengagement Style) และแบบควบคุม (Control Style) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนจะเป็นแบบการร่วมมือและเป็นแบบเปิด มีการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ของคนในองค์การเป็นแบบผูกพัน

6. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพสูงเพราะนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้และเทคนิคการบริหารที่ทันสมัยแล้ว ยังต้องเรียนรู้และมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับความก้าวหน้าและแก้ปัญหาจากการที่โรงเรียนถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

7. เรื่องตัวบ่งชี้ประสิทธิผล (Indicators of Effectiveness) ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียนจะมีได้หลายระดับ การวัดประสิทธิผลจึงต้องทำหลายระดับ ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มบุคคล และรายบุคคล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวทั้งระบบ จะมีตัวบ่งชี้ กระบวนการ และผลผลิต สำหรับการวัดและประเมินทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนาการของนักเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2445 : 37-44)

#### 5. หลักการพื้นฐานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลาย ๆ ท่านด้วยกัน ดังนี้

เดวิด (Cheng. 1996 : 4 ; citing David. 1989) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องประกอบไปด้วยแนวคิดหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ในหน่วยปฏิบัติ จึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจการบริหาร และการปฏิบัติงาน

ธเนศ ขำเกิด (2545 : 149) กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจ
2. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ
3. การบริหารตนเอง
4. การตรวจสอบและถ่วงดุล
5. การยึดหลักธรรมาภิบาล

อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 154-156) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3-4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนจะตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. หลักการบริหารตนเอง

4. หลักการพัฒนาทั้งระบบ
5. หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้
6. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 171) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)
3. หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance in Education)

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554 : 258-259) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการสำคัญ 8 ประการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
2. หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School Center)
3. หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration, Participation)
4. หลักการพึ่งตนเอง (Self Management)
5. หลักการประสานงาน (Coordination)
6. หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity)
7. หลักการพัฒนาตนเอง (Self - improvement)
8. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

#### 6. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3-4) ได้ให้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่น เกี่ยวกับการสาธารณสุขซึ่งการรักษาพยาบาลจะอยู่ที่โรงพยาบาล เป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นกันเป็นกิจกรรมระหว่างครูกับนักเรียนไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการโรงเรียน

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำฯ และแม้จะบริหารโดยองค์คณะบุคคลก็ตามต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อโยงใยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่มีผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการแต่เป็นผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการเปลี่ยนแปลง ต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สุรียพร จึงประเสริฐศรี (2544 : 14) ได้ให้แนวคิดในการบริหารในรูปแบบโรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นแนวคิดการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียน ให้โรงเรียนได้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารภายในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง แต่มีได้หมายความว่าโรงเรียนจะสามารถดำเนินการใดๆ ได้ตามใจชอบโดยต้องดำเนินตามกรอบนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาของชาติ ในส่วนของ นิพนธ์ เสือก้อน (2545 : 17) ได้ให้แนวคิดกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงวิธีสอนของครูซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระดับที่สูงมากขึ้น รวมทั้งได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบที่มากขึ้น เกิดจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการตัดสินใจจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

ถวิล มาตรฐาน (2545 : 42) ได้ให้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. หลักคุณลักษณะ (Principle of Equality) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บนหลักแห่งคุณลักษณะ กล่าวคือ มีวิธีการแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดหมายทางการศึกษา การยืดหยุ่น (flexibility) เป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็น อีกทั้งโรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ ในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการโรงเรียนด้วยพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อให้การบริหารจัดการโรงเรียน ทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียนจะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-management System) ด้วยหลักการทั้งสองดังกล่าว จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายและโครงสร้างขององค์กรพัฒนา จุดประสงค์การสอน และยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากร การแก้ปัญหาและจุดหมายให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

4. หลักการริเริ่ม (Principle of Initiatives) ท่ามกลางความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษาจำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในโรงเรียนในการทำหน้าที่และเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษา ฉะนั้น เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ทั้งนี้สมาชิกของโรงเรียนจะได้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางร่วมกันพัฒนาศักยภาพ ความคิดริเริ่มและความสามารถ เพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษา และพัฒนาโรงเรียน



หลักการทั้ง 4 ประการนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวคิด แนวปฏิบัติในการปฏิรูปการศึกษาหรือ ปฏิรูปโรงเรียน และนั่นคือ เปลี่ยนจากการบริหาร โรงเรียนจากภายนอก (External Control Management : ECM) ไปสู่โรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ

ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนากุล (2545 : 5-6) กล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด
2. หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School-centered) โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานบริการไม่ใช่ถูกบริหาร โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็กนักเรียน สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนจัดการศึกษาของตนเองที่สอดคล้องทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน
3. หลักการมีส่วนร่วม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหาร การตัดสินใจ และการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. หลักการพึ่งตนเอง เน้นให้โรงเรียนมีระบบการบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบการดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นจุดหมาย เป้าหมายของโรงเรียนตรงกันสามารถบูรณาการสภาวะการณ์ของท้องถิ่นกับโรงเรียน มาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ
5. หลักการประสานงาน (Coordination) สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความเข้มแข็ง ทั้งการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรภายนอกโรงเรียนรวมทั้งการประสานงานแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ทั้งทรัพยากรและเทคนิควิธีการใหม่ ๆ
6. หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ใช้เวลา รวมทั้งใช้เทคนิคการบริหารจะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกันมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารตามสถานการณ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้
7. หลักการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) โรงเรียนต้องพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งการพัฒนาองค์กร พัฒนาริชาชีพ พัฒนาบุคคลและพัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้วิเคราะห์สังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ
8. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้จะเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 หลักการ ของ อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 154 – 156) มีรายละเอียดดังนี้

## หลักการกระจายอำนาจ

### ความหมายการกระจายอำนาจ

ธีระวัฒน์ หมูวิเศษ (2538 : 5) ได้ให้ความหมายว่า การกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาเป็นการมอบหมายหรือให้อำนาจการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารด้านนโยบาย และแผนการบริหารงานวิชาการ และการจัดการศึกษาทั้งหมดไปให้ผู้บริหาร การศึกษาในระดับต่าง ๆ ในจังหวัด อำเภอ และสถานศึกษา

ภานุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2540 : 7) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษา หมายถึงการที่รัฐหรือรัฐบาลส่วนกลางให้อำนาจการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับส่วนราชการ ทั้งในส่วนภูมิภาคหรือส่วนราชการในระดับท้องถิ่นไปปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด หรือเป็นการใช้อำนาจการตัดสินใจให้กับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้นำไปใช้ในการจัดการศึกษาโดยตรง

อนุชา เทวราชสมบูรณ์ (2541 : 15) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษา หมายถึง เป็นการมอบอำนาจการปฏิบัติงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมจากส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ลงไปสู่ส่วนภูมิภาค ท้องถิ่นและหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ให้ปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : ช-ณ) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรัฐ ต้องมีความจริงจังในการกระจายอำนาจ ต้องใช้มาตรการทางกฎหมายและทุ่มเททรัพยากรให้โรงเรียน มีความสามารถบริหารตนเอง และอีกประเด็นหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบทางการเงินและพัสดุครุภัณฑ์ในการบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารแนวใหม่ ซึ่งสถานศึกษากำลังดำเนินการอยู่ ทำให้บุคลากร ในโรงเรียนขาดความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติเรื่องการเงินและพัสดุครุภัณฑ์ได้

เจริญศรี พงษ์สิงห์ (2543 : 11) ให้ความหมายของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ว่า หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจในการดำเนินการบริหารนโยบาย และแผนการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียน การสอน อีกทั้งการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไปยังผู้บริหารเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษา โดยให้องค์คณะบุคคลและองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ทางการบริหาร และการจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจ การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระ คล่องตัวในการตัดสินใจ ดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

จากความหมายของการกระจายอำนาจทางการศึกษาสรุปได้ว่า เป็นการกระจายอำนาจ จากรัฐไปสู่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นนั้น ๆ โดยมอบอำนาจการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น ด้านนโยบาย และแผนการบริหารงานบุคคล งบประมาณ หลักสูตรและวิชาการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการจัดการการศึกษา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจบริหาร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 ข : 1) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจทางการศึกษา ว่าเป็นการพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ในการบริหารมีใช้แนวคิดที่ตรงกันข้าม แต่เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ทุกองค์การจะต้องบริหารงาน

แบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ถ้าอำนาจในการตัดสินใจอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูง องค์กรนั้นก็จะมีการบริหารแบบรวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจการตัดสินใจถูกมอบหมายลงมาตามลำดับขั้นของการบัญชาแล้วการกระจายอำนาจก็จะเกิดขึ้น ในการบริหารการศึกษานั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์และพิจารณาว่าภารกิจใดควรบริหารแบบรวมอำนาจ และภารกิจใดควรบริหารแบบกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจไม่มีรูปแบบสำเร็จที่แน่นอนตายตัว ตัวแบบของการกระจายอำนาจมีหลายรูปแบบ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบของการกระจายอำนาจให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ สภาพทางสังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจของประเทศ การกระจายอำนาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบริบททางการเมืองและบริบททางสังคม เป็นประการสำคัญ การนำการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำเป็นระบบและทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป จากหลักฐานเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าการกระจายอำนาจทางการบริหารของประเทศต่าง ๆ มักจะเป็นผลมาจากแรงจูงใจทางการเมืองมากกว่าแรงจูงใจทางการศึกษา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 ก : 2-3) ได้ศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน และได้รวบรวมไว้หลายลักษณะ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาแต่เดิมนั้น เป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจในภารกิจด้านบุคลากร หลักสูตรและงบประมาณจากคณะกรรมการกลางไปให้ท้องถิ่น
  2. เมื่อผู้บริหารระดับกลางหรือล่างสุดขององค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และมีข้อมูลที่เป็นในการตัดสินใจองค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ เมื่ออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ มีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ
  3. การกระจายอำนาจเป็นวิธีการ(means) บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพิ่มคุณภาพของการให้บริการและการลดค่าใช้จ่าย
  4. การกระจายอำนาจในองค์กร เป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่องไปให้หน่วยงานย่อย
  5. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจ (Power) กระจายไปยังบุคคลต่าง ๆ
  6. การกระจายอำนาจ เป็นการที่ผู้บริหารในแต่ละระดับในสายบังคับบัญชา ที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในองค์กรแบบรวมอำนาจผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในองค์กรแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องคล้ายกันนั้นจะกระทำในระดับล่าง
  7. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจหน้าที่ (Authority) การตัดสินใจถูกแบ่งหรือจัดสรรให้ผู้ที่มิบทบาทต่างๆ ในองค์กร
  8. การกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจาย (Diffusion) ของอำนาจการตัดสินใจ เมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์กร องค์กรนั้นก็มิได้โครงสร้างแบบรวมอำนาจ ถ้าอำนาจกระจายไปยังบุคคลต่างๆ องค์กรนั้นก็กระจายอำนาจ
  9. การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร
- จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบ ๆ

จากระดับบนไปสู่ระดับล่าง หรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่นเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้จากแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหาร สรุปได้ว่า ในการกระจายอำนาจนั้นจะเป็นการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจที่อยู่รวมกัน ทั้งนี้จะไม่มีการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจที่สมบูรณ์เบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจ ไปยังส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น โดยอาจมีการถ่ายโอนอำนาจทั้งหมดหรือบางส่วนมาเท่านั้น

หลักการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา

อนุชา เทวราชสมบูรณ์ (2541 : 17) ได้กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจดังนี้

1. เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่พร้อมทั้งวัสดุ อุปกรณ์และอำนาจหน้าที่ จะปฏิบัติหน้าที่นั้นให้สำเร็จ
2. เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้วยตนเองของท้องถิ่น เพื่อที่จะทำอะไรภายใต้ขอบเขตที่วางไว้ ตามวิธีการที่ท้องถิ่นเห็นสมควร
3. เป็นการกระจายความรับผิดชอบในผลงานที่ทำไปนั้นไปสู่ผู้รับอำนาจ ซึ่งผิดกับนัยของการแบ่งอำนาจ และการมอบอำนาจที่ผู้รับผิดชอบการใช้อำนาจนั้นของผู้รับมอบอำนาจอยู่

กระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 11-13) ได้กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ดังนี้

1. การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ ไปกำหนดเป็นอำนาจของสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมจังหวัดเป็นนิติบุคคล และให้มีกรมการบริหาร
2. กำหนดให้มีสภาการศึกษา และคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมจังหวัด และอำเภอได้
3. กำหนดให้หน่วยงานทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานในสังกัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
4. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถานศึกษา
5. การมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น โดยกำหนดให้ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนบริหารงบประมาณการเงิน และบุคลากรในทุกระดับ
6. การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและผู้เรียน
7. การจัดการศึกษาให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องเป็นระบบทุกระดับชั้น และต่อเนื่องกับการอาชีพทั้งในและนอกระบบโรงเรียน
8. การบูรณาการ เป็นการกำหนดให้กิจกรรมการเรียนการสอนใช้ทรัพยากรด้านศาสนา และวัฒนธรรมมาใช้ในการจัดการศึกษา

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2538 : 59-79) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจอย่างถูกต้อง คือ ต้องไปสร้างความพร้อมให้กับสถานศึกษาที่จะทำงานแบบเบ็ดเสร็จในระดับโรงเรียน เลิกกระจุกอำนาจเหนือโรงเรียน 4-5 ขั้นตอนทั้งหมด เปลี่ยนบทบาทกระทรวงศึกษาธิการจากหน่วยเหนือเป็นหน่วยงานดูแลนโยบายและแผน เรื่องมาตรฐาน หาปัจจัยสนับสนุนให้โรงเรียน กำหนดอำเภอ

เป็นเขตการศึกษาของโรงเรียนตั้งแต่อนุบาลหรือศูนย์เด็กเล็กไปจนถึงมัธยมศึกษา อยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันมีกรรมการระดับอำเภอแล้วให้ประชาชนเลือกกรรมการส่วนหนึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในส่วนหนึ่งลงไปเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกันบริหาร การปฏิบัติการใดให้สิ้นสุดที่โรงเรียน อย่างนี้จึงจะทำให้ฐานประชาชนในระบอบประชาธิปไตยรองรับสถานศึกษา แล้วการศึกษาไทยแต่ละท้องถิ่นจะจัดโดยที่มีส่วนสนองความต้องการท้องถิ่น และส่วนที่ดำรงความเป็นไทย

จรัส สุวรรณมาลา (2538 : 80-81) ได้กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจโดยประกอบไปด้วยหลักผลประโยชน์สาธารณะ คือ กิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในท้องถิ่นไม่กระทบกระทั่งในทางบวก ทางลบต่อคนในท้องถิ่นอื่น ๆ ให้ถือว่ากิจกรรมนั้น ๆ เป็นหน้าที่ของรัฐบาลท้องถิ่น และหลักประสิทธิภาพ คือ การจัดกิจกรรมใด ๆ ควรต้องประหยัดต้นทุน

ประเสริฐ ทองเกต (2540 : 39) สรุปหลักของการกระจายอำนาจ ดังนี้คือ

1. ลักษณะขององค์กรที่มีการกระจายอำนาจจะต้องเป็นนิติบุคคลมีกฎหมายมีงบประมาณเป็นของตนเอง มีทรัพย์สินที่จะดำเนินการได้โดยลำพัง มีสิทธิตามกฎหมายมหาชน เช่น เก็บภาษีอากร การบังคับให้เอกชนปฏิบัติตามโดยไม่ต้องขออำนาจศาล การได้รับมอบอำนาจมากหรือน้อยการตั้งหรือเลิกองค์กรจะเป็นไปตามกฎหมายพิเศษนั้น ๆ
2. มีอำนาจและหน้าที่จะกระทำ การได้ไม่ต้องรอคำสั่งหรืออนุมัติเสียก่อน
3. ผู้บริหารได้รับเลือกตั้งมาจากกรรมการในท้องถิ่น ราษฎรในท้องถิ่นมีสิทธิที่จะเลือกผู้ที่จะมีหน้าที่ในการบริหาร

รุ่ง แก้วแดง (2541 : 273) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้โรงเรียน ดังนี้

1. หน่วยงานส่วนกลางจะต้องยกเลิกงานปฏิบัติการโดยสิ้นเชิง และทำเฉพาะงานนโยบายการกำหนดมาตรฐาน และการประเมินผลเท่านั้น
2. วางระบบการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับการศึกษา ดังนี้
  - 2.1 การประเมินภายใน ในสถานศึกษาทุกระดับทั้งที่เป็นของรัฐ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น และเอกชน ดำเนินการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาภายในสถาบัน โดยการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องว่าการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร
  - 2.2 การประเมินภายนอกโดยองค์กรอิสระ
3. กำหนดให้มีธรรมนูญโรงเรียน เพื่อเป็นข้อตกลงว่าโรงเรียนจะให้การศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
4. ต้องให้อิสระกับโรงเรียนในการบริหาร การตัดสินใจ และการปฏิบัติมากขึ้น
5. ต้องนำรูปแบบโรงเรียนระบบสัญญา มาทดลองใช้
6. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และนักวิชาการ
7. ความเป็นผู้นำของสถานศึกษา คือ ผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ผู้จัดการที่เฉียบแหลมผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก

ศักราช ฟ้าขาว (2541 : 46) ได้กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น เนื่องจากคนในชุมชนและท้องถิ่นจะรู้ปัญหาและตัดสินใจได้ถูกต้องกับความต้องการและหาทางแก้ปัญหาได้ดีกว่าคนในส่วนกลาง

และส่วนกลางควรกระจายอำนาจและโอกาสการจัดการศึกษา ให้หน่วยงานและท้องถิ่นให้มากที่สุด และจริงจังซึ่งสอดคล้องกับกระแสปัจจุบันที่มุ่งพัฒนาให้ช่วยเหลือตนเอง

เจริญศรี พงษ์สิงห์ (2543 : 14-15) ได้สรุปหลักการแนวความคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. มอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจในการบริหารและการจัดการด้านนโยบายและแผนงานการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้มีอำนาจเต็มในการบริหารและการจัดการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขององค์กรส่วนท้องถิ่น ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย บริหารงบประมาณ การเงินและบุคลากร การกำหนดและพัฒนาหลักสูตร สื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนทุกประเภท และทุกระดับชั้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย
3. กำหนดคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหารงาน กำกับดูแลครู ผู้บริหารสถานศึกษาและควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา
4. เปิดโอกาสให้นักบริหารมืออาชีพ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาในสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา
5. พัฒนาศักยภาพของหน่วยงานที่จะรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา

จากหลักการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา สรุปได้ว่า หลักการกระจายอำนาจหมายถึง มีการกระจายอำนาจจากรัฐไปสู่สถานศึกษา สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจ

มากขึ้นทั้งด้านงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารทั้งการตัดสินใจและการสั่งการด้านต่าง ๆ

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม

จากการศึกษาความหมายของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการหลายท่าน

ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540 : 12) ให้ความหมายของการ มีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งผลของการที่เกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการ (Contribution) ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึก ร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย นอกจากความหมายที่กล่าวถึงแล้วนี้ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ยังได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ในรูปของสมการว่า

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือร่วมใจ + การประสานงาน + ความรับผิดชอบ

Participation = Cooperation + Coordination + Responsibility

ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง เป็นความตั้งใจของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การประสานงาน หมายถึง ห่วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ในการกระทำกิจกรรมหรือการงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการทำงาน และการทำให้เชื่อถือและไว้วางใจ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 2) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องเช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และผู้สนับสนุนโรงเรียนเป็นต้น ควรมีอำนาจหน้าที่และความมีอิสระมากขึ้นในการจัดสรรทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านงบประมาณ บุคลากร หลักสูตรและทรัพยากรทางกายภาพ เป็นต้น ภายใต้กฎ ระเบียบ นโยบายหรือการจัดลำดับ ตลอดจนได้รับการตรวจสอบจากท้องถิ่น รัฐหรือส่วนกลาง

เสาวนิตย์ ชัยมุขลิก (2544 : 38) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร รู้หลักการทำงาน เป็นคณะกรรมการ ในการตัดสินใจ เพื่อความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร และจะส่งผลถึงความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการบริหาร สถานศึกษา

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2546 : 56) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วม ประเมินผล และรวมถึงร่วมรับผลที่เกิดจากการดำเนินการนั้น ๆ ส่วน ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (บุญเทียม อังสวัสดิ์. 2542 : 18) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงประชาชนเอง

โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร. 2546 : 65 ; อ้างอิงมาจาก Cohen and Uphoff. n.d.) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในทัศนะของการพัฒนาชนบทว่า การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนเกี่ยวข้องของประชาชน 4 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำด้วยวิธีการอย่างไร มีส่วนในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการและร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ มีส่วนในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนา และมีส่วนในการประเมินโครงการ

จากความหมายการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า หมายถึง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและการประเมินผลเพื่อประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

แนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2534 : 12) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หลักความร่วมมือของประชาชนที่สำคัญยิ่งก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ทั้งนี้เปิดโอกาสให้มีการศึกษา การร่วมพิจารณา และการตกลงใจร่วมกันในการแก้ปัญหาหรือการวางโครงการต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมก็เพื่อเป็นการให้ประชาชนได้มีสิทธิและความเสมอภาคกัน ที่จะรับผิดชอบในสังคม ประชาชนมีโอกาสร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ

ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ (2539 : 3) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการและบริหารการศึกษาว่า เป็นการเปิดโอกาสหรือจัดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการของหน่วยงาน หรือเข้ามาร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงาน หรือเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการ และบริหารการศึกษาในระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอและสถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537 : 19) ได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงพระราชบัญญัติและระเบียบของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อีกทั้งในส่วนที่ให้ออกชนมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาที่ภาครัฐดำเนินการปรากฏว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษามีอยู่ลักษณะเดียว คือในรูปของคณะกรรมการ การเข้าร่วมในคณะกรรมการก็จะอยู่ในลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิหมายถึง ข้าราชการในหน่วยงานอื่น ข้าราชการที่เกษียณแล้วหรือประชาชนทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 20) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในระดับสถานศึกษา ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง รวมถึงนักเรียนและชุมชน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารงานเพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพ โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมมาดำเนินการ แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบอย่างจริงจัง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษานั้นจำเป็นต้องให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อที่จะทำให้เกิดความรักและความผูกพัน เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และเป็นการทำให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายได้

หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน

ในอดีตการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของวัดหรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ ต่อมาได้มอบหมายหน้าที่ดังกล่าวไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและการเป็นมาตรฐานการศึกษา จนกระทั่งเมื่อประชาชนมีจำนวนมากขึ้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการจัดการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการไม่สนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงมีการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนได้ดำเนินการด้วยตนเอง กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อการกระจายอำนาจและการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน และได้จัดทำเป็นกฎกระทรวง กำหนดกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการ การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกมาเป็นกฎหมายกำกับซึ่ง รุ่ง แก้วแดง (2546 : 164-165) ได้กล่าวว่า ตามร่างกฎกระทรวงกำหนดไว้ว่า แต่ละสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบคนให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเก้าคน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนตั้งแต่หนึ่งร้อยแปดสิบคนขึ้นไปให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสิบห้าคนแล้วแต่กรณี ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ
2. กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนหนึ่งคน
3. กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวนหนึ่งคน
4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนหนึ่งคน
5. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนหนึ่งคน



6. กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนหนึ่งคน
7. กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่ในสถานศึกษา
8. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนสองคน และสถานศึกษา

ขนาดใหญ่จำนวนเจ็ดคน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการกำกับ สนับสนุนการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นกรรมการนโยบาย (Policy Board) ดิเรก วรรณเศียร (2544 : 2) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
3. ให้ความเห็นชอบการจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป และเสนอแนะ

การจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา

4. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นของสถานศึกษา
5. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและส่งเสริมให้มีการดูแล บำรุง รักษา พัฒนา

การใช้และการจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการประเมินผล

คุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา

7. ประสานและส่งเสริมความสัมพันธ์ในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา ชุมชน

และท้องถิ่น

8. ให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในกิจการที่เกี่ยวกับสถานศึกษา

9. มีส่วนร่วมในการติดตาม การตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษา

10. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งที่ได้รับมอบหมายจาก

ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแห่งชาติ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศาสนา และวัฒนธรรม และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

11. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่

คณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 27-28) ได้กำหนดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริม สนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส รวมทั้งเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
  7. เสนอแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
  8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นเพื่อการศึกษาตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกคน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
  9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน
  10. ให้ความเห็นชอบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน
  11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบวิธีที่เห็นสมควร
  12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 13-16) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

ตาราง 1 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการ

บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p><b>1. ด้านวิชาการ</b></p> <p>1.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>1.2 จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ</p>	<p><b>1. ด้านวิชาการ</b></p> <p>1.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>1.2 ให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p><b>3. ด้านบุคลากร</b> ดำเนินการตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด</p> <p><b>4. ด้านการบริหารทั่วไป</b></p> <p>4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.2 ดำเนินการและกำกับ ติดตามและประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการของสถานศึกษา</p> <p>4.3 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ</p> <p>4.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p> <p>4.5 ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p><b>3. ด้านบุคลากร</b> ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา</p> <p><b>4. ด้านการบริหารทั่วไป</b></p> <p>4.1 ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.2 รับทราบ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>4.3 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งผู้ปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ใช้จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถาน ศึกษาตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p> <p>4.4 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p> <p>4.5 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

ในกรณีที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นว่า การดำเนินงานของสถานศึกษานั้น ไม่สอดคล้องหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ นโยบาย ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอความเห็นดังกล่าวให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการให้สถานศึกษาปฏิบัติตามให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ฯลฯ ต่อไป

สรุปได้ว่า หลักการค้ำอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน เป็นการบริหารจัดการ ด้านการศึกษาในรูปแบบขององค์คณะบุคคลที่เรียกว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมาจาก บุคคลในชุมชนนั้นๆและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดไว้ดังกล่าวมีความสำคัญ มากต่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งตามระเบียบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นจะต้องรับรู้บทบาทของตนเองและรอบรู้ ในเรื่องการจัดการศึกษามากพอสมควรเพื่อที่จะได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

#### หลักการบริหารตนเอง

การบริหารตนเองของสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารแบบหนึ่งในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพราะการบริหารตนเองนั้นบุคลากรในองค์การสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการ ทำงานสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : ง) กล่าวว่าการบริหารตนเอง เป็นการให้ โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ อาจดำเนินการได้หลากหลายและด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อม และสถานการณ์ของโรงเรียน ซึ่งผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจาก ส่วนกลางไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ส่วนกรมสามัญศึกษา หน่วยงานพิเศษ เขตการศึกษา 8 (2544 : 8) นำเสนอเป็นแนวคิดหลัก และแนวคิดรอง ดังนี้

1. โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีสภาพปัญหาและความต้องการที่หลากหลายซึ่งแต่ละ โรงเรียนต้องมีการพัฒนาต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ต้องอาศัยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความพร้อมของตนเอง
2. โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียนมากขึ้น นับตั้งแต่ การบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ ที่เป็นไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน
3. การที่โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรเองจะช่วยให้โรงเรียน บริหารงานได้บรรลุเป้าหมายตามสภาพความพร้อมและข้อจำกัด ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ และเวลาในการควบคุมตรวจสอบ
4. โรงเรียนมีบทบาทในการริเริ่มพัฒนาแก้ปัญหา และทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผล ในการจัดการเรียนการสอน
5. โรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่องานของโรงเรียนโดยตรง หน่วยงานส่วนกลาง หรือจากภายนอกมีบทบาทเพียงเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ให้การสนับสนุน

กล่าวโดยสรุป การบริหารตนเอง คือ เป็นการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอำนาจในการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบ ดำเนินงานได้ หลากหลายตามสภาพ และความพร้อมของสถานศึกษาของสถานศึกษาตนเอง ในด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งจะทำให้โรงเรียนบริหารได้ตรงตามเป้าหมายตามศักยภาพของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุตามนโยบายที่สถานศึกษากำหนด

หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

สำหรับในรายละเอียดหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลนั้น ผู้ศึกษาค้นคว้านำเสนอในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอในข้างต้น โดยจะนำเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญยิ่ง และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งจะมาจากการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากระบบสถานศึกษา ในขณะที่สังคมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาในระบบสถานศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองพัฒนาศักราชของเยาวชนให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมทั้งปัจจุบันและอนาคต รุ่ง แก้วแดง (2540 : 25-28) กล่าวว่า การจัดการศึกษาแต่ดั้งเดิมมีแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดคุณภาพจากผลลัพธ์ของกระบวนการศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งตรวจสอบ วัดผล และประเมินผลจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น แต่ในปัจจุบันกล่าวถึงคุณภาพทางการศึกษาจะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลสัมฤทธิ์ต่างๆ ของระบบอย่างครอบคลุมรอบด้าน ทำให้เกิดข้อคำถามหลายประการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาว่า ระดับคุณภาพของผู้จบการศึกษาที่สังคมยอมรับเป็นอย่างไร กระบวนการจัดการศึกษาให้ผู้อื่นเข้าไปตรวจสอบได้หรือไม่ การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานมากน้อยเพียงใด คำถามจากความสงสัยเหล่านี้สถาบันทางการศึกษาควรมีคำตอบหรือรูปแบบ วิธีการในกระบวนการจัดการศึกษาที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าระบบมีมาตรฐานการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับ มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่บ่งบอกได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มาตรฐานการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเกิดขึ้นและถือได้ว่ากลไกการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรักษามาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 149) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และกระบวนการจัดการ ทั้งนี้ในส่วนของสถานศึกษาต้องให้บริหารโดยอิสระตามนโยบายการกระจายอำนาจ โดยความเห็นชอบภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มาจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประชาชน ให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษามากที่สุด การประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นกระบวนการที่ผลักดันให้ปัจจัยต่าง ๆ มีคุณภาพ และนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544 : 2-3) ได้กล่าวถึง ระบบการประกันคุณภาพว่า ระบบการประกันคุณภาพเป็นระบบที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพและได้รับบริการที่มีมาตรฐาน หากใช้บริการแล้วไม่ได้รับการบริการเหมือนที่รับประกันก็สามารถเรียกร้องความยุติธรรมได้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดการประกันคุณภาพไว้ในหมวดที่ 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก สำหรับการประกันคุณภาพภายในให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกัน

คุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินภายนอกดั่งนั้น จะเห็นได้ว่า ในการประกันคุณภาพการศึกษานั้นเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้กับสถานศึกษาในการรองรับการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก และทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานว่าจะสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนนั้นๆ อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2541 : 2) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ตรงตามความมุ่งหมายของผู้ให้บริการ ตรงตามมาตรฐานการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการโดยใช้กระบวนการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ

สมศักดิ์ สินธุระเวชช์ (2542 : 153) ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม พึงพอใจในคุณภาพผลผลิตหรือนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ทุกคนอยากเห็นผู้ที่จบการศึกษาเป็นคนที่สมบูรณ์ มีความสมดุลทางด้านจิตใจ ร่างกาย มีปัญญาและสังคม หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคาดหวัง อยากเห็นคุณภาพการศึกษาเกิดขึ้นในทุก ๆ เรื่อง

ออรุณ จันทวานิช และไพบุลย์ แจ่มพงษ์ (2542 : 4) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า ประกอบด้วย 3 มิติ ที่มีความสัมพันธ์เชิงระบบซึ่งกันและกันได้แก่

1. คุณภาพของปัจจัยที่ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. คุณภาพของกระบวนการ ได้แก่ การเรียนการสอนและการบริหารจัดการ
3. คุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา ได้แก่ คุณภาพของการเรียน อันประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

การที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ครอบคลุมตามความคาดหวังของหลักสูตร และสนองต่อความคาดหวังของสังคมตามมาตรฐานที่กำหนด อันเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานทุกระดับทั้งส่วนกลาง ท้องถิ่นร่วมกับชุมชน และสถานศึกษาจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ (กรมการปกครอง. 2544 : 3)

วัตมอพ (เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. 2540 : 27-29 ; อ้างอิงมาจาก Whatmough. n.d.) ได้ระบุไว้ว่า คุณภาพการศึกษาเป็นการรวบรวมคุณภาพจากทัศนะของบุคคล 2 ฝ่าย ได้แก่

1. คุณภาพตามทัศนะของผู้รับบริการ
2. คุณภาพตามทัศนะของนักการศึกษา

คุณภาพตามทัศนะของผู้รับบริการ เป็นการให้ความสำคัญของผู้รับบริการตรงตามแนวคิดเชิงคุณภาพคุณภาพตามทัศนะของนักการศึกษา เป็นการให้ความสำคัญแก่หลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนต้องให้ความสนใจต่อคุณภาพทั้ง 2 ฝ่าย มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพไว้ดังนี้

ตำรา ทวีแสงสกุลไทย (วินัย เดชรัตนสุวรรณ. 2545 : 16) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่า หมายถึง กิจกรรมการสร้างเชื่อมั่นในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีกระบวนการวางแผนคุณภาพเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งมีการควบคุมคุณภาพเพื่อตรวจสอบ บันทึกและประเมินคุณภาพที่แท้จริง เปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติของการปฏิบัติงานในอดีต รวมทั้งมาตรฐานเปรียบเทียบคุณภาพจากองค์กรผู้แข่งขันหรือมาตรฐานที่สังคมยอมรับ

สเตบิง (เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. 2540 : 31-32 ; อ้างอิงมาจาก Stebbing. n.d.) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่าเป็นสิ่งจำเป็นของระบบคุณภาพทุกระบบ การรวบรวมข้อมูล การวางแผนกิจกรรมทุกชนิดและการให้รายละเอียดหรือแนะนำต้องกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้สามารถควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

สตีเฟน และมอร์แกน (อ้างถึงใน สมจิตร แก้วนาค. 2543 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Stephen and Morgan. n.d.) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่าหมายถึง กิจกรรมกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติให้เกิดคุณภาพอย่างเหมาะสม ทั้งนี้จากหน่วยงานหรือสถาบันรับรองคุณภาพที่จะตรวจสอบและประเมินผลระบบมาตรฐาน ระบบวิธีการควบคุมการดำเนินงาน และการบันทึกรายงานผลด้านคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมั่นใจได้ว่า ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการที่ตนเองได้รับมาเกิดจากกระบวนการที่มีคุณภาพครบถ้วน ซึ่งผลคือความมั่นใจในคุณภาพการใช้งานของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ

เข็มทอง ศิริแสงเลิศ (2540 : 33) ได้ให้ความหมาย การประกันคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง การรับประกันคุณภาพของกระบวนการบริหารงานของโรงเรียนว่า ได้มีการวางแผนการทำงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ผลผลิตของโรงเรียนมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานทางการศึกษา และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการได้ตลอดเวลา

เฉลิมชัย หาญกล้า (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง กระบวนการหรือกลไกใด ๆ ซึ่งจะรักษาไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นับว่าเป็นระบบที่สร้างความมั่นใจให้แก่ สังคม ผู้ปกครอง ลูกค้ำว่าสถาบันการศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนดไว้

ธัญลักษณ์ น้อมนิล (2543 : 15) ได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง กระบวนการหรือแนวทางดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นการสร้างหลักประกันความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง ประชาชน และสังคมว่า โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้บังเกิดคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแก่ผู้เรียน

ไพบูลย์ เปานิล (2543 : 16) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการที่มีแผนและเป็นระบบ ที่โปรแกรมวิชา หน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษาดำเนินงานตามแผนและระบบที่กำหนดเพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน ปรัชญา พันธกิจ และจุดมุ่งหมายที่กำหนด และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544 : 4) ได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติเพื่อควบคุมคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก

อุทุมพร จามรมาน (2543 : 9) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การให้หลักฐานข้อมูลแก่ประชาชนว่าบุคคลในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้ปกครอง นักเรียน และสาธารณชนมั่นใจในคุณภาพนักเรียน

วินัย เดชรัตนสุวรรณ (2545 : 19) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การรับประกันว่าสถานศึกษาสามารถจะจัดการศึกษาอย่างมีระบบ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยังพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความเชื่อมั่น และความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 4-5) ได้กล่าวถึงหลักการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่า จะต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และให้หน่วยงานต้นสังกัดผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 151) ได้กล่าวถึง หลักการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด มีหลักการดังนี้

1. รัฐบาลกระจายอำนาจการกำหนดนโยบายการบริหาร งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรในเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
2. รัฐบาลสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา
3. รัฐบาลจะต้องจัดให้มีการควบคุมคุณภาพการศึกษา มีระบบการตรวจสอบและแทรกแซงคุณภาพการศึกษา และระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา

อุทุมพร จามรมาน (2543 : 60-61) ได้กล่าวถึง หลักการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการศึกษาของทุกฝ่าย ทั้งผู้ให้ และผู้รับบริการ
3. ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กร บุคลากรในพื้นที่
4. การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกชั้นตอน
5. การดำเนินงานสามารถติดตามตรวจสอบได้
6. การรายงานสู่สาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กรมการปกครอง (2544 : 10) ได้กล่าวถึงหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่เป็นการจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหน้า โดยเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับ ผู้เรียน



2. การดำเนินการประกัน คุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องทำให้ การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ และเป็นการทำงานของบุคลากร ในสถานศึกษาไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาโดยการดำเนินงานจะต้อง ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายวางแผน ติดตาม ประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ เป็นไปตาม ความต้องการของผู้ปกครอง สังคมและประเทศชาติ

วินัย เดชรัตนสุวรรณ (2545 : 25) ได้กล่าวถึงหลักการการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่า เป็นการสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยที่โรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน นั่นคือ จะต้องจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน ที่กำหนด ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ ในการกำหนด มาตรฐานการศึกษา ให้ครอบคลุมทั้งมาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย มาตรฐานการศึกษาด้าน กระบวนการ และมาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิต

จากหลักการการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการกระจายอำนาจจากหน่วยงาน ต้นสังกัดผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น ในคุณภาพของการจัดการศึกษา สามารถตรวจสอบได้ มีการรายงานต่อสาธารณชนให้รับทราบ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีนักการศึกษาได้ให้แนวทางปฏิบัติเป็น 2 ประเภท เช่น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2544 : 36) ได้กล่าวถึงประเภทของ การประกันคุณภาพ การศึกษาว่ามีอยู่ 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การประเมินผล และติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา จากภายในโรงเรียน ทั้งนี้ โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีหน้าที่ดูแลสถานศึกษานั้น และการประกัน คุณภาพภายนอกสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประเมินคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูล มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของการดำเนินงานและควรทำเป็นกิจกรรมหนึ่งในขั้นตอนและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ สถานศึกษาประเมิน ตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปใช้ในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด พรหมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์ (2544 : 12) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาว่ามี 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงาน เพื่อตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานที่กระทำ โดยบุคลากรในหน่วยงาน

หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงถือได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานและควรทำเป็นกิจกรรม หนึ่งในขั้นตอนและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องดังนั้น ลักษณะสำคัญของการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา คือ สถานศึกษาประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปใช้ ในการพัฒนาปรับปรุงงานของตนเอง และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ หรือประเมินจากภายนอก และการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา คือ กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐาน การดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประเมินโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประเมินโดยอาชีพหรือประเมิน โดยสำนักงาน

จากประเภทและขอบข่ายของการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการประกันคุณภาพจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การประกันภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการดูแล และควบคุมโดยตนเองและหน่วยงานต้นสังกัด และการประกันภายนอกสถานศึกษาเป็นการตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาจากบุคคลภายนอก

จากที่ได้กล่าวไว้ ข้างต้นเกี่ยวกับการตรวจสอบและถ่วงดุล ทั้งข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับ การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เมื่อได้ทำการศึกษาเอกสารและแนวคิดของนักการศึกษาหลาย ท่านผู้วิจัยจึงสรุปหลักการตรวจสอบ และถ่วงดุลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า หมายถึง การมีความพร้อมในการรองรับการตรวจสอบการบริหารงานของสถานศึกษาจากองค์กรภายนอกได้ ตลอดเวลา มีความโปร่งใส สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ในทุกเรื่อง ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ บนพื้นฐานนโยบายหลักของชาติ มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

#### 6. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหาร โรงเรียน เป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือก จากกลุ่มผู้ปกครอง ครู หรือชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้ คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจ ยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็น ผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทน ครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM) แนวคิด สำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยม ของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน เป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาท หน้าที่ของกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร
4. รูปแบบที่ครูและชุมชนที่บทบาทเป็นหลัก (Professional Community SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญ ในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจาก ทั้ง 2 กลุ่ม ต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครู

และผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่าๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการโรงเรียนเป็นกรรมการบริหาร สำหรับรูปแบบที่นำมาใช้ในประเทศไทย ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา มาตรา 40 คือรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นหลัก (Community Control SBM) ได้แก่ คณะกรรมการที่ประกอบไปด้วยผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละกลุ่ม ไม่น้อยกว่า 2 คน และมีจำนวนเท่าๆ กัน ให้คณะกรรมการ สถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่ง เป็นประธาน และอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นกรรมการและ เลขานุการ

#### 7. กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จตามแนวคิด ของ Wohlstetter และ Morhman, Wohlstetter, และOdden (Wohlstetter and Morhman. 1993 ; Wohlstetter. 1995 ; Odden and Wohlstetter. 1995) ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มี ประสิทธิภาพ ต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และคณะอนุกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานไปปฏิบัติแต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งการกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ ส่วนใหญ่ แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ มาก แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจ ตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

คณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะตั้งคณะอนุกรรมการ (Sub-committees) ขึ้น จะตั้งกี่คณะแล้วแต่จะเห็นสมควร (ปกติ 3-12 คณะ) โดยให้รายงาน หรือให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการโรงเรียน คณะอนุกรรมการจะได้รับมอบหมายทำงานในเรื่องหลัก ๆ ของโรงเรียน คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตรและการสอน อาจมีสมาชิกเฉพาะ ผู้ที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาประชุมเสมอ

จุดสำคัญก็คือโรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะอนุกรรมการ และจะต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยาย เวลาเรียน เพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือการลดวันเรียน ลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาวและ มีการติดตามผลที่แน่นอน การพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรมจากภายนอกแล้ว

มาขยายผลให้ครูทั้งโรงเรียน มีการนิเทศ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูด้วยกันระหว่างปฏิบัติงาน หรือมีโครงการเชิญวิทยากรภายนอก เช่น จากมหาวิทยาลัย หรือจากเขตการศึกษา มาให้ความรู้ เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ การสาธิตการสอนแบบใหม่ๆ หรือเชิญนักบริหารจาก ภาครัฐกิจมาให้ความรู้เรื่องการประชุมกลุ่มย่อย เทคนิคการตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้วทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะ ในการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ฯลฯ รวมทั้งทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุม การบริหารงบประมาณ การสัมมนา ฯลฯ ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนานั้น นอกจากจะเป็นตัวครูทุกคนแล้ว ยังต้อง มีการอบรมหรือพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการ โรงเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และในบางกรณีอาจรวมถึงผู้แทนนักเรียน (ระดับมัธยม) ด้วย

ในโรงเรียนที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก การพัฒนามักจะเป็นการพัฒนา เฉพาะเรื่องหรือเฉพาะบุคคล มักเป็นการอบรมระยะสั้น ๆ แล้วขาดการนำไปปฏิบัติ และติดตามผล โรงเรียนเหล่านี้มักขาดแผนการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมักจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการอบรม เป็นครั้งคราวไป ไม่ได้มีการวางแผนระยะยาวและไม่มีแผนในภาพรวมว่าใครควรได้รับการพัฒนา ในเรื่องใดบ้างและเมื่อไร

3. การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่ สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียนแล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลาง อีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนให้มากที่สุด วิธีการเผยแพร่สารสนเทศที่นิยมใช้อาจใช้รูปแบบต่อไปนี้ เป็นสื่อ เช่น ใช้กลุ่มงาน (Work Group) โรงเรียนต้องสร้างเครือข่าย (Network) ของกลุ่มงาน ซึ่งโดยปกติครู แต่ละคนจะเป็นคณะทำงานหรือเป็นสมาชิกในกลุ่มงานต่าง ๆ 2 หรือ 3 คณะขึ้นไป การให้ข้อมูล สารสนเทศผ่านกลุ่มงานจะทำให้มีการรับรู้ข่าวสารทั่วทั้งโรงเรียนได้ง่าย การใช้การประชุม (Meeting) บางโรงเรียนมีข้อกำหนดให้มีการประชุมในระดับหมวดวิชาหรือกลุ่มชั้นทันทีหลังจากการประชุม ระดับหัวหน้างานแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนอย่างรวดเร็วและได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทันการ บางโรงเรียนจัดชั่วโมงประชุมไว้ทุกเช้าเพื่อให้ครูและเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนก ได้ประชุมปรึกษาหารือกันก่อนลงมือทำงาน ทำให้ครูได้รับรู้เรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจทั่วถึงกันและเกิด ความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ใช้วิธีการกระจายสารสนเทศออกนอกโรงเรียน (Outreach) โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ คือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนเป็นรายปี เพื่อใช้ สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไป โรงเรียนต้องจัดให้มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครอง เช่น การประชุมผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียนหลักสูตรระยะสั้น เช่น คอมพิวเตอร์ และกิจกรรมทางคณิตศาสตร์ ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น บางโรงเรียนอาจจ้างบุคลากร เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองโดยตรงด้วยก็ได้

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี โดยโรงเรียนต้องทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำออกเป็นสารสนเทศ เช่น

ผลการเรียน ผลการดำเนินงาน/โครงการของโรงเรียน ผลการเรียนของนักเรียน ซึ่งอาจทำในรูปแบบของแฟ้มสะสมงาน(Portfolio) หรือบันทึกในลักษณะต่าง ๆ แล้วหาวิธีนำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบ และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป หรืออาจจะให้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ (On-line Computer) เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนได้ อาจมีข้อมูลเกี่ยวกับงาน/โครงการ การจัดซื้อ/จัดจ้าง กำหนดการสำคัญ ข้อมูลงบประมาณและบุคลากร หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน ฯลฯ

#### 4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal)

โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ ในการสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่

บทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก หรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนาพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยุ้จักมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน แม้แต่บทบาทการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนและบุคลากร จัดเวลาพักสำหรับครู เป็นต้น

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกบองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน เช่น ติดต่อมหาวิทยาลัยในการพัฒนาวิชาชีพครู ติดต่อกับภาคธุรกิจเพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยี ติดต่อกองทุนเอกชนหรือเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียน นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ การจัดองค์การ เสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision) โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดีจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นเกิดมาจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-building Process) หรือเป็นความเห็นพ้องของครูของบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน ในการจัดการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับบน ระดับรัฐและระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการวัดและประเมินผล โดยจะต้องให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมที่เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดในที่สุด

#### 6. การให้รางวัล (Reward Accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคล และ

กลุ่มต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียนด้วยรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่อาจจัดได้ เช่น การให้คำปรึกษา (Mentoring) แบบกันเอง บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษ และการให้โล่รางวัล

การให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการค่าจ้างเพิ่ม บางคนต้องการลดคาบสอน บางคนต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาสและในปริมาณที่เหมาะสมด้วย การให้รางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 8. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาของวอล์สแตตเตอร์ (Wohlstetter. 1995 : 22-25) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญก็คือโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โอดเดน และวอล์สแตตเตอร์ (Odden and Wohlstetter) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่งประสบความสำเร็จแต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เจ็ดข้อสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ (1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริง ในการบริหาร งบประมาณบุคลากร และหลักสูตร (2) อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2546 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Odden and Wohlstetter. 1995) (3) ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริงและตัวผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน (4) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจด้วย ไม่ใช่เป็นการปิดกั้น (5) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักประสงค์การปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรู้จักประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งของตนและของผู้อื่น (6) บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานการศึกษาจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาทและเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (7) มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัดการการแก้ปัญหา หลักสูตรและการสอน และสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและจัดให้มีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (8) ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน (9) จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันทั้งในสายงาน ข้ามสายงานหรือข้ามองค์การได้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2445 : 52-53)

### กลยุทธ์ในการนำไปใช้

กลยุทธ์พื้นฐานในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ

กลยุทธ์สำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ควรมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ทั่วถึง
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
3. การสรรหา การคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาควรได้คนที่มีความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆอย่างแท้จริง
4. จัดการฝึกอบรม/สัมมนาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา
5. สนับสนุนให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด
6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา
7. จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษา กำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด
8. พิจารณาให้สวัสดิการ บริการ และสิทธิพิเศษแก่คณะกรรมการสถานศึกษาตามสมควร

### 9. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา มีลักษณะเป็นกระบวนการ ดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารงานวิชาการเป็นเรื่องที่สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงส่งผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สำหรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหลักสูตรแกนกลางที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขึ้นเป็นหลักในการจัดการศึกษาและสถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษานั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องและตอบสนองกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น โดยสถานศึกษาจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ทั้งวิชาบังคับและวิชาเลือก เป็นรายปีและรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานปัจจัยสู่ความสำเร็จของหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบการพัฒนาบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาประกอบด้วย การตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การเลือกเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับท้องถิ่น การเลือกกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การเขียนเอกสารหลักสูตร การแนะนำบุคลากรที่เกี่ยวข้องการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร การเทียบโอนผลการเรียนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมให้ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริม

ให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รัก การอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม ที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบ กัลยาณมิตร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสมการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มีการกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและ ประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน จัดให้มีการเทียบโอน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่นสถานประกอบการ และอื่น ๆ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐานการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ การเผยแพร่ผลงานการวิจัยการพัฒนาคือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมให้ครูผลิต สื่อ การประเมินผล การพัฒนาคือ และนวัตกรรมการเรียนการสอนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจ จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครูจัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดย ครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่นการนิเทศการศึกษา จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ มีการนิเทศอย่าง กัลยาณมิตร จัดระบบและกระบวนการ ติดตามและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแนะแนวการศึกษา จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และกระบวนการเรียนการสอนดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคน ในสถานศึกษา ติดตามและประเมินผลประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยจัดระบบโครงสร้างองค์กร กำหนดเกณฑ์การประเมิน วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาการส่งเสริม ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นส่งเสริมให้ท้องถิ่นเข้ามามี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กร อื่น เพื่อช่วยเหลือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในประเทศและนอกประเทศการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร



หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงบประมาณ

ลักษณะการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ภารกิจงานงบประมาณของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ ซึ่งต้องวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา การศึกษา การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณจากหลักเกณฑ์และวิธีการ จัดสรร ตรวจสอบวิเคราะห์ความสำคัญของภารกิจงานตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ขอความเห็นชอบ จากคณะกรรมการสถานศึกษาและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ส่วนการ เบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณก็เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและอนุมัติการใช้ งบประมาณตามประเภทและรายการตามที่ได้รับจัดสรร ส่วนการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน จะต้องจัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงิน ทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ การประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืม เพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา ส่วนการบริหารการเงิน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญภารกิจการบริหารงานบุคคลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู ส่วนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จะเกี่ยวกับการดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจาก ราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจาก พนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การเลื่อนเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชี ถัดจากเงินเดือน เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ งานขอหนังสือรับรอง วินัยและการรักษาวินัย การออกจาก ราชการ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลัก ในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริม ในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วม ของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภารกิจ การบริหารทั่วไปของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณบุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียนการรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัด การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงาน กิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัด การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสาน ราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

กรอบแนวคิด

“เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการบริหาร และการจัด การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้รู้ถึง ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ส่วนระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา โดยมีผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติการของกระทรวง

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว และนำไปสู่เป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่ 2 รวมทั้งเป็นพลังขับเคลื่อนกลยุทธ์ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดและทิศทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาสู่มาตรฐานสากล ภายในปีการศึกษา 2556”

#### ค่านิยม

มุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดใหม่ บริการด้วยใจ โปร่งใสสะอาด

#### พันธกิจ

“พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล”

นอกจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นกรอบแนวคิด และทิศทางในการพัฒนาการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 แล้ว ในฐานะผู้นำหน่วยงาน จึงได้กำหนดจุดเน้นสำคัญ ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้โรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องถือปฏิบัติ เป็นการเร่งด่วน อีก 10 ประการ ดังนี้

“ส่งเสริมการอ่านตลอดชีวิต คิดวิเคราะห์เป็น เน้นห้องเรียนคุณภาพ วิสัยทัศน์กว้างไกล หลักสูตรมิติใหม่ สื่อสารได้สองภาษา ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมพัฒนา ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี มีคุณภาพตามมาตรฐาน และบริหารด้วยระบบคุณภาพ”

#### เป้าหมายการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพ

เป้าหมายที่ 1 “สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี 2555”

เป้าหมายที่ 2 “สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรอง มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกและมีผลการประเมินระดับดี/ดีมาก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80”

เป้าหมายที่ 3 “สถานศึกษาทุกแห่งจัดทำและใช้หลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชน สถานบันการศึกษา แหล่งวิทยากร สถานประกอบการ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และจังหวัด”

เป้าหมายที่ 4 “สถานศึกษาทุกแห่งมีการพัฒนาครู และมีผลการประเมิน มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 10 ในระดับดี/ดีมาก”

เป้าหมายที่ 5 “สถานศึกษาจัดระบบดูแลนักเรียนที่เสริมสร้างพัฒนาการของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551”

เป้าหมายที่ 6 “สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมมากยิ่งขึ้น”

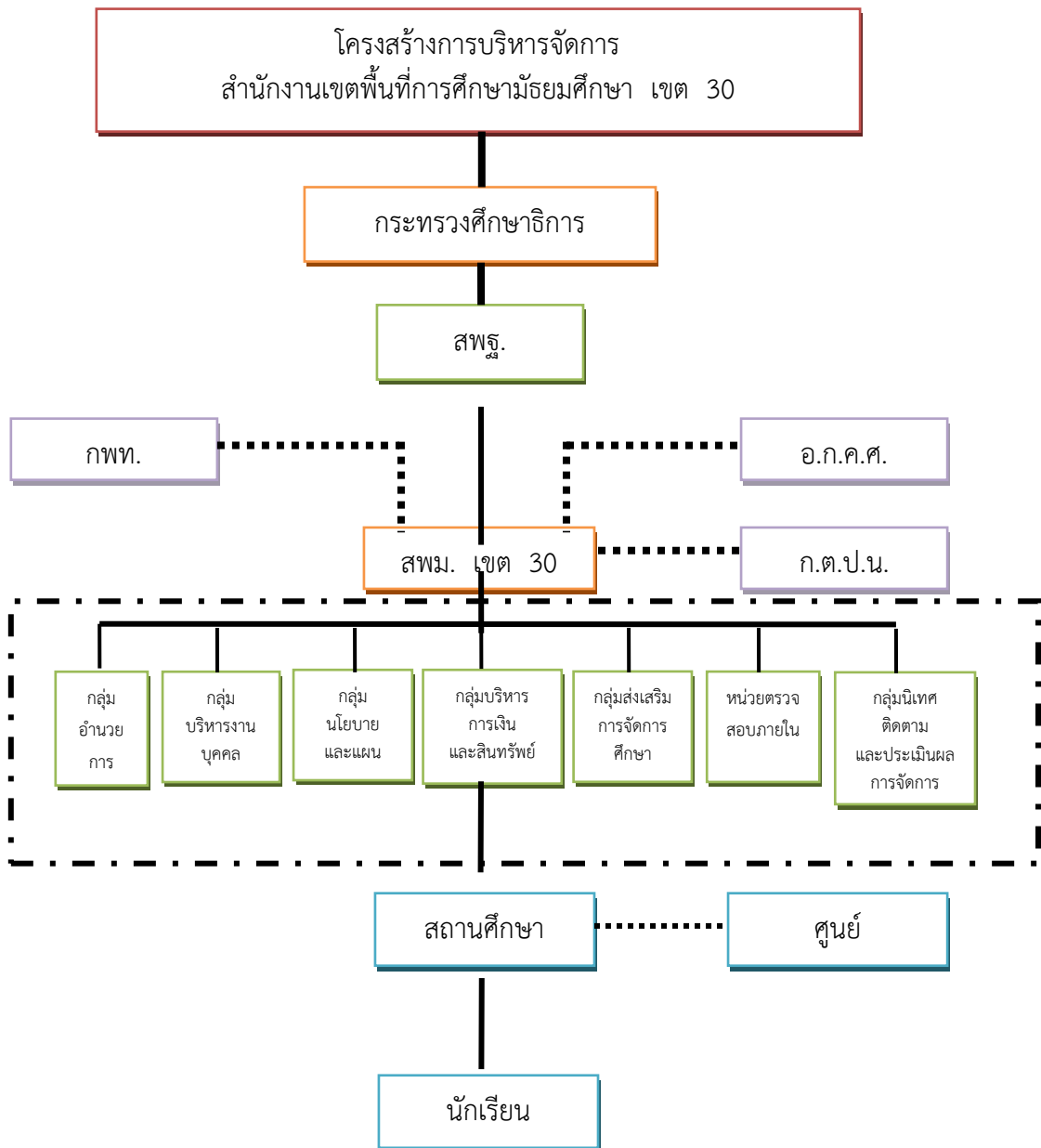
เป้าหมายที่ 7 “สถานศึกษามีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี สอดคล้องกับแผนการจัดชั้นเรียน”

เป้าหมายที่ 8 “สถานศึกษามีครูเพียงพอ อัตราส่วนครู : นักเรียน เป็นไปตามเกณฑ์ มีครูครบทุกกลุ่มสาระและเพียงพอต่อแผนการจัดชั้นเรียน ซึ่งกำหนดให้นักเรียนมีไม่เกิน 40 คน”

เป้าหมายที่ 9 “สถานศึกษามีอัตราส่วนนักเรียน : คอมพิวเตอร์ ต่ำกว่า 20 : 1 และสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศทางการศึกษาเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและจัดการเรียนรู้”

ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษา

1. ขยายโอกาสและเสริมสร้าง และเท่าเทียมในการเรียนต่อมัธยมศึกษา
2. พัฒนาคุณภาพนักเรียนสู่มาตรฐาน ผู้บริหารและครูมัธยมศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน และยกระดับสู่มาตรฐานสากล
3. ยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครูมัธยมศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน และยกระดับสู่มาตรฐานสากล
4. สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาให้สถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ชนบพันธุ์ คำชู (2549 : 68-70) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประสาทวิทยาสำนักงานเขตบุดยกลุ่ม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดการศึกษา

ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประกาศวิทยา สำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีความพึงพอใจต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการกระจายอำนาจและหลักการบริหารตนเอง ตามลำดับและอีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนและหลักการมีส่วนร่วมตามลำดับ

สาโรช วิริยะเมธี (2549 : 115-122) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านแม่ปาน อำเภอลอง จังหวัดแพร่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ด้านสภาพการเตรียมการในการประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็นผลการประเมินอยู่ในระดับดี ผู้ปกครองนักเรียนมีความพึงพอใจในระดับดี การสร้างความตระหนักและให้ความรู้ทักษะอยู่ในระดับดี การประเมินความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับดี การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพอยู่ในระดับดี การสร้างกลไกการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดี การสร้างระบบการเงินและงบประมาณผลการประเมินอยู่ในระดับดี ด้านสภาพการดำเนินการ การส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานผลการประเมินอยู่ในระดับดี การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีพอใช้ การกำกับติดตาม นิเทศอยู่ในระดับดี ด้านการประเมินผลและรายงานผล การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานอยู่ในระดับดี

ชูชาติ แปลงล้วน (2550 : 74-89) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการศึกษาได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องพัฒนาของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในด้านภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลการบริหารทั่วไป และในด้านหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแง่มุมต่างๆ ต่อไป

นเรศ จงอารี (2550 : 136-142) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับในรายด้าน คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงตามลำดับ คือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จในงานการปกครอง บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารสภาพการทำงาน ได้รับการยกย่อง ลักษณะงานและความก้าวหน้า ส่วนเงินเดือนข้าราชการครูมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง (3) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นงค์ แข็งแรง (2550 : 113-133) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพ ปัญหา กับประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอน โดยรวม สภาพและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก (2) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอนโดยรวมไม่แตกต่างกัน (3) สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุกดาหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน (4) สภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามุกดาหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

วรากร เวชวงษ์ (2550 : 70-78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า (1) คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเห็นด้วยกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางเห็น ด้วยกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนโรงเรียน ขนาดเล็กเห็นด้วยในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง เห็นด้วยกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นด้วยในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) ครูผู้สอนของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง เห็นด้วยกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กเห็นด้วยในระดับน้อย และ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัลภา พูนชัย (2550 : 79-100) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทาง พัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า (1) โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครราชสีมามีปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน (2) โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดนครราชสีมา ที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวม และเป็นรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมี ปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครราชสีมา มีดังนี้ (3.1) จัดตั้งคณะกรรมการในการจัดสวัสดิการ การจัดทำหลักสูตรและคณะกรรมการรับผิดชอบด้านงบประมาณ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อความโปร่งใส ยุติธรรม และเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทุกฝ่าย (3.2) ให้คณะครู

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมบริหารโดยการเป็นคณะกรรมการในการจัดสวัสดิการและการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการวัดผลและประเมินผลการเรียนให้มีความหลากหลายในการปฏิบัติและด้านการเงินให้เกิดความโปร่งใส (3.3) โรงเรียนควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้น สร้างแรงจูงใจให้กับครูและจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหรือบุคลากรที่ลาออกบ่อยและการบริหารด้านงบประมาณให้สามารถตรวจสอบได้ (3.4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตรวจสอบในด้านการเงินและงบประมาณและตัดสินใจในการจัดสรรหน้าที่ครูให้มากขึ้น

สมยศ พสกบุตร (2550 : 82-85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า (1) ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกมีการรับรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง (2) ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง (3) การรับรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู

พระสมุห์บุญชู ชูติปัญญ บัญญัติ (2550 : 89-94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูวิชาการโรงเรียน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อเรียงอันดับค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ด้านปัจจัยลักษณะของบุคคลในองค์การปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านปัจจัยลักษณะของสภาพแวดล้อม ตามลำดับ และพบว่าด้านปัจจัยลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมีการปฏิบัติน้อยที่สุด (2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูวิชาการโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อเรียงอันดับค่าเฉลี่ยของระดับการดำเนินงานจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ด้านการกระจายอำนาจปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารตนเองและการมีส่วนร่วมตามลำดับ และพบว่าการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชนมีการดำเนินการน้อยที่สุด (3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูวิชาการโรงเรียน พบว่า ปัจจัยการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านความผูกพันต่อองค์การ และด้านการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 67.00

อิทธิพล ศรีรัตน (2550 : 110-116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ



โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) บรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ประดับ ยอดป้องเทศ (2551 : 88-94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทหน้าที่และการมีส่วนร่วมบริหารตามโครงสร้างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า (1) การรับรู้บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การบริหารทั่วไป รองลงมาคือ การบริหารงานวิชาการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริหารงานบุคคล ส่วนการมีส่วนร่วมบริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการบริหารทั่วไป รองลงมาคือ การบริหารงานวิชาการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบริหารงานบุคคล(2) การเปรียบเทียบการรับรู้บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(3) การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมบริหารตามโครงสร้างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามประเภทคณะกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นคร แสงนิล (2552 : 299-309) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพ SBM ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) เกณฑ์เทียบเคียงสภาพ SBM ที่โรงเรียนทุกแห่งใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของคะแนนมาตรฐานที่ 558.25 ขึ้นไป (3) สภาพ SBM จำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน (4) ช่วงห่างระหว่างคะแนนเกณฑ์เทียบเคียงกับคะแนนสภาพ SBM ของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ไม่สมบูรณ์ โดยภาพรวมและรายมิติมีช่วงห่างของค่าเฉลี่ยคะแนนมาตรฐานระหว่างร้อยละ 56.74-69.91 และ(5) แนวทางการพัฒนา SBM มีดังนี้ (5.1) สำหรับมาตรฐานด้านการกระจายอำนาจ ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน การแก้ไขระบบงบประมาณควรเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน ควรมีการให้อำนาจในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และควรใช้ระบบการทำงานแบบไร้กระดาษ (5.2) สำหรับมาตรฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรเสริมความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ SBM แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (5.3) สำหรับมาตรฐานด้าน ธรรมภิบาล ควรรายงานผลการดำเนินการทุกด้านให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

นครินทร์ เหลือบุญชู (2553 : 88-92) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม

โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3) ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนมโดยรวมไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนมโดยรวมไม่แตกต่างกัน (5) แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนมมี 4 ด้าน คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ด้านหลักการบริหารตนเอง และด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

บุญช่วย หนูชู (2552 : 106-109) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านไสกุญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกรณีศึกษาโรงเรียนบ้านไสกุญ โดยรวมเห็นว่ามี การปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษามีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โรงเรียนมีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายให้บริหารตนเอง ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือโรงเรียนมีวิธีการและรูปแบบการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนซึ่งมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จากการสนทนากลุ่มพบว่า (1) ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการเปิดโอกาสให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมวางแผนนโยบายในการจัดการศึกษา (2) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ในด้านวิชาการได้ดี และสามารถนำสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ความสำคัญและนำวิทยากรท้องถิ่นมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ควรจัดทำโครงการพัฒนาอาชีพของผู้ปกครองนักเรียน แนวทางพัฒนา คือ ควรมีการวางแผนระยะยาวในการบริการให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการใช้ห้องสมุด มีแผนงานโครงการนิเทศติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในโรงเรียน (3) ด้านการบริหารงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณโปร่งใสตรวจสอบได้ ในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนทุกครั้งมีการประชุมได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกครั้ง ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาโรงเรียนให้ชัดเจน (4) ด้านการบริหารงานบุคคล มีการวางอัตรากำลังได้ดี พัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรได้ดี เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร มีความโปร่งใสและตรงตามความสามารถ แนวทางพัฒนา คือ ควรวางแผนให้มีส่วนร่วมทุกคน ได้ตระหนักและมีความเป็นเจ้าของ ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความรอบคอบและจริงใจในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความศรัทธาแก่บุคลากร ออกระเบียบมาให้ชัดเจน (5) ด้านการบริหารงานทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่การบริหารงานชัดเจนและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเหมาะสมกับการทำงาน ระบบสารสนเทศมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและถูกต้อง ควรขอยามรักษาการเพิ่มอีก 1 ตำแหน่ง และวางมาตรการในการรักษาความปลอดภัยให้รัดกุม

สมชัย พุทธา (2552 : 395-400) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 9 องค์ประกอบ

ได้แก่ ด้านการสร้าง ความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนา ระบบบริหาร จัดการโรงเรียน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ด้านความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิทยาลัย ด้านความเป็นครูมืออาชีพ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/ หน่วยงานต้นสังกัด (2) ตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 77 ตัว จำแนกเป็น ด้านการสร้าง ความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ 11 ตัวชี้วัด ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนา ระบบบริหารจัดการโรงเรียน 17 ตัวชี้วัด ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโรงเรียน 7 ตัวชี้วัด ด้านความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 ตัวชี้วัด ด้านสมรรถวิสัยแบบองค์คณะบุคคล 8 ตัวชี้วัด ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 10 ตัวชี้วัด ด้านความเป็นครูมืออาชีพ 5 ตัวชี้วัด ด้านวัฒนธรรมองค์กร 5 ตัวชี้วัด และ ด้านปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด 5 ตัวชี้วัด

ประภัสรา เทพศาสตร์ (2553 : 94-105) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผล ต่อการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดโรงเรียนเทศบาล จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดโรงเรียนเทศบาล จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดโรงเรียนเทศบาล จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดโรงเรียนเทศบาล จังหวัดระยอง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริการและผลผลิต ด้านประสิทธิภาพ ทางการเงิน และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเขียนสมการได้ดังนี้  $Y = .73 + .20(X_2) + .12(X_4) + .29(X_6)$

วิภาพร นาทัน (2554 : 67-71) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักทางการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริการที่ดี ตามลำดับ (2) กลุ่มตัวอย่างแปรสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น เมื่อนำตัวแปรต้นสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 4 สมรรถนะ คือ การทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) การพัฒนาตนเอง ( $X_3$ ) การบริการที่ดี ( $X_2$ ) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) เข้าสมการถดถอยแล้วจะได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 83 โดยค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์การถดถอยของสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นมากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) รองลงมา คือ การบริการที่ดี ( $X_2$ ) การพัฒนาตนเอง ( $X_3$ ) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) ตามลำดับ

อภิชาติ นามวงศ์ษา (2554 : 112-115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา และด้านคณะกรรมการสถานศึกษาฯร่วมพัฒนา สถานศึกษาเมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ควรมี การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน นำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนา สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ร่วมวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการวางแผน กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา กำกับ ติดตาม และประเมินผล ขอบรับการสนับสนุน คำแนะนำ ปรีกษาจากคณะกรรมการสถานศึกษา จัดสรรงบประมาณและ ทรัพยากรให้สอดคล้องและตรงตามเป้าหมาย จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน นำนวัตกรรมและเทคนิคสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา จัดทำรายงานผล การปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชน

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอดเลอร์ (Adler. 1999 : 168) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้อำนาจครู (a study of teacher's perceptions of school-based management's impact on teacher empowerment) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การให้อำนาจในโรงเรียน คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่ท้าทายและเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การร่วมมือทำงาน การได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน นอกจากนี้ ยังมี การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้าน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การสื่อสาร การสนับสนุน และการอำนวยความสะดวก โดยผู้บริหาร โรงเรียน รวมทั้งปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้น ครูจะมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

วิลสัน (Wilson. 2001 : 337) ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในรัฐอัลเบอร์ตา (Alberta) : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994-1997 (school-based management in Alberta : perceptions of public school leaders

1994-1997) ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แมรี - วอซควิช ลิลเลียน (Mari - Vazquez, Lillion. 2000 : 265)

ทำการวิจัยเรื่องการศึกษารายกรณีผลกระทบของการกระจายอำนาจและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน Puerto Rico (The impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico : A Case Study) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่ง เป็นเวลาหนึ่งปี เนื่องจากประเทศ Puerto Rico มีกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชนตั้งแต่ ปี ค.ศ.1993 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีบทบาทในการจัดซื้อและจัดการการเงินอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ไม่มีอำนาจเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับหนังสือเรียนหรือพัสดุรายการที่สำคัญ ซึ่งส่วนกลางยังคงมีบทบาทควบคุมเช่นเดิม คณะกรรมการโรงเรียนแทบไม่ได้ประชุมในรอบปี และการตัดสินใจสั่งการยังคงอยู่ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ความร่วมมือจากชุมชนรอบโรงเรียนยังไม่ดีพอ สาเหตุที่การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลวเพราะเป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจากการริเริ่มของโรงเรียน นโยบายโรงเรียนไม่เน้นด้านวิชาการของนักเรียน นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน หน่วยงานด้านปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางราชการที่มีมาตรการควบคุมเคร่งครัด การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน เน้นจัดสรรไปพื้นที่ยากจนเป็นหลัก แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมาย ไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

พาร์ค โจงพิล (Park Jong Pil. 2000 : 239) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community: School-Based Management in Korea) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทของครู พ่อแม่ และการบริหารโรงเรียน ภายหลังจากการปฏิรูปการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร เอกสารที่ศึกษาเป็นบันทึกการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน รายงานและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องย้อนหลัง 4 ปี ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากร ยังคงอยู่ที่ส่วนกลางรัฐบาลและเขตการศึกษา ไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลการวิจัยยังระบุว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ครู ผู้ปกครอง มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

ไอเวอร์สัน คริสติน่า เจานน์ (Iverson Christina Joann. 2001 : unpagged)

ผู้วิจัยการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมืองนิวยอร์ก ซิตี้ (New York City) เป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ได้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน แต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้น

โรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมนูญหรือแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

ไกเกอร์ (Geiger. 2002 : 156) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเต็มเวลาของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยชุมชนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ของรัฐฟลอริดา โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจ-ปัจจัยค้ำ จุนของ เฮอริชเบอร์ก ผลการศึกษาพบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุดในด้านลักษณะของงาน และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านเงินเดือน

อีแวน (Evans. 2003 : unpagged) ได้ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกรณีศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การนำระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ไปในทางบวกหากการดำเนินการเป็นไปตามกระบวนการที่ทุกฝ่ายเข้าใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและความเชื่อของบุคลากรในองค์กรนั้นด้วย

โอมาร์ (Omar. 2009 : 23) ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมในอิสราเอลอาหรับ เปรูอินกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ชาวตะวันตกเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่ได้รับการดำเนินการในศตวรรษที่ 20 และ 21 ของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นระบบที่ออกแบบมาเพื่อปรับปรุงผลการศึกษากระบวนการทำงานเป็นทีมและการบริหารตนเอง งานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจ ตรวจสอบประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาของอาหรับเบดูอินในประเทศอิสราเอล ทั้งสองประเด็น คือ 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนที่มีการบริหารการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) อาหรับเบดูอินสังคมวัฒนธรรมการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อบริบทของการทำงานกันเป็นทีมในโรงเรียนที่มีการบริหารการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สรุป จากผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้สนองต่อเจตนารมณ์ ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และได้ตอบสนองต่อแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า โดยให้ครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศาสนา และประชาชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการช่วยเหลือสนับสนุนการบริหารการดำเนินงานของโรงเรียน ให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหวังของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถาบันการศึกษาของชุมชนอย่างแท้จริง

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี (วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542 : 6)

ด้านการศึกษากระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นองค์กรหลักในการทำหน้าที่จัดการศึกษา ได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เป็นกฎหมายแม่บทเชื่อมต่อกับบทบัญญัติที่เกี่ยวกับการศึกษาในหลาย ๆ ด้าน และเป็นฐานหลักในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ในมาตรา 33 ได้กำหนดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติขึ้นเป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกันทั้งประเทศ ในช่วงระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 - 2559 สำหรับการดำเนินงานในแต่ละแผนงานและโครงการการปฏิรูปการศึกษาอย่างบูรณาการคุณภาพชีวิตในทุก ๆ ด้านและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แนวนโยบาย มาตรการ และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมไทยในกาลสมัยปฏิรูปนี้ การดำเนินงานตามแผนหน่วยงานในภาครัฐ ทั้งส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาต้องกำหนดเป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เพื่อดำเนินในขั้นปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จในสถานภาพแห่งความรับผิดชอบของหน่วยงาน ในมาตรา 53 ยังกำหนดให้มีองค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา บุคลากรอื่นทางการศึกษา เพื่อกำกับดูแลมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ ในมาตรา 73 ยังส่งผลให้มีการตราพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า “คุรุสภา” ทำให้วิชาชีพครู ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามกฎกระทรวงเป็นวิชาชีพควบคุม จำต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 10-11) และในมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

พ.ศ. 2548 ให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพไว้ 3 ด้าน คือ 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) มาตรฐานการปฏิบัติตน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 9)

ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ที่มีและเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารสูงสุดในสถานศึกษาและเป็นผู้แทนนิติบุคคลในกิจการทั่วไปของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 6-7) ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันก็คือการบริหารองค์การ (Performance Management) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) การควบคุม (Controlling) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การรายงานผลการดำเนินการ (Reporting) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ ด้านการงบประมาณ (Budgeting) ปัจจุบันการประเมินความสำเร็จขององค์การไม่เพียงแต่พิจารณาจากงบดุลในการดำเนินงานแต่ต้องบริหารให้เกิดดุลยภาพความพึงพอใจ (Balance Satisfaction) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์การ (มาริสซา เชาวน์พฤกษ์พงศ์. 2550 : 6)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 (2554 ข : 17) มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและ การสร้างความเข้มแข็งต่อองค์คณะบุคคลทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนความร่วมมือของผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งจะเป็นกลไกนำไปสู่การบริหาร จากสรุปรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาพบว่าจังหวัดชัยภูมิติดอันดับในกลุ่มพื้นที่ที่มีการศึกษาอยู่ในลำดับที่ห้าของลำดับสุดท้าย ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากคุณภาพการศึกษาที่กล่าวมาผลการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียน ปีการศึกษา 2554 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทุกวิชาผ่านเกณฑ์ประเมินขั้นต่ำมีคุณภาพการศึกษาในระดับพอใช้ เมื่อเทียบคะแนนรายวิชาตามเกณฑ์การประเมินของแบบทดสอบโดยรวมได้คะแนนค่อนข้างต่ำ และรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานปีการศึกษา 2554 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นักเรียนทำคะแนนทุกรายวิชาได้คะแนนค่าเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละของระดับประเทศ และร้อยละของนักเรียนอยู่ในระดับปรับปรุงมากที่สุด ได้แก่ภาษาอังกฤษ ภาษาไทยและคณิตศาสตร์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. 2554 ค : 110-111) สำหรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน ของสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ที่มีผลการประเมินด้านผู้เรียน (ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ด้านครูและผู้บริหารมีผลการประเมินตามมาตรฐานการประเมินภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ จากรายงานการประเมินดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาคุณภาพของการศึกษา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ที่มีคุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถในการบริหารให้บรรลุผลตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติแตกต่างกัน



สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาของชาติ โดยเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาของตนซึ่งสามารถเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเสมือนกับตัวจักรสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาหลาย ๆ ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ชาญฉลาดจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานะของสถานศึกษาที่เผชิญอยู่ประสานความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และของชาติในที่สุด

ผู้ศึกษาค้นคว้าในฐานะเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ เพราะที่ผ่านมาคุณภาพการศึกษาจากผลสัมฤทธิ์นักเรียนจังหวัดชัยภูมิตดอันดับในกลุ่มพื้นที่ที่มีการศึกษาล้าหลัง ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นที่จะเร่งรัดพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ และจะได้นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา และทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับประโยชน์เต็มที่ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้อย่างแท้จริง

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

- 1 เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
- 2 เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาค้นคว้าจะได้นำข้อมูลที่ได้รับไปปรับใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา และทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับประโยชน์เต็มที่ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

## ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2555 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 100 คน และครูจำนวน 1,719 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,819 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ. 2555: 10 มิถุนายน) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางของเครืจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 80 คน กลุ่มตัวอย่างครู 320 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แล้วสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2547 : 110 – 123)

### 2. ด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้ากำหนดการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 จังหวัดชัยภูมิ ตามขอบข่ายหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

### 3. ตัวแปร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ สถานภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

3.1.1 แบ่งตามตำแหน่งหน้าที่ เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารศึกษา
- 2) ครู

3.1.2 แบ่งตามขนาดสถานศึกษา เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ( Dependent variable ) ได้แก่ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้การสนับสนุน และส่งเสริมแก่บุคลากรให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบของโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป

2. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านวิชาการมีขอบข่ายเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น

3. การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านงบประมาณมีขอบข่ายเกี่ยวกับการจัดทำ และเสนอขอประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน การใช้งบประมาณการบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารการเงินและสินทรัพย์

4. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานด้านงานบุคคล มีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน อัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรงาน และบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานด้านอื่น ๆ ที่ให้บริการส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีขอบข่ายเกี่ยวกับการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานทางการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

6. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับช่วงชั้นที่ 3 ถึง ช่วงชั้นที่ 4 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน

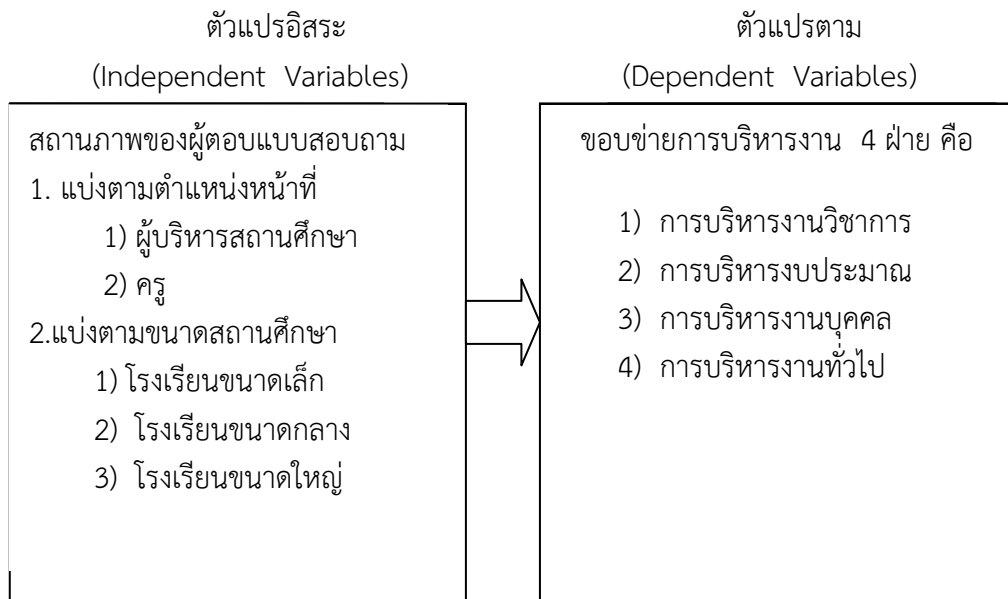
6.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 501- 1000 คน

6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1001 คนขึ้นไป

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

8. ครู หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

## กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ประวัติย่อของผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติย่อของผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ	นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์
วันเกิด	วันที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2508
สถานที่เกิด	อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 130/4 หมู่ 2 ตำบลหนองคอนไทย อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดชัยภูมิ 36110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหนองคอนไทยวิทยาคม ตำบลหนองคอนไทย อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดชัยภูมิ 36110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2520	ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านไเฮ้-ปลาไหล อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2523	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2530	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาโสตทัศนศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2556	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กองพัฒนาการทรัพยากรบุคคล, กรมสรรพสามิต. **ความรู้เกี่ยวกับ Competency.**  
2550. <<http://www.hrd.excise.go.th/Competency/1001.pdf>>  
10 กันยายน 2555
- กมลชัย ชัยวานิชศิริ. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2536.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าพสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2545.
- \_\_\_\_\_. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- กุสุมา วิเศษ. **การศึกษาปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2548.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าพสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2545.
- \_\_\_\_\_. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- กิติมา ปรีดีดิถก. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2532.
- ขวัญใจ ศรีทาทกตร. **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- คณะกรรมการคุรุสภาวิชาชีพสามัญศึกษา. **สาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ.** เล่ม 123. ตอนที่ 56 ง., 2549.
- โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. **รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย ปี 2550.** กรุงเทพฯ : โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย, 2550 .
- จันทราณี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545.
- จันทนา มั่นคง. **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2546.



- จิณพัฏฐ เภาฉาย. ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรไทย (น.ส.พ.ฟ้าเมืองไทย), 2544.
- ชนากานต์ คะยอมสัก. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสองภาษาของภาครัฐและเอกชน ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ชัยทัศน์ จ้องสกุลวงษ์. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- ชุมพล เปี่ยมศรี. ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วีพริ้นท์(1991), 2550.
- ฐิติชัย จุฑาพรรณนาชาติ. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการการติดตามงานกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2539.
- ดุขฎี พงศ์ศาสตร์. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2535.
- ดำรงค์ ศิริภักดี. ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตและนอกเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2538.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- \_\_\_\_\_. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2534.
- \_\_\_\_\_. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2543.
- \_\_\_\_\_. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- \_\_\_\_\_. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.
- ธนรัชต์ บุรีสูงเนิน. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรมทศสอบทางการศึกษา, (2544).
- \_\_\_\_\_. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาลำดับที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544

- นิวัตร์ ประเสริฐพันธ์. สมรรถภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอวังน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- บุญเขต ขำชุ่ม. การศึกษาการบริหารการจัดการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กำแพงเพชร : มหาลัษรราชภัฏกำแพงเพชร, 2547.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตรฐาน ส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารการวัดผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม. 3(1) : 22-25, 2535.
- บุศรินทร์ หอมกลิ่นยา. สมรรถภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2548.
- ประกอบ บุญเกลี้ยง. การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2548.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544.
- พัชรพงษ์ สุขแสวง. ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- ผุสดี สัตยมานะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2521.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือราชภัฏพระนคร, 2547.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. เอกสารคำสอนรายวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (EDUCATION LEADERSHIP). เลย : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- ไพฑูรย์ มีวีระสม. สมรรถภาพของผู้บริหารการศึกษาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : มิติใหม่แห่งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 24(1) : 180-190, 2547.
- เยาวพา เดชะคุปต์. การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์, 2542.
- รัฐวุฒิ ก่องจันทร์. การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา กรณีสถานศึกษากรณีที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. การวัดด้านจิตพิสัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2543.
- วิจิต สุรัตน์เรืองชัย. การมัธยมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. ชลบุรี : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- วัชรา เรื่องวัชราภรณ์. ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

- วิระวัฒน์ ปันตานัย. **เขาวนอารมณ์ (IQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต.**  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอกซเปอเน็ท จำกัด, 2542.
- ศักดิ์ไทย สรุกิจบวร. **การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา.** สกลนคร : สมศักดิ์การพิมพ์,  
2549.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.**  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุดทอง, 2548.
- สุชาติ เครือแก้ว. **สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**  
**เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2546.
- สุภาวิตา ทองชิง. **ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการ**  
**ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี :  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ**  
**พิมพ์ครั้งที่ 2.** นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. **ข้อมูลครู ปีการศึกษา 2555**  
**ณ 10 มิถุนายน 2555.** ชัยภูมิ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30,  
2555 ก.
- \_\_\_\_\_. **รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียน ปีการศึกษา 2554.** ชัยภูมิ : สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30, 2555 ข.
- \_\_\_\_\_. **เอกสารประกอบการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้ง**  
**ให้มีหรือเลื่อนเป็น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ.** ชัยภูมิ : ม.ป.พ. 2555 ค.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ.**  
กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,  
2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **การปฏิรูปการศึกษาวาระแห่งชาติจากพระราชบัญญัติ**  
**การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สู่การปฏิบัติยุทธศาสตร์ที่จะพาประเทศพ้นวิกฤต :**  
**เอกสารชุดปฏิรูปการศึกษา : วาระแห่งชาติเล่ม 1.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544 ก.
- \_\_\_\_\_. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (2545-2559).** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค,  
2544 ข.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร**  
**และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษา**  
**ตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหาร**  
**และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว., 2550.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิชาการ  
และมาตรฐานการศึกษา, 2549.
- อุทุมพร จามรมาน. **ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา (THE OF PSYCHOMETRICS).** กรุงเทพฯ :  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

- อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักสูตรและการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : เอส ดี เพรส, 2540.
- อุทัย หิรัญโต. **การบริหารประยุกต์**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2532.
- อำภา ปิยามย์. **การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี :  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- Ahn, M. J., J. S. A. Adamson and D. Dornbusch. "From Leaders to  
Leadership : Managing Change," **Journal of Leadership and  
Organizational Studies**. 10(4) : 112-123, 2004.
- Armstrong, M. **A Handbook of Human Resource Management Practice**  
10<sup>th</sup> ed. Philadelphia : Kogan Page, 2006.
- Arnold, L. Drenkard, and others "Strategic Positioning for Nursing Excellence in  
Health Systems : Insights from Chief Nursing Executives," **Nursing  
Administration Quarterly**. 30(1) : 11-20, 2006.
- Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich. **The HR Scorecard : Linking  
People, Strategy, and Performance**. Boston : Harvard Business  
School, 2001.
- Campbell, A. and K. S. Luchs. **Core Competency-based Strategy**.  
London : International Thomson Business 193, 1997.
- Dales, M. and K. Hes. **Creating Training Miracles**. Sydney, Australia :  
Prentice-Hall, 1995.
- Drucker, P. F. **Management Challenges for the 21st Century**. New York  
: Harper, 1999.
- Geransar, R. and E. Einsiede. "Evaluating Online Direct-to-consumer Marketing  
of Genetic Tests : Informed Choices or Buyers Beware?," **Genetic  
Testing**. 12(1), 13-23, 2008.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad. **Competing for the Future**. Boston : Harvard  
Business School, 1994.
- Hearn, G. Close, A. B. Smith and G. Southey. "Defining Generic Competencies  
in Australia : Towards a Framework for Professional Development,"  
**Asia Pacific Journal of Human Resources**. 34(3) : 44-62, 1996.
- Hellriegel, D., S. E. Jackson and J. W. Slocum, Jr. OH : Thomson/South-  
Western, 2007.
- Holmes, T. H. and M. Masuda. "Life Change and Illness Susceptibility," in  
**Stressful Life Events : Their Nature and Occurrence**. edited by  
B. S. Dohrenwend and B. P. Dohrenwend. p. 45-72. New York :  
Wiley, 1994.

- Jabbara, J. G., and O. P., Dwivedi. **Public Service Accountability : A Compative Perspective.** West Hartford, CT : Kumarian, 1989.
- Kotter, J. **Leading Change : Why Transformation Efforts Fail.** Retrieved June 15, 2010, from <http://cssp.us/pdf/LeadingChange-J%20Kotter.pdf>, 1995.
- Kurke, L. B. and H. Aldrich. "Mintzberg was Right! : A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work," **Management Science.** 29 : 960-979, 1983.
- Mankins, M. C. and R. Steele. "Stop Making Plans ; Start Making Decisions," **Harvard Business Review.** 84(1) : 76-84, 2006.
- McClelland, D. C. Identifying Competencies with Behavioral-eventinterviews. **Psychological Science.** 9(5) : 331-339, 1998.
- McLagan, P. A. "Competencies : The Next Generation," **Training and Development.** 51 : 40-47, 1997.
- Mintzberg, H. **The Nature of Managerial Work.** New York : Harper and Row, 1973.
- Nigro, L. G. and F. A. Nigro. **The New Public Personnel Administration.** 4<sup>th</sup> ed. Itasca, IL : F. E. Peacock, 1994.
- O'Hagan, K. **Competence in Social Work Practice : A Practical Guide for Professionals.** London : J. Kingsley, 1996.
- Ozcelik, G. and M. Ferman. "Competency Approach to Human Resource Management : Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context," **Human Resource Development Review.** 5(72) : 72-91, 2006.
- Paulson, M., T. Lvergard and B. Hunt. "Learning at Work : Competence Development or Competence-stress," **Applied Ergonomics.** 36(2) : 135-144, 1995.
- Pedhazur, E. J. **Multiple regression in Behavioral Research : Explanation and Prediction.** Austin, TX : Holt, Rinehart and Winston, 1982.
- Robbins, S. P. **Organizational Behavior.** 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2001.
- Rocher, G. **A General Introduction to Sociology : A Theoretical Perspective.** New York : St. Martin's, 1972.
- Rogers, P. and M. Blenko. "Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance or Ganizational Performance," **Harvard Business Review.** 84(1) : 52-61, 2006.
- Ruesch, J. and G. Bateson. **Communication : the Social Matrix of Psychiatry.** New Brunswick, NJ : Transaction, 2008.

- Rylatt, A. and K. Lohan. **Creating Training Miracles.** San Francisco : Pfeiffer. Smith, A., 1997.
- Sternberg, R. J. and J. Kolligian, Jr. **Competence Considered.** New Haven, CT : Yale University Press, 1990.
- Ulrich, D. W., Brockbank, A. K., Yeung and D. G. Lake. "Human Resource Competencies : An Empirical Assessment," **Human Resource Management.** 34(4) : 473-495, 1995.
- Yamane, T. **Elementary Sampling Theory.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1967.
- Yukl, G. **Leadership in Organizations.** 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1998.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้า

1. นายชัยวัฒน์ ตั้งพงษ์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการ ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
2. นายภัทรารุช สิมซ้า ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคอนไทยวิทยาคม อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา
3. นางสาวช่อผกา ผลภิญโญ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และประเมินผลการศึกษา

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

หมายเลขแบบสอบถาม (สำหรับผู้ศึกษาค้นคว้า)

--	--	--

### แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้า

เรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านต่อการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ มีจำนวน 3 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 ระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
    - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
  2. การตอบแบบสอบถามของท่าน เป็นข้อมูลที่น่าไปใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าผู้ศึกษาค้นคว้า จะไม่นำไปเปิดเผยในที่ใด ๆ เป็นรายบุคคล ซึ่งการเสนอผลการวิเคราะห์จะเสนอเป็นภาพรวม จึงขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติราชการของท่านแต่ประการใด
  3. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงที่สุด เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ผลการศึกษาค้นคว้ามีความเชื่อถือได้ สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
- ผู้ศึกษาค้นคว้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย  ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

1. ตำแหน่งหน้าที่
  - ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา
  - ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน
  - ( ) รองผู้อำนวยการโรงเรียน
  - ( ) ศึกษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน
  - ( ) ครู
  
2. ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
  - ( ) โรงเรียนขนาดเล็ก
  - ( ) โรงเรียนขนาดกลาง
  - ( ) โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 ระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

### **คำชี้แจง**

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านต่อระดับปัญหาการปฏิบัติงาน

ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ การตอบคำถามในแต่ละข้อให้ท่านพิจารณาว่า ระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับใด โดยกาเครื่องหมาย ลงในช่อง “ระดับของปัญหา ” ตามปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละด้าน

ข้อ ที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ด้านการบริหารงานวิชาการ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการวางแผนกับคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการจัดการศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานกับคณะกรรมการสถานศึกษาและครูในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแต่งตั้งบุคลากรในการจัดทำระบบสารสนเทศในงานวิชาการ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการดำเนินงานในการจัดทำแผนติดตามมาตรฐานการการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ได้รับความรู้และเข้าใจในกลุ่มสาระที่รับผิดชอบ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามกำหนดการสอน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					

ข้อ ที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
8	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ในการจัดทำและพัฒนาสื่อมัลติมีเดียในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อการจัดเก็บ รวบรวมและทำทะเบียนสื่อการเรียนการสอนในลักษณะศูนย์รวมสื่อ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มในการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวัดผลและประเมินผลทุกปีการศึกษา					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประชุมร่วมกับคณะครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างเครื่องมือและวิธีการวัดผลตามสภาพจริง					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาของผู้เรียนที่ติด 0,ร,มส. ที่เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่จะให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาเพื่อร่วมกับกลุ่มโรงเรียนอื่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนเอกชนเพื่อสนับสนุนการศึกษา					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการนิเทศติดตามครูในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์กรอบงานประกันคุณภาพการศึกษาแต่ละด้านได้ไม่ชัดเจน					

ข้อ ที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
17	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานให้มีการวิเคราะห์ หลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควรใน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและ ความถนัด					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้หลักสูตรสถานศึกษามี การจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียน ตามความถนัดและความสนใจ					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการเข้าร่วมแข่งขันทักษะทางวิชาการ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้านกีฬา และนันทนาการ					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนา ผู้เรียนด้านศิลปะ ดนตรี- นาฏศิลป์					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมการจัด ห้องปฏิบัติการในการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระเพื่อ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัด กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมที่พึงประสงค์					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
26	ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการ รายงานผลการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้					

ข้อ ที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
27	ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการ รายงานประจำปีของสถานศึกษา(SAR)					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม การประเมินงาน ประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มี ประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทาง ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน การบริหารงานวิชาการ ตามแนวคิดของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ข้อ ที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ด้านการบริหารงบประมาณ						
31	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์งบประมาณ และการจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มและขาดการประสานงานการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาภาคส่วน					
33	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณไม่เหมาะสม					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมด้านเทคโนโลยีในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารงบประมาณ					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เป็นปัจจุบัน					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ - ครุภัณฑ์					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการรายงานผลการทำงบประจำวันและประจำเดือน					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กำกับติดตามการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ					



ข้อที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการบริหารงานบุคคล						
39	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนให้ครูและบุคลากร เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
41	ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมบุคลากรที่รับผิดชอบงานสารบรรณได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานตามภาระงาน					
42	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการจัดทำแผนพัฒนางานบุคคล					
43	ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการงานสารบรรณ					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ ติดตาม ในเรื่องของการรักษาวินัยของข้าราชการครู					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ร่วมวิเคราะห์ และขาดการประสานในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อขัดแย้งในองค์กร					
46	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
47	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการริเริ่มการจัดกิจกรรมเพื่อ ความสามัคคีในองค์กร					



ข้อที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
53	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้ครูที่รับผิดชอบงานสารบัญเข้ารับการอบรม สัมมนา ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ					
54	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ					
55	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมในการประสานงานกับชุมชนในเรื่องเครือข่ายเพื่อการจัดการศึกษา					
56	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมในเรื่องของงานอนามัยและโภชนาการ					
57	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตาม นิเทศ งานอนามัยและโภชนาการ					
58	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
59	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณให้ครูด้านการจัดทำสื่อในการจัดการเรียนรู้					
60	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของโรงเรียนและให้มีการปรับปรุงเนื้อหาในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน					

ข้อที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
61	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามในเรื่องของการประเมินงานประชาสัมพันธ์					
62	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดทำระเบียบสนธิสัญญาของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นปัจจุบัน					
63	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้แบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน (SDQ.)					
64	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานงานการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อรับทราบข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียน					
65	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการนำข้อมูลจากการรู้จักนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียน					
66	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการมีร่องรอยหลักฐานการดำเนินงานการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น สมุดบันทึก แบบรายงานต่าง ๆ					
67	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการประสานการคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด					
68	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกในการจัดอบรมนักเรียนให้รู้จักการคบเพื่อนและการปฏิบัติตนเพื่อห่างไกลสารเสพติด					
69	ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล กิจกรรมโฮมรูม					
70	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวก ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในกรณีที่มีปัญหาเกินความสามารถของครูที่จะแก้ไข					

ข้อที่	ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
71	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกเมื่อชุมชนและหน่วยงานจากภายนอกมาขอใช้อาคารสถานศึกษา					
72	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ส่งเสริมและไม่กำกับ ติดตามงานประชาธิปไตยในโรงเรียน					
73	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญและไม่อำนวยความสะดวกในการประกอบกิจการสหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทาง ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการบริหารงานทั่วไป ตามแนวคิดของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ภาคผนวก ค  
คำอำนาจจำแนกรายชื่อ



ผลวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.238	38	0.393
2	0.214	39	0.388
3	0.342	40	0.537
4	0.281	41	0.403
5	0.537	42	0.737
6	0.620	43	0.454
7	0.570	44	0.404
8	0.560	45	0.498
9	0.356	46	0.558
10	0.501	47	0.410
11	0.276	48	0.487
12	0.350	49	0.549
13	0.564	50	0.537
14	0.270	51	0.411
15	0.300	52	0.240
16	0.459	53	0.768
17	0.347	54	0.481
18	0.306	55	0.440
19	0.352	56	0.411
20	0.623	57	0.361
21	0.362	58	0.600
22	0.557	59	0.663
23	0.620	60	0.604
24	0.249	61	0.575
25	0.277	62	0.584
26	0.360	63	0.362
27	0.360	64	0.312
28	0.297	65	0.305
29	0.288	66	0.351
30	0.255	67	0.259
31	0.576	68	0.592

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
32	0.574	69	0.370
33	0.469	70	0.316
34	0.574	71	0.530
35	0.550	72	0.353
36	0.423	73	0.514
37	0.424		

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1698

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

// ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน อาจารย์ช่อมภา ผลภิญโญ

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาค้นคว้าอิสระและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกก่าแพง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.๒๙๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

// ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน อาจารย์ชัยวัฒน์ ตั้งพงษ์

ด้วย นางมณีนรีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.1694

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

๕ ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน อาจารย์ภัทรเวช สิมขำ

ด้วย นางมณีนันท์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูแก้วแพง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1699

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

๗ ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนคุณวิทยาการ

ด้วย นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์ ทดลองใช้เครื่องมือกับนักเรียน เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกาแพง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1699

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

๑ ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนสารวิทยาคม

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ ทดลองใช้เครื่องมือกับนักเรียน เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำเนิด)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1699

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแพศึกษา

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมการศึกษจังหวัดชัยภูมิ เขต 30 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็น อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ ทดลองใช้เครื่องมือกับ นักเรียน เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกล้าแหง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.17/0

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแก้วศรีวิทยา

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูภาชขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักเรียน เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำเนิด)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1910

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุเซียว

ด้วย นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักเรียน เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูท่าแพง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1710

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแห่น

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักเรียน เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชุกาแพง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว. 1710

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

๒๔ ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระธาตุนกยูงสามหมื่น

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักเรียน เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูคำแพง)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร. 0-4374-3174

กลุ่มงานปฏิบัติ ใน สหม.เขต ๓๐

- ผู้อำนวยการ
- บริหารงานการเงิน
- บริหารงานบุคคล
- ส่งเสริมการจัดการศึกษา
- นิเทศติดตาม
- นโยบายและแผน
- ทดสอบตรวจสอบภายใน
- อื่นๆ



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 30  
 เลขที่หนังสือรับ 1739  
 วันที่ 20 ก.พ. 56 เวลา

ที่ ศธ 0530.5(2)/614

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม ข่าเกอเมือง  
จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

ด้วย นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เขต 30" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

เพื่อให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางมณีรัตน์ หล้าศักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับนักเรียน เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

15 ก.พ. ๒๕๕๖

- ผอ.ส.ก.เขต 30

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง)

- ผอ.ส.ก.เขต 30

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษา

- ผอ.ส.ก.เขต 30

ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษา (นางอภิญญา บุญญาสนธิ์)  
 โทรศัพท์, โทรสาร ๐-4374-3174  
 ๒๐ ก.พ. ๕๖

(นางอภิญญา บุญญาสนธิ์)  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.นารินทร์ รักวิจิตรกุล ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ศิริศักดิ์ จันญาไชย กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาค้นคว้ารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณนายชัยวัฒน์ ตั้งพงษ์ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 30 จังหวัดชัยภูมิ นายภัทรารุช สิมขำ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองคอนไทยวิทยาคม อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ นางสาวช่อผกา ผลภิญโญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ให้ข้อเสนอแนะ ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมืออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อเคน ศรีโคตรและ คุณแม่จำ ศรีโคตร ผู้มอบชีวิต และการศึกษาให้ผู้ศึกษาค้นคว้า ตลอดจนขอขอบคุณญาติพี่น้องทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาค้นคว้าตลอดมา

ขอขอบคุณนายบุรี หล้าศักดิ์ และเด็กชายบุรีรัตน์ หล้าศักดิ์ ที่คอยให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการเรียนจนสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขออุทิศ เพื่อบุชาพระคุณ บิดา มารดา และบูรพาจารย์ ที่ให้การศึกษา อบรม สั่งสอน ให้สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมเครื่องชี้นำความสำเร็จในชีวิตของผู้ศึกษาค้นคว้า

มณีนรัตน์ หล้าศักดิ์

**ชื่อเรื่อง** การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ

**ผู้ศึกษาค้นคว้า** นางมณีนรัตน์ หล้าศักดิ์

**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว

**ปริญญา** กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

**มหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2556

### บทคัดย่อ

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งการปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน คือ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 80 คน ครูผู้สอนจำนวน 320 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แล้วสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าจากผู้เชี่ยวชาญ มีค่าอำนาจจำแนก (Item-Total Correlation) ระหว่าง 0.214 ถึง 0.768 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) เท่ากับ 0.926 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. ระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และมีปัญหาระดับน้อย 1 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

1.1 ระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านมีปัญหาระดับปานกลาง 2 ด้านคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และมีระดับปัญหาน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ส่วนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่ามีระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับ



ปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านมีปัญหาระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และมีระดับปัญหาน้อย 1 ด้าน คือ งานบริหารงานทั่วไป โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

1.2 ระดับปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมมีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านที่มีปัญหาระดับน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานบุคคล และมีปัญหาระดับน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ มีแนวทางพัฒนาดังนี้

2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรจะมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นถึงความสำคัญของการติดตามประเมินผล การประเมินคุณภาพ รวมทั้งแสวงหาความรู้ ในการประยุกต์ใช้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล และมีการจัดอบรมหลักสูตร การบริหารงานวิชาการสำหรับผู้บริหารเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ควรจะมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นความสำคัญการจัดทำฐานข้อมูลงบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้ง ติดตามการรายงานผลการทำงบประมาณประจำวันและประจำเดือน ควบคุมดูแลระบบการเบิกจ่ายวัสดุ – ครุภัณฑ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสามารถช่วยในการควบคุมการตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ รวมทั้งการประเมินผลงานแบบ 360 องศา ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการลดการลำเอียงในการประเมินผลงานได้บ้าง ควรมีการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การคัดกรองนักเรียนเกี่ยวกับการใช้สารเสพติด กิจกรรมโฮมรูม การจัดทำระเบียบสละสมของนักเรียนแต่ละคน งานอนามัยและโภชนาการ เพื่อจะได้ข้อมูล ที่เป็นปัจจุบันนำมาวิเคราะห์ผล และสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา