

การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542



นายวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN : 974-53-1254-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT OF MODEL OF DECENTRALIZED EDUCATION
MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION SCHOOLS BASED ON
THE NATIONAL EDUCATIONAL ACT B.E.2542

Mr. Wisut Wichitputchraporn

สถาบันวิทยบริการ
A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration
Department Education Policy, Management and Leadership

Faculty of Educational
Chulalongkorn University

Academic year 2004

ISBN : 974-53-1254-1

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ : การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
(A DEVELOPMENT OF MODEL OF DECENTRALIZED EDUCATION
MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION SCHOOLS BASED ON THE NATIONAL
EDUCATIONAL ACT B.E.2542.)อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์, อ.ที่ปรึกษาร่วม
: รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 409 หน้า. ISBN : 974-53-1254-1

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยใช้รูปแบบ
การวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์และ
สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการ
สร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนา
ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ
ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย
มิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม
และ มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ
การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา 2547.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4384650127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : DEVELOPMENT OF MODEL / DECENTRALIZED EDUCATION MANAGEMENT /
BASIC EDUCATION SCHOOLS

WISUT WICHITPUTCHRAPORN : A DEVELOPMENT OF MODEL OF DECENTRALIZED
EDUCATION MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION SCHOOLS BASED ON THE
NATIONAL EDUCATIONAL ACT B.E. 2542. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. NATNIPA
COOPARAT, Ph.D, THESIS CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 409
pp. ISBN : 974-53-1254-1

This descriptive research study focused on developing a model of decentralized educational management in basic education schools based on the National Education Act B.E. 2542. The research process used in the study comprised 4 procedures which are (1) compilation and analysis of related documents; (2) interview of administrators of schools; (3) data analysis by using the descriptive statistics and application of the result of analysis a model of educational management ; and (4) study of the appropriateness and feasibility of the model by organizing a seminar between eminent persons.

The research study found that the model of decentralized educational management in basic education schools based on the National Education Act B.E.2542. could be presented in the 3 following parts: Part (1) - Introduction, which was comprised of concept, principle, purpose of the study and authority; Part (2) - Structure and substance of the decentralization model, which comprised 2 main dimensions: The first dimension emphasized the administrative tasks of schools in terms of planning, organizing, leading and controlling. The second dimension emphasized the management tasks of schools in terms of academic management, budget management, personnel management and general management; and Part (3) – Implementation strategies and key success factors.

Department Education Policy, Management and Leadership.. Student 's signature.....
Field of study Educational Administration Advisor 's signature.....
Academic year 2004..... Co-advisor 's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ประธานกรรมการรองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมทและอาจารย์ ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์นี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้สละเวลาตรวจเครื่องมือการวิจัย การให้สัมภาษณ์ และเข้าร่วมสัมมนาเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ เพื่อนและน้องศษญับัณฑิตและมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ที่ได้มีส่วนในการให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนครูและลูกจ้างประจำ โรงเรียนบ้านโชคชัยพัฒนาทุกคน ที่ให้กำลังใจและรับภาระแทนผู้วิจัยตลอดช่วงของการลาศึกษาต่อ

ท้ายสุดนี้ ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดา มารดาที่มีต่อผู้วิจัยอย่างหาที่สุดมิได้ รวมทั้งบุคคลที่ใกล้ชิด อันได้แก่ นางอุฬากร วิจิตรพัชราภรณ์ เด็กหญิงธัญจิรา วิจิตรพัชราภรณ์ และเด็กชายศุภกร วิจิตรพัชราภรณ์ ที่ให้การสนับสนุนและเป็นพลังอันสำคัญ ให้ผู้วิจัยมีจิตใจที่เข้มแข็ง จนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย-----	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ -----	จ
กิตติกรรมประกาศ -----	ฉ
สารบัญ -----	ช
สารบัญตาราง-----	ญ
สารบัญแผนภาพ -----	ต
บทที่ 1 บทนำ-----	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา -----	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย -----	3
3. ขอบเขตของการวิจัย -----	3
4. คำถามเพื่อการวิจัย -----	4
5. กรอบความคิดในการวิจัย -----	4
6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย -----	5
7. วิธีดำเนินการวิจัย-----	5
8. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย -----	6
9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ -----	7
10. การนำเสนอผลการวิจัย -----	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง-----	9
1. รูปแบบ -----	9
2. การกระจายอำนาจ -----	14
3. องค์การและอำนาจหน้าที่ -----	42
4. การจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน -----	48
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง -----	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย -----	73
1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย -----	73
2. วิธีดำเนินการวิจัย-----	73

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล -----	85
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษา แบบกระจายอำนาจ ฯ จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ - 85	
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษา แบบกระจายอำนาจ ฯ จากแบบสอบถาม -----	125
ตอนที่ 3 การสังเคราะห์สาระเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบการจัดการ ศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน -----	241
ตอนที่ 4 สาระสำคัญที่สมควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบ การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ---- ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 -----	248
บทที่ 5 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ----- ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 -----	255
ส่วนที่ 1 ความนำ -----	257
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของ แบบกระจายอำนาจ -----	263
ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ -----	283
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ -----	288
วัตถุประสงค์ของการวิจัย -----	288
สรุปผลการวิจัย -----	288
อภิปรายผลการวิจัย -----	296
ข้อเสนอแนะ -----	300
รายการอ้างอิง -----	302
ภาคผนวก -----	310
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ -----	311
ภาคผนวก ข. แนวคำถามในการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม -----	320

หน้า

ภาคผนวก ค ร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ฯ -----	367
ภาคผนวก ง การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ -----	405
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ -----	409



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม-----	78
2	แสดงคุณลักษณะสถานศึกษาจำแนกจังหวัดและภูมิภาคและหน่วยงานที่สังกัด----- -----	86
3	จำนวนและร้อยละของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด จำนวนครูและสังกัด----	125
4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภูมิภาค-----	126
5	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผนในส่วน ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา ของสถานศึกษาจำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	127
6	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผนในส่วน ที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาจำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	130
7	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผนในส่วน ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายมาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานจำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	133
8	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผนในส่วน ที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ในการดำเนินงาน จำแนก ตามขนาดโรงเรียน-----	136
9	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายของงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	139
10	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายนอกเหนือภารกิจ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	142
11	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน---	145
12	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการจัดรูปปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	148

ตารางที่		หน้า
13	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	151
14	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน---	154
15	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การใน ส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษา จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	157
16	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	160
17	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นโอกาสจากการปฏิบัติงาน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	163
18	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	166
19	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จำแนก ตามขนาด โรงเรียน-----	169
20	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการควบคุม ใน ส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	172
21	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการควบคุม ใน ส่วนที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	175
22	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการควบคุม ใน ส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน---	178

ตารางที่		หน้า
23	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร วิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	181
24	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร วิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	184
25	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร วิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	187
26	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร วิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลและเทียบโอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	190
27	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร วิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	193
28	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร วิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเพื่อวิจัยพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	196
29	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร งบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำและเสนอของงบประมาณ จำแนก ตามขนาดโรงเรียน-----	199
30	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร งบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงินของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	202
31	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร งบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามระเบียบ กำหนด จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	205

ตารางที่	หน้า	
32	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหาร งบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหาควบคุม ดูแล และบำรุงรักษาและ จำหน่ายพัสดุ จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	208
33	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงาน บุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากร จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	211
34	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงาน บุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจการคัดเลือกครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	214
35	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงาน บุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำแนก ตามขนาดโรงเรียน-----	217
36	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงาน บุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนก ตามขนาดโรงเรียน-----	220
37	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงาน บุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและรักษาวินัยของครูและบุคลากรใน สถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	223
38	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	226
39	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ สถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน-----	229
40	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน-----	232

ตารางที่		หน้า
41	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนจำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	235
42	สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน-----	238
43	การสังเคราะห์แนวคิด หลักการสำคัญในการกำกับรูปแบบ	241
44	กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน-----	245
45	สังเคราะห์ผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ-----	406

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย-----	4
2	ระดับความเข้มข้นของการใช้อำนาจในการตัดสินใจกับประเภทของ การใช้อำนาจในการตัดสินใจ-----	34
3	แสดงปฏิสัมพันธ์ของโครงสร้างการจัดองค์การ-----	38
4	กรอบแนวความคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจาย อำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-----	
5	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย-----	83
6	รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	256
7	แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ---	268
8	แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเน้นการพัฒนาคุณภาพ นักเรียน-----	268
9	แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานตามตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา-----	269
10	แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเสริมสร้างประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษา-----	269

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การกระจายอำนาจ” เป็นแนวคิดทางวิชาการและเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายมาหลายยุคหลายสมัย ตลอดจนได้รับการกำหนดให้เป็นนโยบายของรัฐบาลต่างๆ มาตลอด อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่า อำนาจทางการเมืองและการบริหารของไทย ยังคงมีความเข้มข้นสูงและกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง ในขณะที่ข้อเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจยังไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก

การกระจายอำนาจได้กลายเป็นนโยบายหลักสำคัญที่ทุกรัฐบาลต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ที่ต้องดำเนินการอย่างให้บังเกิดผล การกระจายอำนาจได้กลายเป็นกระแสหลักที่ควบคู่กับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยขณะที่กระแสโลกาภิวัตน์ส่งเสริมความเป็นนานาชาติและสากลนิยม กระแสการกระจายอำนาจเป็นกระแสหลักที่ผูกพันกับท้องถิ่นนิยม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยตรงในแต่ละเรื่อง ในแต่ละพื้นที่

จากการประมวลแนวคิดของนักวิชาการ เกี่ยวกับพัฒนาการในเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษา พบว่า ระบบการศึกษาของไทย ได้ปรากฏแนวคิดของการกระจายอำนาจที่ผสมผสานกันในรูปของการแบ่งอำนาจและการให้อำนาจมาโดยตลอด แต่ในทางปฏิบัติแล้วปรากฏว่า การนํานโยบาย เป็นไปในรูปของการแบ่งอำนาจมากกว่าการให้อำนาจ และการกระจายอำนาจทางการศึกษาในรูปแบบให้อำนาจเป็นเพียงแต่ การเข้าไปมีบทบาทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร หลักฐานของทางราชการและเป็นแนวคิดในการกำหนดนโยบาย โดยในทาง ปฏิบัติกลับปรากฏรูปแบบการบริหารการศึกษาตามแนวคิดของการกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ (deconcentration) และการมอบอำนาจ(delegation)อย่างเป็นทางการมากกว่าอันแสดงถึง การกระจายอำนาจให้ข้าราชการในสังกัด (ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ , 2540)

กล่าวโดยสรุปสาระสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้มีหลักการจัดการศึกษา 3 ประการ คือ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิต 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และได้กำหนดหลักการ การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการศึกษา สรุปในประเด็นสำคัญได้ว่า ให้ยึดหลักการกระจายอำนาจ ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ และสถาบันศาสนา เป็นต้น

ทั้งนี้สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่สำคัญมาก ซึ่งมีเป้าหมายการจัดการศึกษา คือให้บริการการศึกษาให้แก่ประชาชนตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎหมายการให้

โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้ที่สนใจเข้ารับการศึกษาทุกคน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ , 2542)ซึ่งมีการวิพากษ์กันมาหลายยุคหลายสมัยว่า มีความจำเป็นเพียงไรที่จะต้องกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษา อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษามีอำนาจจริงหรือไม่ นับเป็นโอกาสอันดีที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับนี้ ได้ระบุเป็นบทบัญญัติไว้ในกฎหมาย ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้มีหน้าที่นโยบายมาปฏิบัติต้องกระจายอำนาจให้สถานศึกษามากขึ้น

ในขณะเดียวกันเมื่อสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจตามกฎหมาย การศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วนั้น สถานศึกษาทุกแห่งก็ควรจะมีการดำเนินงานที่มีลักษณะกระจายอำนาจด้วย เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งแท้จริงแล้ว เป็นความพยายามที่จะคืนความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นมากที่สุด หลังจากที่รัฐพยายามจัดการศึกษาด้วยตนเองเป็นเวลากว่า 100 ปี ซึ่งใช้งบประมาณในการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับแนวคิดของประกอบ ศุภรัตน์ (2536) เกี่ยวกับการคืนความรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน โดยได้นำเสนอคำภาษาอังกฤษ ที่มีความหมายในลักษณะกระจายอำนาจคือ “democratization” ในความหมายว่าเป็นการใช้กระบวนการทางประชาธิปไตยที่จะทำให้อำนาจการจัดการศึกษาได้อยู่ในความรับผิดชอบของประชาชนด้วยคือ การทำให้การศึกษาเป็นไปเพื่อประชาชน เป็นของประชาชนและโดยประชาชน สิ่งสำคัญที่สุดคือ เน้นผลการพัฒนาที่ตัวผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้มารับบริการทางการศึกษา โดยต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ , 2542)

จากบทบัญญัติตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีภารกิจและอำนาจหน้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ.2546 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม มาตรา34(2)เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลและพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ตามมาตรา 27 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา จากบทบัญญัติดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษา ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการกระจายอำนาจเพื่อให้มีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น สถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจมาก ดั่งได้มีแนวคิดส่งเสริมให้โรงเรียนมีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ เช่น แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น

ดังนั้นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวข้างต้น โดยจะต้องมีการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจทั้งในหน้าที่การจัดการศึกษาและภารกิจการบริหารตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดไว้ โดยมุ่งหวังให้มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายและลดขั้นตอนการบริหาร เป็นการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากที่สุด โดยที่การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาจะเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากกว่าที่ผ่านมา(ธีระ รุญเจริญ,2545) การกระจายอำนาจ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ที่จะผลักดันให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

จากเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งผลของการวิจัยจะมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

4. คำถามเพื่อการวิจัย

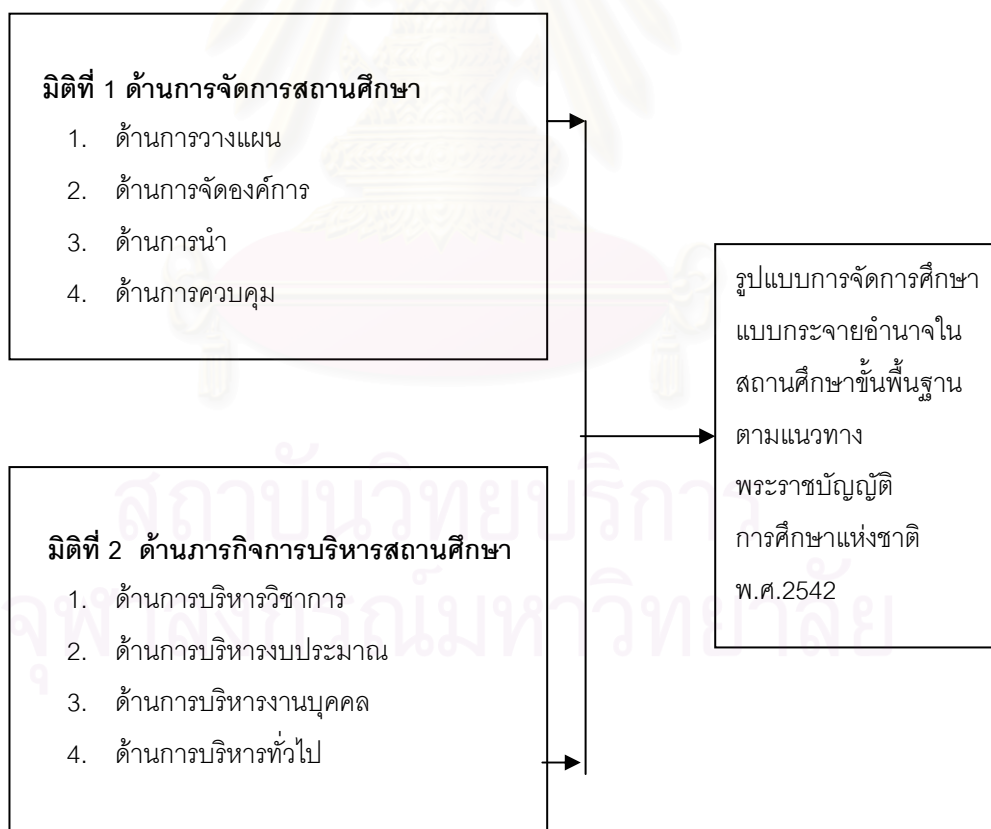
4.1 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างไร

4.2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร

5. กรอบความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ การกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย



6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังนี้

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูและบุคลากรหรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ลักษณะการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูและบุคลากร ตามหน้าที่การจัดการและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

แบบกระจายอำนาจ หมายถึง ลักษณะของการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูและบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. **การกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรอำนาจ ให้แก่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาหรือกลุ่มบุคคลหรือบุคคลตามสายบังคับบัญชา และหรือบุคคล กลุ่มบุคคลอื่น ให้สามารถตัดสินใจอย่างอิสระด้วยตนเองและบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีส่วนร่วมตัดสินใจด้วย

2. **การกระจายแบบมอบอำนาจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและการตัดสินใจ ให้แก่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาหรือกลุ่มบุคคลหรือบุคคลตามสายบังคับบัญชา และหรือบุคคล กลุ่มบุคคลอื่น สามารถตัดสินใจอนุมัติหรืออนุญาตตามระเบียบและแนวปฏิบัติทางราชการ

3. **การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาหรือกลุ่มบุคคลหรือบุคคลตามสายบังคับบัญชา และหรือบุคคล กลุ่มบุคคลอื่น และสามารถตัดสินใจอย่างอิสระ โดยไม่ต้องเสนอผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ

7. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินการ 2 ส่วนคือส่วนที่เป็นการสร้างรูปแบบและส่วนที่เป็นการทดสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

7.1 ขั้นกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำสาระเป็นข้อมูลประกอบการร่างรูปแบบ

7.2 **ขั้นศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** โดยศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจจากผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป โดยเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นตามกรอบความคิดการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม การรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ การสังเคราะห์เอกสาร และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามแล้วแต่กรณี สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการพิจารณาจากคุณลักษณะของข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปสาระสำคัญตามที่กำหนดไว้ในกรอบความคิดของการวิจัย

7.3 **ขั้นสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยพิจารณาร่างรูปแบบจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาสภาพและ ปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.4 **ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ** จำนวน 15 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบโดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแบบเจาะจงบุคคล 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) กลุ่มนักวิชาการ (3) กลุ่มผู้ปฏิบัติ จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

7.5 **ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ** โดยนำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบมาปรับปรุงและจัดทำรายงานการวิจัยที่สมบูรณ์

8. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือการวิจัย 3 ประเภทคือ

8.1 **แบบวิเคราะห์เอกสาร** มีลักษณะเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดในการวิจัย

8.2 **แบบสัมภาษณ์** เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้

8.3 **แบบสอบถาม** เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแบบเลือกตอบและแบบปลายเปิด

เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 การวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการและหน่วยงานที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานสามารถนำไปกำหนดนโยบายในการกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้อย่างเหมาะสม

9.2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ค้นพบสามารถใช้เป็นแนวทางหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน

10. การนำเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีพรรณนา (description research) โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 บท คือ

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามเพื่อการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 แนวคิด หลักการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาของแนวคิด หลักการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบ การกระจายอำนาจและการกระจายอำนาจทางการศึกษา การจัดการสถานศึกษา และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอเนื้อหาของรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิธีการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และแปลผลและวิธีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์และแปลข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษา

แบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีรูปแบบที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำหรับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 6 สรุปรูป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ในภาพรวม ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีดำเนินการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ทั้ง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้เป็น 1. รูปแบบ 2. การกระจายอำนาจ 3. องค์การและอำนาจหน้าที่ 4. การจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1 รูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายในลักษณะต่างกันอย่างสิ้นเชิง เช่น บางท่านใช้คำว่า ต้นแบบ ตึกตา แบบจำลอง แบบแผน วงจร หรือแบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะแปลว่าอย่างไรก็มีนัยแห่งความหมายที่มาจากคำว่า Model ดังกล่าว

1.1 ความหมายของรูปแบบ

มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน ได้แก่ Stoner และ Wankel (1986: 12) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ขณะที่ Willer (1967: 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง ในทำนองเดียวกับที่ Smith และคนอื่น ๆ (1980) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ Bardo และ Hardman (1982: 70) ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่าง ที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของ

ผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร ส่วน Daft (1992: 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆบางมิติขององค์การ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

1.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดัง เช่น Smith และคนอื่น ๆ (1980:461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Bush (1986: 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

- 1) ปกติ (formal model)
- 2) รูปแบบประชาธิปไตย (democratic model)
- 3) รูปแบบทางการเมือง (political model)
- 4) รูปแบบจิตวิสัย (subjective model)
- 5) รูปแบบคลุมเครือ (ambiguity model)

ในการนี้ Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้อิงโรงเรียน เป็นต้น

3) Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4) Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

ขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษา ออกเป็นสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กล่าวคือ

1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown และ Moberg (1980:16-17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การ กล่าวคือ (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจสั่งการ

สอดคล้องกับ Bush (1986:19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ

Getzels และ Guba (1957) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะของบุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพที่อยู่ภายใต้สถาบัน และเป็น

ตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของ การจัดลำดับขั้นโดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีสวนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการคือบุคลิกภาพ(Personality)และความต้องการ(Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

กล่าวโดยสรุป การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ

1.4 การพัฒนารูปแบบ

Willer (1967: 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบ อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ (สมาน อิศวภูมิ, 2537: 18)

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ดังเช่น

สมาน อิศวภูมิ (2537:8-9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ (1)การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ (2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน (3)การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด และ (4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์องค์การ ระบบงาน และ การประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
 ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การใน
 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้ง
 องค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและ
 พัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่
 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงาน
 ศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540: 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัด
 การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็น
 การศึกษาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลาง และ
 ส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ (1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัด
 การศึกษา (2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่
 จังหวัด (3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด
 ของผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการ (4) ศึกษารูปแบบ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา
 ของต่างประเทศ และ (5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
 ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2
 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลอง
 การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยได้แก่ (1)
 สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา (2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้าง
 ขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (3) ปรับปรุงรูปแบบ (4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจาก
 ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ (5) ปรับปรุงรูปแบบ

พูนสุข หิงคานนท์ (2540) ได้พัฒนารูปแบบ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของ
 วิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ขั้น
 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดองค์การของวิทยาลัย
 พยาบาล ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบ ๔ ขั้นที่ 4 ขั้นทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
 ของการนำรูปแบบไปใช้ และขั้นที่ 5 ขั้นการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ ๔

จากแนวทางการพัฒนารูปแบบ จากการศึกษางานวิจัยที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ การ
 พัฒนารูปแบบ ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงหรือ

พัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยรวมมีขั้นตอนการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าเรื่องที่ต้องการพัฒนามีสภาพการดำเนินงานอย่างไรและมีปัญหา อุปสรรคในเรื่องใดบ้าง
2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่ง มาสังเคราะห์สร้างรูปแบบตามกรอบแนวความคิด
3. ขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบพัฒนาขึ้นไปทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ศึกษาวิจัย

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน สาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบ และการนำเสนอรูปแบบ

2. การกระจายอำนาจ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

2.2 การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

2.1.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

Encyclopedia of Britanica (1956 : p, 261) ให้ความหมายของการกระจายอำนาจว่า หมายถึงการปกครองในท้องถิ่นที่มอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่สภาที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นปฏิบัติการในขอบเขตอำนาจของตนเองและมีเจ้าหน้าที่ของท้องถิ่นเอง
 ปรัชญา เวสวาร์ทซ์ (2537) ได้กล่าวถึงความหมายของการกระจายอำนาจไว้ว่า เป็นการลดทอนอำนาจบางประการจากศูนย์อำนาจเดิมไปสู่บุคคล ตำแหน่งหรือหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นแนวดิ่งหรือแนวนอนก็ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความพยายามที่จะมอบอำนาจหน้าที่และ

ความสามารถในการดำเนินการให้หน่วยงานระดับล่าง หรือหน่วยงานอื่นไปดำเนินการปฏิบัติและกล่าวไว้ในแนวโน้มการกระจายอำนาจรัฐไว้ว่า รัฐส่วนกลางจะกระจายอำนาจออกไปสู่ท้องถิ่น

ติน ปรัชญพฤทธิ (2536 : 105) กล่าวไว้ในศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ว่า การกระจายอำนาจหมายถึง การขยายและมอบหมายให้หน่วยที่เล็กลงไปเป็นผู้ตัดสินใจหรือดำเนินงานแทนสำนักงานใหญ่แก้วสรร อติโพธิ์ (2537) กล่าวไว้ในบทความชื่อ การมีส่วนร่วมของประชากร : กฎแฉสำคัญในการพัฒนาระบบประชาธิปไตย เกี่ยวกับความหมายของการกระจายอำนาจว่าเป็นการลดขนาด ย่อยขนาดขององค์กรการปกครองระดับต่าง ๆ ในระบบราชการแผ่นดินให้เล็กลง รู้จักเลือกสรรงานที่ผูกพันใกล้ชิด ลงตัวอยู่กับท้องถิ่น มอบให้ท้องถิ่นมีองค์กรปกครองรับเอางานและอำนาจนั้นไปปกครองกันเองภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ลีขิต ธีรเวคิน (2525) กล่าวไว้ในหนังสือชื่อการกระจายอำนาจ(Decentralization) และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทว่า การกระจายอำนาจ คือ การมอบอำนาจการปกครองให้คนในท้องถิ่น โดยมีอิสระในการปกครองตนเอง และให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีงบประมาณเป็นของตนเอง มีเจ้าหน้าที่ของตนเองและมีฐานะเป็นนิติบุคคล อมร รักษาสัตย์ (2536) กล่าวว่า กระจายอำนาจหมายถึง การแบ่งแยกหรือกระจายอำนาจที่เคยรวมไว้แห่งเดียวกัน หรือที่หน่วยงานเดียวกันมาก่อน ซึ่งเป็นการมองความหมายของการกระจายอำนาจเทียบเคียงกับลักษณะการใช้อำนาจแบบอื่นๆโดยการอาศัยความหมายของคำว่า อำนาจหน้าที่(Authority)ซึ่งเป็นสิทธิอันชอบธรรมที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานตามหน้าที่หรือเป็นอำนาจตามกฎหมายที่มอบให้แก่องค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ อนันต์ เกตุวงศ์ (2517) กล่าวถึงความหมายของการกระจายอำนาจที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้ความหมายของ A.H.Hanson ไว้ว่า เป็นเรื่องของการที่รัฐบาลหนึ่งมอบอำนาจความรับผิดชอบบางส่วนให้หน่วยการปกครองในระดับต่ำลงไป

ประยูร กาญจนกุล (2535 : 171 – 172) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นวิธีการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้องค์กรอื่นนอกจากองค์การของราชการบริหารส่วนกลางจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยมีอิสระตามสมควร ไม่ต้องขึ้นอยู่ในความบังคับบัญชาของราชการบริหารส่วนกลาง หากเป็นเพียงแต่ขึ้นอยู่ในความควบคุมเท่านั้น

ชำนาญ ยุวบูรณ์ (2503 : หน้า 8 – 9 อ้างถึงในตระกูล มีชัย, 2538) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ตามแนวทฤษฎีดั้งเดิม และแนวทฤษฎีสมัยใหม่ กล่าวคือ

แนวทฤษฎีดั้งเดิมได้ให้ความหมาย 2 ลักษณะคือ

1) การกระจายอำนาจตามอาณาเขต (Decentralization by Territory) หมายถึงการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะภายในเขตของแต่ละท้องถิ่น และท้องถิ่นมีอิสระบางประการในการปกครองตนเอง

2) การกระจายอำนาจตามกิจการ (Decentralization by Function) หมายถึงการมอบอำนาจให้องค์การสาธารณะจัดทำกิจการประเภทใดประเภทหนึ่งเพื่อให้มีความอิสระในการดำเนินการให้สมกับเทคนิคของงานนั้น เช่น School districts ในสหรัฐอเมริกา Highway and Transportation Committee ในประเทศอังกฤษ

แนวทฤษฎีสสมัยใหม่เห็นว่าการที่จะพิจารณาว่าเป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ควรจะพิจารณาว่าอำนาจที่จะวินิจฉัยชี้ขาดแก่องค์การปกครองเดี่ยวหรือหลายองค์การปกครอง ถ้ารวมอยู่ในองค์การปกครองเดี่ยวเรียกว่า การรวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจนี้ตกอยู่แก่หลายองค์การ เรียกอองค์การเหล่านั้นว่า องค์การกระจายอำนาจ แนวทฤษฎีนี้ไม่เห็นด้วยที่จะแยกความหมายของการกระจายอำนาจออกเป็นการกระจายอำนาจตามอาณาเขตและกระจายอำนาจตามกิจการ เพราะการพิจารณาว่ากระจายอำนาจหรือไม่ ควรพิจารณาว่าองค์การนั้นมีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดหรือไม่

จึงอาจสรุปในประเด็นหลักๆของความหมายของคำว่า การกระจายอำนาจที่กำหนดโดยนักวิชาการไทยได้ว่า การกระจายอำนาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1 เป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจหรือดำเนินการจากส่วนกลางหรือรัฐให้กับท้องถิ่นหรือบุคคล เน้นที่การให้ท้องถิ่นได้มีอิสระในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง

2 เน้นที่องค์กรท้องถิ่นที่ได้รับมอบอำนาจลงมา จะต้องมีส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีงบประมาณเป็นของตนเอง

3 มีเจ้าหน้าที่ของตนเองมีฐานะเป็นนิติบุคคล

ในส่วนของนักวิชาการชาวต่างประเทศได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) ไว้ดังนี้

Harold Wolman (1990 : 29 – 30) กล่าวไว้ในบทความชื่อ Decentralization : what it is and why we should care เกี่ยวกับความหมายของการกระจายอำนาจไว้อย่างสั้น ๆ ว่า

หมายถึง การกระจายอำนาจออกไปจากส่วนกลาง และกล่าวว่า การกระจายอำนาจจะประกอบด้วย

1. การกระจายอำนาจทางการเมือง
2. การกระจายอำนาจทางการบริหาร
3. การกระจายอำนาจทางเศรษฐกิจ

Edward Wolfers (1985 :3) กล่าวไว้ในบทความชื่อ Decentralization : Meanings, Forms, Objectives and Methods ว่า การกระจายอำนาจหมายถึง

1. ลักษณะของการกระทำหรือข้อเท็จจริงที่เกิดจากการดำเนินการในลักษณะที่ตรงกันข้ามกับการรวมอำนาจหรือการลดพฤติกรรมการรวมศูนย์อำนาจ

2. การลดขนาดของรัฐ

Harvey Demine และ Romana E. Malong (1987) กล่าวถึงความหมายของการกระจายอำนาจไว้ในหนังสือชื่อ Decentralization : Area Development in Practice in Asia ไว้ว่า

1. เป็นการทดแทนการใช้กรอบการวางแผนแบบ Top – down Approach ด้วยกรอบการวางแผนแบบ Bottom – up Approach
2. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบพึ่งตนเอง

Martin Gruberg (1988 : 587) กล่าวไว้ใน The Encyclopedia Americana ไว้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจการปฏิบัติงานไปสู่ส่วนภูมิภาค และส่วนปฏิบัติการเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

โดยสรุปความหมายของนักวิชาการชาวต่างประเทศอาจกล่าวได้ว่าการกระจายอำนาจจะประกอบด้วย

1. การกระจายอำนาจการปฏิบัติงานจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค
2. การลดขนาดของรัฐ
3. เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
4. เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

และเมื่อนำประเด็นต่าง ๆ ในการกำหนดความหมายของการกระจายอำนาจ ทั้งจากนักวิชาการชาวไทยและนักวิชาการชาวต่างประเทศมาผนวกรวมกันจะได้ว่า การกระจายอำนาจหรือการกระจายตัวของอำนาจรัฐ หมายถึง

1. เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค
2. เน้นที่การให้ท้องถิ่นได้มีอิสระในการดำเนินการต่าง ๆ ด้วยตนเอง
3. เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
4. การที่องค์กรส่วนท้องถิ่นได้รับการมอบอำนาจจากส่วนกลางทำให้เกิดการลดขนาดของอำนาจอธิปไตยจากรัฐส่วนกลางและเมืองค้ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้
 - 4.1 มีงบประมาณเป็นของตนเอง
 - 4.2 มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรเป็นของตนเอง
 - 4.3 มีฐานะเป็นนิติบุคคล

2.1.2 หลักการและวิธีการของการกระจายอำนาจ

ประยูร กาญจนดุล (2535 : 160 – 161) กล่าวถึงหลักทั่วไปในการจัดระเบียบราชการบริหารไว้ในหนังสือชื่อคำอธิบายกฎหมายปกครองว่า โดยทั่วไป จะมีอยู่ 2 หลัก คือ

1. หลักการรวมอำนาจการปกครอง (Centralization) ซึ่งเป็นวิธีการจัดระเบียบการปกครองที่กำหนดให้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคกับหน่วยการปกครองส่วนกลาง โดยหน่วยการปกครองส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนกลางรวมอำนาจการปกครองไว้ในส่วนกลางทั้งหมด

2. หลักการกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) เป็นวิธีการจัดระเบียบการปกครองโดยให้ท้องถิ่นต่าง ๆ มีความอิสระตามสมควรที่จะปกครองตนเองโดยราษฎรในท้องถิ่น ราชการบริหารส่วนกลาง เป็นแต่เพียงควบคุมดูแลเท่านั้น มิได้เข้าไปบังคับบัญชาสั่งการโดยตรง ทั้งสองหลักการมีความแตกต่างกันในเจตนารมณ์กล่าวคือ หลักการรวมอำนาจปกครองถือเอาตามสิทธิ์ขาดในการปกครองเป็นที่ตั้ง ส่วนหลักการกระจายอำนาจถือเอาเสรีภาพทางการเมืองในการที่จะปกครองตนเองเป็นสาระสำคัญ อย่างไรก็ตาม ประยูร กาญจนดุล กล่าวว่า โดยทางปฏิบัติแล้ว หลักการทั้งสองมิได้ขัดแย้งกัน และอาจใช้ผสมกันได้ในการจัดระเบียบราชการบริหารของประเทศ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารราชการของประเทศ

เกรียง เอี่ยมสกุล (ม.ป.ป.) กล่าวถึงหลักการของการกระจายอำนาจไว้ว่า

- 1) เป็นกระจายภาระหน้าที่พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์และอำนาจหน้าที่ที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้นให้สำเร็จ
- 2) เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองของท้องถิ่นที่จะทำอะไร

ภายใต้ขอบเขตที่วางไว้ตามวิธีการที่ท้องถิ่นนั้นเห็นสมควร

3) เป็นการกระจายความรับผิดชอบในผลงานที่ได้กระทำไปนั้นไปสู่ผู้รับอำนาจซึ่งผิดกับนัยของการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) และการมอบอำนาจ (Delegation) ที่ผู้มอบอำนาจยังคงรับผิดชอบการใช้อำนาจนั้น ๆ ของผู้รับมอบอำนาจอยู่

อนันต์ เกตุวงศ์ (2517) กล่าวถึงวิธีการและเหตุผลที่เชื่อว่าการกระจายอำนาจมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศ โดยจำแนกลักษณะไว้ดังนี้

ในแง่วิธีการ อนันต์ เกตุวงศ์ กล่าวว่า เป็นการให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจโดยท้องถิ่นต้องมีทรัพยากรเพียงพอที่จะนำไปใช้ และสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ในส่วนของเหตุผล อนันต์ เกตุวงศ์ ได้แจกแจงในรายละเอียดไว้ดังนี้

1. เป็นการแบ่งเบาภาระจากรัฐบาลกลาง ทั้งงานประจำและงานพัฒนา
2. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ดำเนินการตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณจากภาษีของตนเองได้อย่างเต็มที่
3. องค์การปกครองท้องถิ่นสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างฉับพลันและดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนได้ดีกว่ารัฐบาลกลาง
4. เป็นแหล่งฝึกให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าร่วมในการบริหารและการเมือง
5. ช่วยสร้างผู้นำทางการเมืองและพัฒนาศักยภาพของเขาเหล่านั้น โดยใช้เวทีการเมืองท้องถิ่นเป็นแหล่งฝึก
6. เป็นโครงสร้างการปกครองที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีความเชื่อถือศรัทธาในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย
7. เป็นการสร้างองค์การปกครองท้องถิ่นให้มีความมั่นคงแข็งแกร่งที่จะสามารถทำงานการเมืองได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในลักษณะของความเป็นสถาบันทางการเมือง (Political Institution)

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2537) กล่าวถึงข้อพิจารณาประกอบหลักการกระจายอำนาจการปกครองไว้ดังนี้

1. การดำเนินการดังกล่าวเป็นอำนาจของรัฐหรือนโยบายของรัฐ ซึ่งรัฐต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบในทางการเมืองและการบริหารด้วย
2. ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้โดยพิจารณาพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของท้องถิ่นที่จะกระจายอำนาจ

3. ต้องคำนึงถึงสภาพชุมชนที่ควรกระจายอำนาจด้วยว่าควรกระจายอำนาจ
ในรูปใด

4. ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพของเมืองหรือชนบท เพราะการกำหนด
โครงสร้าง รูปแบบ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับ
สภาพชุมชนนั้น

ปรัชญา เวสารัชช์ (2537)กล่าวถึงหลักการของการกระจายอำนาจและวัตถุประสงค์ของ
การกระจายอำนาจไว้ดังนี้

1. ให้มีการกระจายอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและการบริหาร ลงไปยังหน่วยงาน
ซึ่งรับผิดชอบบริการใกล้ชิดประชาชนให้มากที่สุด
2. ผู้รับมอบอำนาจต้องมีความพร้อมในการรับหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ
ที่มากขึ้น โดยผู้กระจายอำนาจให้ความสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. ต้องสร้างดุลยภาพระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบกับอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น
4. ต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิภาพประสิทธิผล
บรรยากาศของการทำงาน และก่อประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยรวม
5. ต้องเป็นไปโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนประเมินได้และต้องมีการเตรียมขั้นตอน
ให้เป็นระบบเพียงพอแก่การดำเนินการ

โดยสรุป ปรัชญา เวสารัชช์ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ ไว้ดังนี้
เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยราชการในการบริหารจัดการและการให้บริการแก่ประชาชน
เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานช่วยพัฒนาบรรยากาศของการทำงานของบุคลากรใน
หน่วยงาน

ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศได้มีผู้กล่าวถึงหลักการและวิธีการของการกระจาย
อำนาจไว้ดังนี้

Burack และ Mathys (1983 : 569) แยกการกระจายอำนาจ ออกเป็น 2 กรณี คือ

1. การกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization of Authority) คือ แนวนิยมในการ
กระจาย (Disperse) อำนาจหน้าที่การตัดสินใจในโครงสร้างขององค์การ
2. การกระจายการทำงาน (Decentralization of Performance) คือการกระจาย
หรือแบ่งปันหน้าที่และอำนาจ (Function and Power) จากผู้มีสิทธิอำนาจส่วนกลางไปยัง
เจ้าหน้าที่หรือผู้มีอำนาจในส่วนภูมิภาค

สำหรับวิธีการในการกระจายอำนาจในทางปกครองนั้น จำแนกได้ 2 วิธี คือ
(ประยูร กาญจนดุล, 2535 : 173)

1. วิธีการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นเป็นวิธีการกระจายอำนาจปกครองตามอาณาเขต โดยให้ท้องถิ่นต่าง ๆ ปกครองตนเอง กล่าวคือ

1.1 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจให้เฉพาะท้องถิ่นนั้น จะก้าวข้ามเขตมิได้ เป็นวิธีมอบบริการสาธารณะหลาย ๆ อย่าง เกี่ยวกับการปกครองให้ท้องถิ่นจัดทำด้วยเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นเองและด้วยงบประมาณของท้องถิ่นเองการดังกล่าวเป็นไปเพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

2. วิธีการกระจายอำนาจตามกิจการ เป็นวิธีการกระจายอำนาจโดยรัฐมอบกิจการในการบริการสาธารณะอย่างใดอย่างหนึ่งให้องค์การ ซึ่งมีได้ อยู่ในสังกัดของราชการการบริหารส่วนกลางรับไปดำเนินงานด้วยทุน และเจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนด้วยวิธีการจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจ

อาจกล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นวิธีการให้ผู้ที่รับผิดชอบใกล้ชิดประชาชน ได้มีอำนาจในการวินิจฉัยและการบริหารมากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรับหน้าที่และให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ

2.1.3 ลักษณะการกระจายอำนาจ

Hanson ได้สรุปว่า การกระจายอำนาจสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ (อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์, 2523 : 201) ดังนี้

1. การกระจายอำนาจตามระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจทางด้านบริหารอยู่ในรูปของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation) ซึ่งมี 2 แบบ

1.1 การกระจายอำนาจตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์การที่อยู่ส่วนกลาง หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจสูงสุดในกระทรวง ทบวง กรม ในส่วนกลางของรัฐบาลกลาง

1.2 การกระจายอำนาจตามสายการบังคับบัญชาที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ซึ่งหมายถึง การแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจสูงสุดในกระทรวงให้กับตัวแทนรัฐบาลกลางที่ทำงานอยู่ในภูมิภาค ซึ่งลักษณะนี้เรียกว่า การแบ่งอำนาจหน้าที่ (Deconcentration) ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ด้านบริหารเท่านั้น

2. การกระจายอำนาจทางด้านประชาธิปไตย โดยมีการโอนหรือยกอำนาจหน้าที่ให้กับองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งมักจะมีการเลือกตั้งโดยประชาชน และองค์การดังกล่าวมีความเป็นอิสระในการบริหารในขอบเขตหนึ่ง

การจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรม ซึ่งอาจแบ่งโดยพิจารณาจากมิติของพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายได้ 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่มีลักษณะทั่วไป
2. กิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะด้าน

จากแบบการใช้อำนาจดังกล่าวนั้น เป็นการใช้อำนาจที่เป็นการกระจายอำนาจถึง 3 รูปแบบ กล่าวคือ

1. การกระจายอำนาจที่ยังมีการควบคุม (Controlled decentralization) จากส่วนกลางเพื่อการประสานกับส่วนต่าง ๆ เช่น นโยบายการศึกษากับการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ เป็นต้น

2. การกระจายอำนาจแบบรัฐ-ราษฎรร่วมพัฒนา (Cooperative decentralization) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ประชาชน และเอกชน เช่น การพัฒนาเมืองและพื้นที่เฉพาะ

3. การกระจายอำนาจแบบชุมชนอิสระในการวินิจฉัย (Local – self government) เพื่อให้ท้องถิ่นดำเนินกิจกรรมได้เอง

ประยูร กาญจนดุล (2535 : 160 – 161) กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นการกระจายอำนาจการปกครองที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีการแยกหน่วยงานออกไปเป็นองค์การนิติบุคคลอิสระจากองค์การของราชการบริหารส่วนกลาง
2. มีการเลือกตั้ง ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของการกระจายอำนาจการปกครององค์การตามหลักการกระจายอำนาจปกครองมีอัตตานิติ (Autonomy)

อมร รักษาสัตย์ (2536) ได้กล่าวถึงลักษณะบางประการของการกระจายอำนาจไว้ดังนี้

1. หัวใจของการกระจายอำนาจคือการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ที่สุด

2. การกระจายอำนาจอาจทำได้โดยการจำกัดชนิดของการตัดสินใจที่หน่วยเหนือต้องอนุมัติหรือรับทราบเพิ่มองศาของการปกครองตนเอง

ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศ Harold Wolman(1990) กล่าวถึงลักษณะของการกระจายอำนาจว่า สามารถที่จะพิจารณาได้จาก

1. ขอบเขตของการประกอบกิจกรรมสาธารณะของรัฐบาลท้องถิ่น
2. ความมีอิสระเป็นของตนเองในการกำหนดกฎหมาย
3. ความมีอิสระในการจัดสรรทรัพยากรของตนเอง
4. ระดับของความมีอิสระในการบริหารการเงินของรัฐ

สรุปได้ว่า ลักษณะการกระจายอำนาจ มี 2 ลักษณะคือ การกระจายอำนาจตามระดับการบังคับบัญชาและทางด้านประชาธิปไตย ซึ่งประเด็นสำคัญของการกระจายอำนาจคือ การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์มากที่สุด

2.1.4 รูปแบบของการกระจายอำนาจ

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจ สามารถจำแนกแนวความคิดของนักวิชาการทั้งหลาย โดยสรุปได้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ (2535) จำแนกรูปแบบของการกระจายอำนาจไว้ 2 รูปแบบ คือ การกระจายอำนาจแบบ Deconcentration ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้กับท้องถิ่นไปใช้ในการวินิจฉัยดำเนินการ แต่ส่วนกลางยังทรงไว้ซึ่งอำนาจในการแทรกแซงผลของการตัดสินใจของท้องถิ่น

2. การกระจายอำนาจแบบ Devolution ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางให้อำนาจการตัดสินใจแก่ท้องถิ่นโดยสมบูรณ์ และส่วนกลางไม่มีอำนาจในการแทรกแซงการตัดสินใจของท้องถิ่น

วรเดช จันทรศร (2534: 52) กล่าวว่ารูปแบบการใช้อำนาจมี 5 รูปแบบ คือ

1. การรวมอำนาจ
2. การแบ่งอำนาจ
3. การกระจายอำนาจที่ยังมีการควบคุมเพื่อประสานงาน
4. การกระจายอำนาจแบบรัฐ – ราษฎร
5. การกระจายอำนาจแบบชุมชนมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ

ผลที่ได้จากการจัดเสวนาทางวิชาการของชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน (2537) ได้มีการกล่าวถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจ ตามแนวคิดของแต่ละฝ่ายดังนี้

1. รูปแบบของการกระจายอำนาจ จำแนกตามแนวคิดของนักปกครองและนักวิชาการ

1.1 ในมุมมองของนักปกครอง พบว่า หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับควร จะเดินสู่เป้าหมายสุดท้าย คือ รูปแบบของเทศบาลและให้มีการเพิ่มอำนาจในการจัดเก็บภาษีบาง ประเภทในท้องถิ่น

1.2 ในมุมมองของนักวิชาการ พบว่า ควรให้ประชาชนได้มีการบริหารในลักษณะลดองคิ ดองถูก ไม่ควรมองว่าประชาชนขาดความพร้อม เพราะมีความรู้ที่น้อย และอาจถูกครอบงำ กับ เป็นการเน้นให้อำนาจกำกับการตรวจสอบแก่ประชาชน

ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการมองได้ว่า รูปแบบขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในอุดมคติ ของนักปกครอง คือ เทศบาล แต่รูปแบบขององค์กรในมุมมองของนักวิชาการคือ องค์กรที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบตายตัว และควรให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด เมื่อประชาชนมีความพร้อม เพียงพอและต้องมีการส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น

2. รูปแบบของการกระจายอำนาจตามแนวคิดของแต่ละฝ่าย สรุปได้ว่า

2.1 เป็นรูปแบบของคณะกรรมการในท้องถิ่น ดูแลแก้ปัญหาท้องถิ่นเอง

2.2 เป็นรูปแบบของการนำทรัพยากรท้องถิ่นในส่วนภูมิภาคมาใช้ประโยชน์โดย ตรงอันเป็นการมองว่าการกระจายอำนาจเกี่ยวข้องกับการป้องกันปัญหาเศรษฐกิจโดยตรง

ผู้สดี สัตยมานะและสุพัตรา เพชรมณี (2533) กล่าวถึง รูปแบบการกระจายอำนาจใน ระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ ไว้ว่า

หลักการกระจายอำนาจการปกครอง มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ การกระจายอำนาจเป็นนิติบุคคล ซึ่งแยกอำนาจไปจากการบริหารส่วนกลางและมิงบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ ทรัพย์สินและเจ้าหน้าที่ของตนเองการกระจายอำนาจโดยมอบให้ ประชาชนเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบในการบริหารโดยประชาชนจะเลือกเจ้าหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แทนตนการกระจายอำนาจต้องมีอำนาจปฏิบัติงานอิสระ เช่น มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการซึ่ง สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

Cheema และ Rondinelli กล่าวถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจไว้ในหนังสือชื่อ Decentralization and Development : Policy Implementation in Developing Countries ในปี 1983 ว่า การกระจายอำนาจมีรูปแบบด้วยกันทั้งหมด 4 รูปแบบ คือ

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration)
2. การมอบอำนาจในหน่วยงานระดับรองลงไป (Delegation to semiautonomous or parastatal agencies)
3. การให้อำนาจแก่องค์กรการบริหารในท้องถิ่น (Devolution to local governments)
4. การให้เอกชนหรือองค์กรที่ไม่ใช่ของรัฐเป็นผู้ดำเนินการ (Transfer of function from public to nongovernment institutions)

United Nation ได้รายงานถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจไว้ในรายงานชื่อว่า Decentralization for National and Local Development สรุปถึงรูปแบบของการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ (Authority) ไปได้ 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) 2) การมอบอำนาจ (Delegation) และ 3) การให้อำนาจ (Devolution)

นอกจากนี้ Hanson (1991:31-35) ก็ได้กล่าวไว้คล้ายคลึงกัน แบบของการกระจายอำนาจ (Forms of Decentralization) มี 3 แบบ คือ

1. Deconcentration เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการถ่ายโอนงานและปริมาณงานที่ต้องทำไปยังหน่วยงานย่อยของระบบ เช่น สำนักงานตำบลอาจจะกำหนดข้อบังคับนโยบายว่าให้มีการนำการสอนรายบุคคลไปสู่กระบวนการเรียนการสอนในทุกโรงเรียนแล้วแต่โรงเรียนก็ดำเนินการหรือทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุดเรียนรายบุคคลหรือชุดการสอนขึ้นเอง

2. Delegation คือ การถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากลำดับชั้นที่สูงกว่าไปยังระดับที่ต่ำกว่า การมอบอำนาจหน้าที่ทำแทนต้องเป็นการปฏิบัติภายในกรอบของนโยบายที่กำหนดจากส่วนบน หรือส่วนใกล้เคียงกับส่วนบนเพราะอำนาจหน้าที่สูงสุดไม่สามารถมอบให้ทำแทนได้ จนกว่าจะได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าผู้ร่วมงานจะสามารถรับผิดชอบกิจกรรมของเขาได้

3. Devolution เป็นรูปแบบการกระจายอำนาจที่เกี่ยวกับการย้าย หรือเปลี่ยนสถานที่ของอำนาจหน้าที่ไปยังหน่วยงานซึ่งทำงานโดยอิสระ หรือที่สามารถกระทำกิจกรรมได้อย่างอิสระด้วยตนเอง

ส่วนการรวมอำนาจนั้น ก็อยู่ภายในบริบทของ 3 แบบนี้ โดยการรวมอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทำแทนถูกถ่ายโอน (Transfer) ไปอยู่ที่ระดับสูงของ

องค์การ ส่วน Shabbier และ Rondinelli (1983 : 1) กล่าวว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้วจะใช้ คำว่า delegation และ Deconcentration แยกเป็นรูปแบบที่อิสระจากคำว่า Decentralization คือ ไม่เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจ เมื่อพิจารณาถึงการกระจายอำนาจถึงจุดนี้ อาจสรุปได้ในระดับหนึ่งว่า การกระจายอำนาจนั้นมีรูปแบบหลัก ๆ ที่สำคัญ 3 รูปแบบคือ

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration)
2. การมอบอำนาจ (Delegation)
3. การให้อำนาจ (Devolution)

จากประเด็นที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นอีกแง่มุมหนึ่งในการพิจารณาถึงการกระจายอำนาจ เพราะอย่างไรก็ตาม จากหลักการที่ว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การพิจารณาและ การศึกษา รวมถึงการนำแนวคิดการกระจายอำนาจ อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจึงต้องพิจารณา ถึงองค์ประกอบหรือแง่มุมอื่น ๆ อีกต่อไป

รูปแบบที่เสนอเป็นตัวอย่างไม่ ถ้าพิจารณาแล้ว จะมีลักษณะการแบ่งตามการให้อำนาจ หรือการถ่ายโอนอำนาจไปยังระดับต่าง ๆ ตั้งแต่การรวบอำนาจโดยเด็ดขาดไว้ระดับบนไปถึง การกระจายอำนาจลงสู่ระดับล่าง การกระจายอำนาจจึงเป็นระดับมากน้อยมากกว่าการกระจาย ไปเด็ดขาดเลย ดังนั้นรูปแบบการกระจายอำนาจจึงต้องพิจารณาถึงระดับความเหมาะสมกับ สภาพขององค์การด้วย

Mintzberg (1983) ได้แบ่งการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การเป็น 5 ชนิดคือ

1. Type A อำนาจการตัดสินใจอยู่ในมือของคนกลุ่มเดียวกัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุด ขององค์การ ที่เรียกว่า Chief Executive Officer ซึ่ง Chief Executive นี้ ยังคงรวมอำนาจทั้ง ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจในส่วนต่าง ๆ โดยการเข้าไปปกครองบังคับบัญชาโดยตรง
2. Type B เป็นการเลือกที่จะกระจายอำนาจ ซึ่งพบมากในองค์การราชการ อำนาจ การตัดสินใจยังอยู่ที่ส่วน Strategic Apex แต่เพราะว่าพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารมัก ถูกวิเคราะห์จากนักวิเคราะห์ ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจแบบไม่เป็นทางการขึ้น และเพราะนักวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กับผู้ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้วย ดังนั้นอำนาจจึงผ่านจาก Strategic Apex มายังส่วนของ Technostructure ด้วย

3. Type C การแบ่งส่วนงานต่าง ๆ และต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มต่าง ๆ ด้วยทั้งในเรื่องความเป็นมาตรฐานของผลผลิตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบควบคุมการผลิตในส่วน Technostructure อยู่บ้าง ดังนั้นอำนาจจึงอยู่ที่ Strategic Apex ส่วนบนของ Technostructure และในส่วนของ Middle Line ด้วย

4. Type D การกระจายอำนาจเป็นไปได้ใน 2 มิติ คือ มิติของ Vertical มอบหมายอำนาจในสายการบังคับบัญชา และในมิติของ Horizontal ก็เลือกการมอบอำนาจแก่ Staff ผู้เชี่ยวชาญ เพื่ออาศัยทักษะและการตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น

5. Type E อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ Operation Core เป็นเพราะมีจำนวนบุคลากรวิชาชีพมาก ซึ่งสามารถทำงานด้วยกันในลักษณะของความร่วมมือในระดับกว้าง เพราะมีมาตรฐานทักษะร่วมกัน

ตามแนวคิดของ Mintzberg นี้ เป็นการพิจารณาแบ่งการกระจายอำนาจตามส่วนของการตัดสินใจในองค์กร ในลักษณะของการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนบน Type A จนถึงการลงมาอยู่ที่ส่วนล่างขององค์กร Type E นั่นเอง

2.1.5 ข้อเสียและประโยชน์ของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจมีข้อเสีย สรุปดังนี้

- 1) ทำให้อำนาจของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลางน้อยลงซึ่งเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของรัฐ
- 2) เกิดการสิ้นเปลือง เพราะเจ้าหน้าที่และทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะใช้จัดทำบริการสาธารณะในขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เท่านั้นไม่สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติภารกิจทั่วประเทศได้
- 3) ทำให้การจัดทำบริการสาธารณะทั้งหมดในภาพรวมขาดเอกภาพ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การมหาชนแต่ละองค์กรต่างมีแนวโน้มที่จะแก่งแย่งแข่งขันกันจัดทำกิจการบริการสาธารณะภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนให้เจริญก้าวหน้าโดยไม่สนใจว่าจะมีผลเป็นการบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพของบริการสาธารณะที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือขององค์การมหาชนอื่นหรือไม่
- 4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดถ้าผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นมือสมัครเล่น ขาดความรู้หรือขาดประสบการณ์ในการบริหารองค์กรแล้วอาจทำให้การบริการสาธารณะอันอยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีประสิทธิภาพ

ส่วนประโยชน์ของการกระจายอำนาจพะยอม วงศ์สารศรี(2534) กล่าวถึงประโยชน์ของการกระจายอำนาจ (Advantages of Decentralization) ไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. ลดภาระงานของผู้จัดการใหญ่ ถ้ามีการรวมอำนาจในหน่วยงานธุรกิจ ผู้จัดการใหญ่จะต้องมีภาระหนักในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จนทำให้เวลาในการดำเนินการจัดการในองค์การนั้นลดน้อยลง ฉะนั้นถ้าใช้วิธีการกระจายอำนาจจะทำให้มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้จัดการใหญ่สามารถอุทิศเวลาในการบริหารงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่

2. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว การกระจายอำนาจเป็นการหลีกเลี่ยงระบบการทำงานที่ล่าช้า (red tapism) ในการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยธรรมชาติถ้ามีผู้บริหารที่ใกล้ชิดการทำงานจะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีเหตุผลและเที่ยงตรง มีการกระจายงานกันทำ เมื่อองค์การเจริญเติบโตจะมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของฝ่ายบริหารระดับสูง ฉะนั้นการท้าทายนี้สามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการกระจายอำนาจ โดยมีฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้ควบคุม ประสานงาน ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงเป็นการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาบุคลากรทางการบริหาร การกระจายอำนาจนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความคิดริเริ่ม ความสามารถในตำแหน่งทางการบริหารให้มีคุณภาพได้ เรียนรู้ถึงวิธีการตัดสินใจวิธีการจัดการ ทั้งนี้จะทำให้สามารถมองเห็นแนวของความเป็นนักบริหารในอนาคตเพื่อเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับสูงขึ้น

4. ทำให้การควบคุมและการดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจเต็มที่ที่จะกำหนดงาน เปลี่ยนแปลงตารางเวลาการผลิต เป็นต้น พัฒนาขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน การกระจายอำนาจเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารในส่วนภูมิภาคมีโอกาสได้ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการบริหารงาน

จะเห็นว่า การกระจายอำนาจมีข้อเสียคือ เป็นการลดอำนาจของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กร ลดอำนาจรัฐ เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร ขาดเอกภาพและประสิทธิภาพ การทำงานลดลงถ้าผู้ได้รับอำนาจขาดความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารองค์การ ส่วนประโยชน์ของการกระจายอำนาจ เห็นได้ชัดคือ เป็นการลดภาระงานของผู้บริหาร พัฒนาขวัญและกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เป็นต้น

2.2 การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

การกระจายอำนาจทางการศึกษา ได้ถูกนำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษาหรือการปฏิรูปการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพการเรียนรู้ (Quality Learning) เพื่อการก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นไปเพื่อให้คนไทยได้รับบริการการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี อย่างเสมอภาค และมีคุณภาพในระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย (ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ .2541 : 27-34)

การกระจายอำนาจทางการศึกษามีหัวใจสำคัญอยู่ที่การที่หน่วยงานระดับล่างสุดหรือสถานศึกษาจะเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในท้องถิ่น การดำเนินการดังกล่าว จะเกิดขึ้นจากการที่ทุกฝ่ายในท้องถิ่น (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในลักษณะที่เป็นการดำเนินการทั้งการร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจร่วมรับผิดชอบร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมิน และร่วมพัฒนา (Participation and Collaboration) โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นเครื่องมือในการพัฒนา กับเป็นการดำเนินงานพัฒนาโดยอาศัยองค์กรของชุมชนในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) เป็นกลไกในการดำเนินการ

2.2.1 ความหมายของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

Brown (1994) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาว่า เป็นการถ่ายโอน(Transfer)อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การหรือตามระดับชั้นขององค์การ โดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น เป็นรากฐานที่สำคัญของสังคมประชาธิปไตย การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาจะทำให้บางส่วนขององค์การมีความเป็นอิสระ (authonomy) จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกระจายบริหารการศึกษา คือ การปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษา ขณะที่ Robson และ Mathews (อ้างถึงใน โกวิท กระจ่าง, 2540) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่า หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่ระดับภูมิภาคและระดับโรงเรียน โดยหลักการแล้ว เป็นอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 15) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่า เป็นการถ่ายโอน(transfer)อำนาจ(power)อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority) จากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบ ๆ จากระดับบนไปสู่ระดับล่าง หรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เป็นการแบ่ง มอบ หรือโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการจัดการศึกษาจากองค์กรบริหารในส่วนกลางไปยังองค์กรระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานในพื้นที่และสถานศึกษา

2.2.2 หลักการและเหตุผลของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม แห่งสหประชาชาติ (UNESCO, 1985 : 9-11 ; Robson และ Mathews, 1995: 13-15) ได้ให้เหตุผลของการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไว้ว่า

1. การจัดการศึกษาในหลายประเทศไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเท่าที่ควร เนื่องจากอำนาจตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างกัน

2. จากความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของท้องถิ่น การกระจายอำนาจทางการศึกษาจะช่วยตอบสนองความแตกต่างดังกล่าวได้ ทั้งยังสามารถระดมทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการกระจายการลงทุนทางการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย

3. การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นรากฐานของการส่งเสริมประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้นให้โอกาสประชาชนในระดับท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนการจัดการศึกษาและการประเมินผลคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า “การจัดการศึกษาของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน”

4. จากที่แม้ว่าในประเทศเดียวกันก็ยังมีความแตกต่างกันทางเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรมการกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นการลดช่องว่างระหว่างท้องถิ่นหรือภูมิภาคในประเทศนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

5. จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การกระจายตัวของประชากรทำให้เกิดความต้องการการบริการทางการศึกษาที่หลากหลายยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการและความเร่งด่วนของแต่ละท้องถิ่น และแต่ละกลุ่มเป้าหมายก็มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นด้วย การกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็น

หนทางที่นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการตอบสนองดังกล่าวได้อย่างสอดคล้องและมีความเหมาะสมแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาของตนเองของประชาชนและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปอีกด้วย

6. จากการที่ประชาชนในท้องถิ่นได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยตรงนั้นนอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าดังที่กล่าวมาแล้ว ยังก่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพของการศึกษาอีกด้วย การให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่จึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลควรส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง

7. การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการเสริมสร้างความสามารถให้กับท้องถิ่น (capacity - building) อันหมายถึง การให้ประชาชนได้ตระหนักถึงความสามารถในการกำหนดชีวิตความเป็นอยู่และจุดหมายปลายทางแห่งชีวิตของตนและชุมชนของตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

8. การกระจายอำนาจเป็นการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะนำไปสู่อุดมการณ์ทางประชาธิปไตยสู่ระบบและโครงสร้างที่ใกล้ชิดประชาชนได้มากกว่า โปร่งใสกว่า ประชาชนได้มีส่วนร่วมและมีโอกาสในการตรวจสอบได้มากกว่าระบบรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง

อาจกล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา มีเป้าหมายที่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระคล่องตัวมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสนองต่อความต้องการของชุมชนทั้งในด้านคุณภาพ ความเสมอภาคในโอกาส และความเท่าเทียมกันของประชาชนและผู้เรียนเพราะการที่เด็กจะอ่านออก เขียนได้ อยู่ที่โรงเรียนหรือห้องเรียน มิได้อยู่ที่กรมหรือกระทรวง

2.2.3 วัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และ สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2542: 81) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาว่า จะต้องไปสู่ (1) ความโปร่งใสและการทำให้ระบบการบริหารจัดการศึกษาเป็นระบบเปิด (2) การส่งเสริมความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งในระดับชาติ เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน (3) การคำนึงถึงความพยายามลดความไม่เสมอภาคในการให้บริการและคุณภาพทางการศึกษา (4) การส่งเสริมระบบการตรวจสอบและความรับผิดชอบ (5) การเสริมสร้างกลไกในการถ่ายโอนภาระการบริหารและจัดการศึกษาจากรัฐบาลสู่องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน และ (6) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณะซึ่งจะต้องส่งเสริมระบบการตัดสินใจร่วม (shared - decision making) และการเป็นหุ้นส่วนการดำเนินงาน (partnerships) ในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา

เมื่อพิจารณาถึงเหตุผลของการกระจายอำนาจทางการศึกษาแล้ว Lunenburg และ Ornstein(1996:287)ได้เสนอเหตุผลของการกระจายอำนาจทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ใน 8 ประการ คือ (1)เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน (2)เป็นการเตรียมชุมชน และปัจจัยที่ท้องถิ่น (3)เป็นการเตรียมโรงเรียนในท้องถิ่นกับการจัดการทรัพยากรบุคคลและความต้องการได้มากขึ้น (4) เป็นการเตรียมการธำรงรักษาและสนับสนุนโรงเรียนในท้องถิ่นได้มากกว่า (5) ลดการควบคุมทางการบริหาร (6)เป็นการเตรียมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน ท้องถิ่น และกรรมการโรงเรียนได้กว้างขวางขึ้น (7) ทำให้เกิดการจ่ายเงินโดยตรง เพื่อสนองความต้องการของโรงเรียนในท้องถิ่นและ(8)เป็นการเตรียมหลักสูตรต่อเนื่องจากระดับอนุบาลถึงมัธยมปลายได้กว้างขวางขึ้น

2.2.4 ความสำคัญของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

ในส่วนของกระจายอำนาจทางการศึกษา Morphet และคณะ(1974: 299) กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาได้รับการตอบสนอง การบริการที่มีคุณภาพดังเช่น ในเมืองขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา มีการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนและแนวทางปฏิบัติงานที่มีรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งมุ่งตอบสนองความต้องการของ นักเรียน และจากหนังสือ The International Encyclopedia of Education Research and Studies (HusinและPosrlethevaite, 1985: 1318) ได้สรุปถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

ประการแรก ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์การ และช่วยทำให้มีบรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตย

ประการที่สอง ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของกฎหมายที่บัญญัติไว้

ประการที่สามช่วยทำให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

ประการที่สี่ เป็นระบบมีส่วนร่วม ช่วยให้แต่ละบุคคลมีกระบวนการคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น

ประการที่ห้า ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดถึงความสามัคคีภายในองค์การทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดถึงการมีการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประการสุดท้าย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะค่าใช้จ่าย งานด้านบริหารบุคคล

2.2.5 องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ

ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์(2541:27-34)ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของการกระจายอำนาจประกอบด้วย

1. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ชัดเจน และชอบธรรมตามสาระบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

2. การมีอิสระ (Autonomy) ในการดำเนินการ ซึ่งกระทำโดย

2.1 องค์กรนิติบุคคล ได้แก่ องค์การปกครองท้องถิ่น เช่น เทศบาล กรมในสังกัด เป็นต้น

2.2 องค์กรที่ไม่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ

3. การมีอิสระในการตัดสินใจ (Discretion of Power) ขององค์กรดำเนินงาน

4. การที่องค์กรผู้ได้รับการกระจายอำนาจต้องมีลักษณะเป็นนิติบุคคล เพื่อการดำเนินการจัดการและบริหารกิจการสาธารณะได้โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย

เมื่อนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของการกระจายอำนาจมาแผ่ขยายออกเป็นขนาดของความเข้มข้นโดยเทียบเคียงระหว่างขนาดของความเข้มข้นในการใช้อำนาจการตัดสินใจในการจัดการและบริหารกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ จะปรากฏขนาดของความเข้มข้นในการตัดสินใจกับประเภทของการใช้อำนาจ ดังแผนภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2 ระดับความเข้มข้นของการใช้อำนาจในการตัดสินใจกับประเภทของการใช้อำนาจในการตัดสินใจ

ประเภทของการใช้อำนาจในการตัดสินใจ

หน่วยงานระดับบน

ระดับมาก

การแบ่งอำนาจ (deconcentration)	การมอบอำนาจ (delegation)	การให้อำนาจ (devolution)	การให้ภาคเอกชน เข้ามารับผิดชอบ โดยตรง (privatization)
-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--

หน่วยงานระดับล่าง

ระดับน้อย

ระดับความเข้มข้นของการใช้อำนาจในการตัดสินใจ

สามารถสรุปได้ว่า หลักการของการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปให้กับองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการใช้อำนาจ ประกอบด้วย 1. ความเป็นนิติบุคคล องค์กรต้องมีฐานะเป็นนิติบุคคล 2. การมีงบประมาณเป็นของตนเอง 3. การมีบุคลากรเป็นของตนเอง 4. องค์กรคณะบุคคล ผู้ดำเนินกิจกรรมสาธารณะขององค์กรต้องมาจากการเลือกตั้ง

2.2.6 การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของไทย

ในส่วนของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของไทย เกรียง เชี่ยมสกุล (ม.ป.ป.) กล่าวถึงระบบบริหารการศึกษาของไทยและลักษณะบางประการของการจัดการศึกษาของไทยว่า ระบบบริหารการศึกษาของไทยมีลักษณะที่หลากหลาย กล่าวคือ ส่วนท้องถิ่นมีอำนาจเต็มและรับผิดชอบการจัดการศึกษา ฝ่ายบริหารในระดับชาติมีอำนาจเต็มควบคุมรับผิดชอบการศึกษา มีการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่น และองค์การบริหารระดับชาติควบคุมนโยบายใหญ่ ส่วนการจัดการศึกษามอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ ส่วนลักษณะบางประการของการจัดการศึกษาของไทยที่ผ่านมานี้ เกรียง เชี่ยมสกุล กล่าวไว้ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นการจัดการศึกษา แบบระบบรวมอำนาจ
2. ในระบบบริหารการศึกษาของไทย ข้าราชการเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบนโยบายหลักและราษฎรไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย

3. ข้าราชการการเมืองเข้ามาดูแลการศึกษาอย่างใกล้ชิด เกิดการแทรกแซงได้
4. การศาสนาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชาติ
5. มีการเปิดโอกาสและช่วยเหลือในการเปิดโรงเรียนของเอกชน

6.ระบบการศึกษาของไทยเป็น Single Track System ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกคน มีสิทธิเท่าเทียมกัน

7.ไม่มีการเตรียมบุคลากรบริหารการศึกษาก่อนปฏิบัติงานยังไม่มีมารยยอมรับ Leadership ของผู้ที่อยู่ในวงการศึกษาด้วยกัน

แนวคิดดังกล่าวได้มีผู้กล่าวถึงอีกเช่น ดร.เอกวิทย์ ณ ถลาง (2522) ได้กล่าวถึงการ กระจายอำนาจการจัดการศึกษา คราวที่โอนการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาไปให้ กระทรวงมหาดไทยดำเนินการ ในลักษณะของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ท่านได้แสดงความ คิดเห็นว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา องค์การบริหารการศึกษาในท้องถิ่นต้อง จัดรูปแบบและการปฏิรูปให้สอดคล้องกับแนวคิดด้วย โดยต้องมีอำนาจธิปไตยเป็นของตนเอง มี ขีดความสามารถในการบริหารงานด้วยกำลังผู้คนและงบประมาณของตนเอง นอกจากนี้ ประชาชนต้องเข้ามามีบทบาทและโอกาสในการดำเนินงานบริหารของท้องถิ่นโดยอิสระ ซึ่งอาจมี ลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไปและมีลักษณะของการเป็นองค์การที่เป็นพลังเสริมสร้าง ประชาธิปไตยในส่วนท้องถิ่นอย่างเด่นชัด การจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องไม่เอาเรื่องอำนาจและ ผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญของเอกภาพทางการบริหารและการจัดการศึกษา ด้วย

จากผลรวมการศึกษาดังกล่าว ก่อให้เกิดแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารราชการ แผ่นดิน การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาโดยตลอด เหตุการณ์ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดก็ คือ การปรากฏข้อความต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการกระจายอำนาจชนิดและประเภทต่าง ๆ ในคำ แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่เข้ามาบริหารราชการแผ่นดิน ตั้งแต่ปีพ.ศ.2517 เป็นต้นมาตราบ จนถึงปัจจุบัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2536 และสิปปนนท์ เกตุทัต, 2517).

2.2.7 อุปสรรคและปัจจัยที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการบริหารการจัดการศึกษา

การกระจายอำนาจการศึกษาจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง หากนโยบายหรือ แนวคิดในการกระจายอำนาจทางการศึกษาถูกขัดขวางด้วยอุปสรรคต่างๆดังนี้ (ภาณุวัฒน์ ภัคดี วงศ์, 2541 : 27-34)

1. ความไม่ชัดเจนในเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่าเป็นไปเพื่อใคร หรือจะให้อำนาจแก่ใคร

2. ความสับสนในด้านการรับรู้ เกี่ยวกับความหมายและรูปแบบของการกระจายอำนาจ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. ความเคยชินของการใช้ระบบอำนาจ ตามรูปแบบอำนาจนิยมของกลุ่มข้าราชการ
4. ระดับของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษาของผู้บริหาร การศึกษาทุกระดับ ครู และประชาชน ในการที่จะสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และการยอมรับในนโยบายดังกล่าว
5. กำลังงบประมาณของท้องถิ่น ที่ต้องสามารถรองรับการพัฒนาและบริหารการจัดการศึกษาของท้องถิ่นได้
6. ระดับของการประสานงาน ในแต่ละระดับการจัดการศึกษา ที่จะก่อให้เกิดความชัดเจน และสอดคล้องกันในแต่ละระดับของการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการประสานอย่าง ใกล้ชิดและชัดเจนในทางปฏิบัติมากที่สุด
7. กฎระเบียบที่มีความตึงตัว และไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจทางการศึกษา ที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และอาจถึงขั้นยกเลิกก็ได้ในกฎหมายบางฉบับที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา การศึกษาตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา

ลักษณะที่เอื้อและสนับสนุนในการกระจายอำนาจทางการบริหารที่จะประสบผลสำเร็จ ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2541 : 27-34) ได้รวบรวมประสบการณ์ในการดำเนินการของต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. พันธกิจที่ได้จากการตัดสินใจของระดับล่าง
2. ความรับผิดชอบในงานที่มีความชัดเจนในแต่ละภารกิจของผู้ร่วมงาน
3. มีการวางแผนอย่างเป็นยุทธศาสตร์ และมีกำหนดเวลาที่แน่ชัด
4. มีการกำหนดข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิรูปอย่างชัดเจนทั้งในรูปคู่มือและกระบวนการ
5. มีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ
6. มีการประเมินผลโดยผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
7. ทรัพยากรการบริหารและการจัดการต้องมีเพียงพอ

2.2.8 บทเรียนการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต่างประเทศ

ประสบการณ์ของการจัดการศึกษาด้วยรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในต่างประเทศบนพื้นฐานของการปกครองตนเองของชุมชนในท้องถิ่นนั้นจะสามารถเปรียบเทียบผล ที่ได้จากการดำเนินงานไปแล้วในต่างประเทศทั้งที่เป็นประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลัง พัฒนา ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาและการวิจัยดังกล่าวสามารถที่จะบ่งบอกถึงแนวทางการปฏิบัติ

บางประการที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาได้ แง่มุมดังกล่าวนี้อาจกล่าวถึงในแง่ของลักษณะการนำไปใช้และผลของการปฏิบัติได้ดังนี้

1. ลักษณะการนำไปใช้ แนวความคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ กานา ประเทศแถบลาตินอเมริกา เป็นต้น ผลงานที่ศึกษาในเชิงลักษณะของผลการนำหลักการกระจายอำนาจไปใช้ในการจัดการศึกษาที่น่าสนใจคือผลงานการวิจัยของRiaz(1992)ซึ่งศึกษาถึงผลการนำ การกระจายอำนาจทางการศึกษาไปใช้จากปากีสถานเขาพบว่า จาก Model การจัดการศึกษาของปากีสถานที่ใช้ หลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา การปฏิบัติงานจะต้องเป็นการทำงานประสานกันระหว่างระดับบน-ล่างกับเป็นการประสานงานกันระหว่างนักวางแผน นักบริหารครู และชุมชน ในด้านต่างๆคือหลักสูตร งบประมาณ และเทคนิควิธีสำหรับการบริหารนั้นจะอยู่ในลักษณะที่เป็น Bottom – up Approach กับมอบอำนาจให้รัฐบาลส่วนท้องถิ่นสามารถจัดเก็บรายได้เพื่อใช้ในกิจกรรมสวัสดิการดังกล่าว ผลงานการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลงานของ Joseph Mankoe และ Bill Maynes (1994) ที่ศึกษาการกระจายอำนาจในกานาและพบว่า โครงสร้างการกระจายอำนาจอยู่ในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน

นอกจากนี้ White (1990) พบว่า การกระจายอำนาจจะเป็นกลไกช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการดำเนินงานด้วยตนเองได้ดีมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะด้านกำหนดนโยบาย

สำหรับประเด็นของลักษณะการใช้ นั้น มีผู้ขนานนามของลักษณะการกระจายอำนาจไว้หลายชื่อด้วยกัน โดยต่างฝ่ายต่างมีความหมายของคำเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นการให้อิสระในการดำเนินงานโรงเรียน(Autonomy)โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตัดสินใจ (Decision – making) อาทิเช่น

School – Based Decision Making (Jane L. David. 1994)

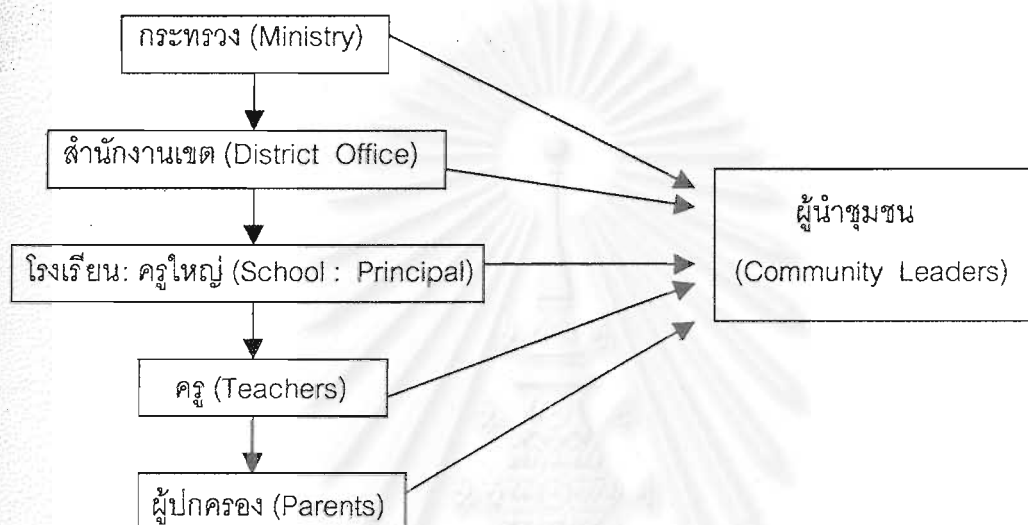
School Decision Making (White. 1990)

School Decentralization (Ravitch and Grant. 1975)

Site – Based Management (Mccown. 1993)

ซึ่งจะทำให้เห็นลักษณะโครงสร้างของการจัดองค์การได้เป็นอย่างดีว่า มีลักษณะเป็น Bottom – up Approach และมี Community เป็นฐานรองรับอย่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่ง Mankoe และ Maynes (1994) ได้สร้างเป็น Model ไว้ดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงปฏิสัมพันธ์ของโครงสร้างการจัดองค์การตามแนวคิดของ Mankoe และ Maynes (1994)



Model นี้จะใกล้เคียงกับ Model ของประเทศไทย แต่ความชัดเจนของปฏิสัมพันธ์ระหว่าง Community Leaders ของไทยยังไม่ชัดเจนเท่ากับของ Mankoe และ Maynes เท่านั้น เพราะในกรณีของไทย ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจของส่วนราชการ มิใช่บนพื้นฐานของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับส่วนราชการจึงค่อนข้างหลวมและอาจถูกภาคราชการดูถูกได้ง่าย

2) ด้านผลที่ได้จากการนำไปใช้ พบว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้ผลกระทบทังที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ โดยอาจจำแนกได้เป็น

ก. ส่วนที่สร้างความพึงพอใจ Fowkes และคณะ (1983) พบว่า Community Based Educational Networks เป็นกลไกในการเพิ่มปริมาณผู้ช่วยแพทย์ในเขตพื้นที่อ่าวแปซิฟิก มลรัฐแคลิฟอร์เนียได้ และ John Thomas (1991) พบว่า ในระยะแรกของการดำเนินการผู้บริหารจะมีความขัดแย้งในบทบาทของตนเอง แต่ก็พบว่า Site - Based Share Decision - making ก็ให้ประโยชน์แก่ตนเองเช่นกัน ซึ่งกรณีเดียวกัน White (1990) ก็ค้นพบความสำเร็จในลักษณะนี้เช่นกัน โดยพบว่า ครูมีการตัดสินใจในด้านการกำหนดนโยบายด้านหลักสูตรมากที่สุด กับพบว่า

มีอุปสรรคใน 3 ด้านคือ เวลาที่จำกัด งบประมาณและ การอบรม โดยมีปัจจัยเอื้อในความ สำเร็จดังกล่าวอีก 5 รายการ คือ ขบวนการและกำลังใจของครู การให้สารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ การปรับแรงจูงใจของนักเรียนและการธำรงรักษาคู

นอกจากนี้ Ravitch และ Grant (1975) กล่าวเสริมว่าการกระจายอำนาจจะทำให้โรงเรียน ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งเป็นข้อค้น พบที่สอดคล้องกัน

ข. ในส่วนที่ไม่สร้างความพึงพอใจหรือกระทำได้น้อย จะพบได้จากผลงานการ วิจัยของ McGinn และ Street (1986) ที่พบว่า การนำนโยบายนี้ไปใช้ในเปรู ชิลี และเม็กซิโก พบว่า รัฐมีแนวโน้มของการกระจายอำนาจให้กับกลุ่มที่สนับสนุนตนเองมากกว่า ซึ่งเป็นการเล่น พรรค เล่นพวกอย่างชัดเจน นอกจากนี้ Cummings (1988) ได้ศึกษาการกระจายอำนาจในศรี ลังกา และนำเสนอในที่ประชุมโครงการBRIDGES ว่า ผลกระทบจากระบบเศรษฐกิจ การเมือง จึงทำให้ผลของการกระจายอำนาจทางการศึกษาไม่เป็นที่น่าพอใจนัก

นอกจากนี้ Prawda (1993) พบว่า ในประเทศทางแถบลาตินอเมริกา เช่น อาร์เจนตินา ชิลี โคลัมเบีย และเม็กซิโก นั้น เบื้องหลังของการปฏิรูปการศึกษา คือ การเงินที่มีประสิทธิภาพ และการจัดสรรอำนาจ และเพิ่มเติมว่ารูปแบบการจัดการศึกษาไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จเสมอไป และคุณภาพของการศึกษาก็ไม่ได้สูงขึ้นในระหว่างการกระจายอำนาจ ซึ่ง Prawda เองก็ไม่ได้ เสนออะไรเพิ่มเติมอีกเช่นกัน

ในส่วนนี้มีข้อสังเกตประการหนึ่งว่า ประเทศต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมด เป็นประเทศที่ กำลังพัฒนาทั้งสิ้น ประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศเหล่านั้นยังคงมีสภาพทาง วัฒนธรรมในสังคม แบบสังคมไพร่ฟ้ามากกว่าที่จะเป็นสังคมแบบมีส่วนร่วม จึงอาจจะเป็นอุปสรรคสำคัญในการ ขัดขวางความสำเร็จของการใช้การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประเทศ และอาจกล่าวได้ว่า เป็นปกติวิสัยของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่เห็นคุณค่าการพัฒนา ทางการเมืองด้วยการศึกษาเพียงรูปแบบ (Appearance) โดยไม่คำนึงถึงสาระสำคัญ (Substance) และผลที่จะเกิดขึ้นต่อประเทศชาติในอนาคต

การนำหลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปใช้นั้น แม้ในต่างประเทศก็มีใช้ว่าจะ ประสบกับความสำเร็จในทุกกรณีไปหากแต่ยังเกิดปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้างเช่นกัน กรณีดังกล่าว Tolbert (1980) ได้ทำการวิจัยถึงปัญหาการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาจากประเทศโบลิเวีย ระหว่างปี 1952-1980 ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความพยายามในการรักษาสถานภาพ (Status Quo) และความพยายามในทางคงสภาพการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานระดับรองลงไปจึงทำให้ค่อนข้าง ยากต่อการปฏิบัติ Mankoe และ Maynes (1994) ได้ศึกษาเหตุการณ์ในกรณีเดียวกันในกานา

พบว่า การตระหนักในความเป็นเจ้าของอำนาจและความไม่ชัดเจนในระดับของการมอบอำนาจก็เป็นอุปสรรคหนึ่งเช่นกัน ประเด็นนี้มุ่งพิจารณาการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่ในระดับโรงเรียนจะพบปัญหาค่อนข้างน้อย

ส่วนตัวอย่างในมลรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจทางการศึกษาในการปฏิรูปโดยใช้รูปแบบการกระจายอำนาจและรูปแบบการอาศัยกลไกทางตลาดโดยก่อให้เกิดมิติของการเปลี่ยนแปลงใน 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารโรงเรียน และระบบการให้การศึกษา ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและเนื้อหาสาระในเชิงสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ โดยมุ่งหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงวิธีการและกระบวนการ และการตรวจสอบการรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผลที่คาดหวังจากการปฏิรูปการศึกษาคือ อุปนิสัยที่พึงประสงค์ การเรียนรู้เชิงวิชาการ และการเรียนรู้วิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย (ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ (2541 : 27-34)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และการประสานความร่วมมือความพยายามร่วมกัน อันเป็นอุปนิสัยที่พึงประสงค์ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานผลผลิต การวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน และระบบสารสนเทศ ตลอดจนการประเมินความต้องการที่จำเป็น นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดการติดตามงาน การประเมินผลงานของครูและนักเรียน ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ ได้แก่ อุปนิสัยที่น่าเชื่อถือได้ น่าไว้วางใจได้ มีความอดทนและความพยายามในการทำงาน มีทักษะการเรียนรู้ในเชิงวิชาการ ตลอดจนมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย ได้แก่ การมีความรู้ความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่และเสรีภาพ ในการทำงานร่วมกัน เท่าเทียมกัน และความมีเหตุผล อันเป็นการสร้างวุฒิภาวะทางการเมืองและวุฒิภาวะทางการศึกษาให้กับผลผลิตของการปฏิรูปการศึกษา

การดำเนินการปฏิรูปโดยอาศัยยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องอาศัยวุฒิภาวะทางการเมืองและวุฒิภาวะทางการศึกษาทั้งของประชาชนและบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างมาก เพราะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด เจตคติ และความเชื่อที่ฝังรากจนเป็นวัฒนธรรมทางความคิดและการปฏิบัติของบุคลากรดังกล่าว ซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ก็มีหวังว่าจะทำได้เพราะเมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้น และให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว ก็น่าที่จะเชื่อได้ว่า น่าจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าวได้ ซึ่งจะส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วย

สำหรับในระดับโรงเรียน ได้ตรวจสอบกรณีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาใน รัฐเคนตักกี พบว่า

1. ในช่วงแรกของการดำเนินการ ประชาชนยังไม่มั่นใจมากนักที่จะทำงานในรูป คณะกรรมการ แต่เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วเขาสามารถที่จะกระทำได้ และจัดได้ว่าเป็นกุญแจ สำคัญในการดำเนินงาน

2. สิ่งที่คุณกรรมการต้องตัดสินใจคือ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดครู การจัดหลักสูตร การบริหาร การเรียนการสอนและการงบประมาณ ปัญหาที่พบคือ ปัญหาด้านการจัดทำ งบประมาณเพราะขาดบุคลากรและเทคนิควิธีการ

3. การเชื่อมโยงในกระบวนการตัดสินใจจะเกิดกับครูในช่วงเปลี่ยนผ่านโดยเฉพาะในด้าน ที่จะให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจในกระบวนการบริหารหลักสูตรเอง กับการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของ คณะกรรมการสำหรับการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดการกระจายอำนาจทาง การศึกษา ได้ถูกนำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษาหรือการปฏิรูปการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพการเรียนรู้ (Quality Learning) เพื่อการก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทาง การศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นไป เพื่อให้คนไทยได้รับบริการการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี อย่างเสมอภาค และมีคุณภาพในระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย (ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์, 2541 : 27-34)

จะเห็นได้ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษามีหัวใจสำคัญอยู่ที่การที่หน่วยงานระดับ ล่างสุดหรือสถานศึกษาจะเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการทางการบริการ การศึกษาให้แก่เยาวชนในท้องถิ่น การดำเนินการดังกล่าว จะเกิดขึ้นจากการที่ทุกฝ่ายในท้องถิ่น (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในลักษณะที่เป็นการดำเนินการทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมิน และร่วมพัฒนา (Participation and Collaboration) โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นเครื่องมือในการพัฒนา กับเป็น การดำเนินงานพัฒนาโดยอาศัยองค์กรของชุมชนในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) เป็นกลไกในการดำเนินการ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นกลไกหนึ่งของการพัฒนาประเทศชาติที่ใช้ ชุมชน (Community) เป็นฐานในการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นนั่นเอง อย่างไรก็ตามการพัฒนาดังกล่าวจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการกระทำนั้นๆ ต้องเป็นไปอย่างจริงจัง ต้อง มีการกระจายอำนาจออกไปอย่างแท้จริงทั้ง รูปแบบ (Form) และสาระสำคัญ (Function) จึงจะ ทำให้ผลของการปฏิบัติเป็นไปได้อย่างบังเกิดผลสูงสุด มีปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาตามอรรถประโยชน์ที่ได้รับแล้ว จะพบว่าหากการกระจายอำนาจบังเกิดผลสูงสุดแล้ว ผู้ที่จะได้รับอรรถประโยชน์สูงสุดก็คือประชาชนในท้องถิ่นที่ได้รับอิสระในการกระจายอำนาจดังกล่าวน่าจะเร่งกระทำโดยเร็วที่สุดแต่ต้องพิจารณาความพร้อมและความเหมาะสมของท้องถิ่นเป็นรายๆ ไป เพื่อประโยชน์ในด้านการบริหารงานและการจัดการที่หยิบยืมรูปแบบของการจัดการเชิงธุรกิจที่เน้นการแข่งขันไปใช้ในที่สุด ข้อสังเกตบางประการของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จะพบว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาเป็นหลักการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตยผลของการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของการใช้อำนาจ ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะนิสัยของบุคลากรของหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจ ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมาสนับสนุนความรู้ความเข้าใจในเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ศรัทธาของครูและประชาชน ความร่วมมือของครู ความเชื่อถือของประชาชน กำลังงบประมาณในท้องถิ่นการประสานงานของเจ้าหน้าที่ มาตรการที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งในระยะแรกๆ การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจะมีความกระทบกระเทือนต่อมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษา การดำเนินการจึงต้องใช้เวลา โดยอาจต้องทำความเข้าใจกัน อาจต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการต่างๆ ในอนาคต อย่างน้อยก็พยายามนำวิธีการต่างๆ ในการกระจายอำนาจให้สอดคล้องกับวิธีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

3. องค์การและอำนาจหน้าที่

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การและอำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนย่อยๆ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

3.1 แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ

3.2 การจัดโครงสร้างองค์การ

3.3 อำนาจหน้าที่

3.1 แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ

องค์การทุกแห่งที่ได้จัดตั้งขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็มีภารกิจหน้าที่ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามจุดมุ่งหมายหลักขององค์การที่จัดตั้งขึ้นมา เช่น องค์การธุรกิจก็มีจุดมุ่งหมายหลักมุ่งเน้นแสวงหากำไร องค์การของรัฐก็จะมุ่งเน้นการให้บริการแก่สังคมเป็นประการสำคัญ ส่วนองค์การทางการศึกษานั้น มีจุดมุ่งหมายหลักของการจัดตั้งเพื่อจัดการศึกษาให้เป็นบริการขั้นพื้นฐานแก่สังคม (Koontz and Wehrich, 1988: 6) โดยเฉพาะของไทยเรานั้น

องค์การทางการศึกษาจะต้องมีหน้าที่จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวง ทบวง กรม ที่ได้กำหนดไว้เป็น การเฉพาะ

องค์การจะประกอบด้วยงาน (task) โครงสร้าง (structure) คน (people) เทคโนโลยี (technology) และสิ่งแวดล้อม (environments) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จึงจะทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ดังที่ Steers (1977) ได้เสนอไว้ว่า ตัวแปรสำคัญ (variables) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมี 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ลักษณะขององค์การ (organizational characteristic) ประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) และ เทคโนโลยี (technology)
2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristic) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การ
3. ลักษณะของพนักงาน (employee characteristic)
4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policy & practices)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เป็นลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาและการออกแบบขององค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างองค์การ (structure) ซึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากองค์การของรัฐที่มีระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นตัวกำหนด

3.2 การจัดโครงสร้างองค์การในการบริหารงาน

การจัดโครงสร้างขององค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการทำงานเพราะหากว่าการจัดโครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วย่อมเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ แม้แต่การพัฒนาองค์การ นอกจากจะมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังมีการพัฒนาโครงสร้างควบคู่ไปด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น มีผู้ให้ทฤษฎีและแนวคิดไว้มากมายแต่แนวคิดที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ รูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) ซึ่ง

ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการดังนี้ (Hoy and Miskel, 1987:112 cited in Weber, 1947: 152)

ประการที่หนึ่ง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of labour specialization)

ประการที่สอง ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงานต้องไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก (an impersonal orientation)

ประการที่สาม การกำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (hierachy of authority)

ประการที่สี่ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (rules and regulation) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถต่องานในหน้าที่

ประการที่ห้า การคัดเลือกบุคคลต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถไม่ใช่ระบบพรรคพวก (career orientation) มีการพัฒนาทางวิชาชีพ

จากแนวความคิดนี้ มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others, 1974:94-98) ก็ได้ให้ข้อเสนอในการจัดโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ควรดำเนินการให้มีลักษณะดังนี้ คือ

1. การมีผู้บริหารระดับสูงสุดเพียงคนเดียว (single executive)
2. การที่เป้าหมายที่มีเอกภาพ (unity of purpose)
3. การมีเอกภาพบังคับบัญชา (unity of command)
4. การมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (delegation of authority and responsibility)
5. การแบ่งงานกันทำ (division of labor)
6. การมีมาตรฐานของงาน (standardization)
7. การมีช่วงของการควบคุม (span of control)
8. การมีเสถียรภาพ (stability)
9. การมีความยืดหยุ่น (flexibility)
10. การมีความมั่นคง (security)
11. การมีนโยบายการบริหารบุคคล (personnel policies)
12. การมีการประเมินผล (evaluation)

นอกจากนี้ ฟาโยล (Fayol) ได้ให้แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การทางการศึกษาว่า ด้วยงานการศึกษามีลักษณะองค์การพิเศษแตกต่างกันไปจากองค์การทั่วไป เพราะจะต้องมีความเป็นอิสระทางวิชาการ กล่าวคือ มีลักษณะค่อนข้างจะเป็นองค์การวิชาชีพเพื่อให้เกิด

แนวความคิดใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงควรจัดองค์การเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิผลโดยจัดให้มีลักษณะ ดังนี้ (Sergiovanni and others, 1992: 45 cited in Fayol, 1949: 20-40) คือ

1. มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะงานเฉพาะอย่างที่เหมาะสม (division of work)
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) อย่างชัดเจน และสอดคล้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยถือว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสั่งงาน และเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชาลูกน้อง
3. มีกฎระเบียบวินัย (discipline) ต้องให้ผู้บริหารใช้โดยชอบธรรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติและเชื่อฟัง
4. มีเอกภาพในการกำหนดทิศทาง (unity of direction) วัตถุประสงค์ของแต่ละเรื่องควรจะสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและสามารถตรวจสอบได้
5. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) คือ กลไกในการปฏิบัติงานที่ทำให้ทราบว่า มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
6. กลุ่มคนในองค์การแต่ละคน ต้องไม่ถือประโยชน์ส่วนบุคคลมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest) โดยจะต้องประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน
7. มีระบบการตอบแทนให้รางวัลที่มีความยุติธรรม (remuneration) และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
8. มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลาง (centralization) และในขณะเดียวกันก็ให้มีการกระจายอำนาจที่สามารถควบคุมได้ด้วย
9. มีสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสุดไปสู่ระดับต่ำสุด (scalar chain) ควรจะให้เกิดการปฏิบัติอย่างคล่องตัว
10. มีการกำหนดระเบียบบรรทัดฐานของสังคมโดยการออกคำสั่ง ระเบียบข้อบังคับของบุคคลและที่เกี่ยวข้องกับวัสดุ (material and social order)
11. มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (equity)
12. มีความคิดริเริ่มนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงการบริหารงาน (initiative)
13. มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน (stability)
14. ทุกคนในองค์การมีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน (esprit de corps & harmony)

การจัดโครงสร้างขององค์การตามทฤษฎีและหลักการดังกล่าว ค่อนข้างจะเป็นโครงสร้างแบบแน่นอนไม่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะยึดหลักการของอำนาจหน้าที่การควบคุมบังคับบัญชาและการรวมอำนาจการบริหารเป็นประเด็นสำคัญ และในขณะเดียวกันความมีประสิทธิภาพขององค์การก็ขึ้นอยู่กับการประสานงาน (integration) เป็นประการสำคัญ เช่นเดียวกับการแบ่งแยกความแตกต่างโดยยึดหลักว่าในองค์การที่มีหน่วยงานย่อยมาก การประสานงานจะต้องมีมากขึ้น และความยุ่งยากในการบรรลุถึงการประสานงาน ขึ้นอยู่กับขนาดของความไม่แน่นอนและขนาดของงานที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ จึงจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานประสานขึ้นและในการจัดโครงสร้างขององค์การเพื่อการบริหารงานนั้น การกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน

3.3 อำนาจหน้าที่ (Authority)

การบริหารงานในองค์การ อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารเพราะอำนาจหน้าที่เป็นแกนสำคัญขององค์การซึ่งจะแตกต่างกันไปแล้วแต่ระบบคุณค่านิยมของสังคมที่องค์การตั้งอยู่ (Hoy and Miskel, 1987: 110 cited in Weber, 1947: 325) ซึ่งเห็นได้จากทฤษฎีการจัดโครงสร้างระบบ ราชการของแมกซ์ เวบเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) และการจัดโครงสร้างองค์การทางการศึกษาของฟาโยล (Fayol) นั้น (Sergiovanni and others, 1980: 45 cited in Fayol, 1949: 20-40) ถือว่าการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นองค์ประกอบหลักที่สะท้อนให้ทราบถึงลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) และการสั่งงานจากความสำคัญของอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของอำนาจหน้าที่และแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่เสียก่อน

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิของบุคคลที่เกิดขึ้นในกฎหมายในอันที่จะกระทำการใดๆ แก่บุคคลอื่นให้กระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่มีอำนาจเห็นสมควร (อรุณ รักธรรม, 2532: 49) สำหรับไซมอน (Simon) ถือว่าอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่จะตัดสินใจ และมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม (Simon, 1957: 125 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, 2521: 11) สำหรับฮอดเจตส์ (Hodgetts, 1990: 150) นั้น ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่าเป็นสิทธิอำนาจที่จะสั่งหรือบังคับบัญชาตามกฎหมายและตามทฤษฎีของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการนั้น อำนาจหน้าที่ที่มีงสนับสนุนการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาจะต้องมาจากกระตบสูง โดยสรุปอำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในอันที่จะปฏิบัติใดๆ

ได้ภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ ดังนั้น อำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องมีแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่

แหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber) ได้กำหนดแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ว่ามีอยู่ 3 ประการ (Hoy and Miskel, 1987: 110 cited in Weber, 1947: 325) คือ

ประการที่หนึ่ง อำนาจหน้าที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง (Charismatic authority)

ประการที่สอง อำนาจหน้าที่เกิดจากประเพณีนิยม (traditional authority)

ประการที่สาม อำนาจหน้าที่เกิดจากกฎหมาย

จากความหมายของอำนาจหน้าที่ และแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่จึงทำให้เกิดแนวคิดสรุปอำนาจหน้าที่ว่ามี 2 ประการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521: 11) คือ ประการแรกเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (formal authority) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจเฉพาะของตำแหน่งตามบทบาท และประการที่สอง เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ครองตำแหน่ง (functional authority) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจของผู้ครองตำแหน่ง ซึ่งแนวความคิดนี้ ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Miskel, 1987: 108) ก็ให้แยกอำนาจหน้าที่ (authority) ออกจากอำนาจบารมี (power) เพราะอำนาจบารมีเป็นอำนาจที่เกิดจากผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งสามารถที่จะให้บุคคลอื่นทำอะไร ได้ตามที่ปรารถนาและอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้นตามกฎหมายนั้น จะต้องมีการกำหนดขึ้นมาในแต่ละตำแหน่งว่ามีขอบเขตของอำนาจมากน้อยเพียงใด

การกำหนดอำนาจหน้าที่ ด้วยอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดจากกฎหมายและเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ฉะนั้นการกำหนดอำนาจหน้าที่จะต้องกำหนดให้สัมพันธ์กับตำแหน่งที่จัดไว้ในองค์การ ดังเช่น การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของฟาโยล (Fayol) ได้สรุปว่า ต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยถือว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสั่งงานและเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชาลูกน้อง (Sergiovanni and others, 1980: 45 cited in Fayoi, 1949: 20) การกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์การนั้นจะกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปตามระดับชั้นของสายงาน การบังคับบัญชาบุคคลและตำแหน่งในแนวคิดขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์การทำให้เกิดอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาอำนาจการและควบคุม (authority of command direction and control) ดังนั้นจึงสามารถแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ (Hodgetts, 1990: 151-158) ลักษณะที่หนึ่ง อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (line authority) อำนาจเช่นนี้เป็นอำนาจมูลฐานขององค์การในการบังคับให้ปฏิบัติให้ความเห็นชอบทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม สำหรับกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ ลักษณะที่สอง อำนาจหน้าที่หน่วยงานที่ปรึกษา (staff authority) อำนาจเช่นนี้ มีขอบเขตจำกัดไม่มีสิทธิสั่งการ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในด้านการวางแผน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำและการช่วยเหลือต่างๆ เท่านั้น ลักษณะที่สาม อำนาจหน้าที่ตามการงาน (functional authority) อำนาจนี้คล้ายกับอำนาจของหน่วยที่ปรึกษาเป็นอำนาจที่ขึ้นต่อหน่วยงานหลัก ผู้ครองอำนาจตามลักษณะหน้าที่มีสิทธิที่จะสั่งการในลักษณะเฉพาะในหน้าที่ที่มอบหมายเท่านั้น ลักษณะที่สี่ อำนาจหน้าที่ในฐานะคณะกรรมการ (committee authority) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ รับมอบงานมาเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจสอบการวางแผน หรือการวิจัยค้นคว้าแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหรือตามหน่วยงานจะปรากฏว่า อำนาจการบริหาร จะมีศูนย์กลางอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง (Knezevich, 1984: 30) หรือหน่วยงานหลักเท่านั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517:133) ในขณะเดียวกันอำนาจหน้าที่นี้ก็สามารถที่จะให้มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Delegation of authority and responsibility) หรือให้มีการกระจายอำนาจที่สามารถควบคุมได้อีกด้วย (Morphet and others, 1974: 95) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารงาน

โดยสรุปอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาโดยกฎหมาย เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจบริหารงาน หรือปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่นี้ สามารถที่จะกระจายลงไปยังตำแหน่งต่างๆ ในองค์การตามสายงานการบังคับบัญชาได้

ด้วยเหตุที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์การหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ที่ จึงต้องมีการจัดรูปแบบและบทบาทที่เหมาะสมกับภารกิจของงานที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์การจะต้องใช้อำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมและถูกต้อง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

4. การจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความรู้เกี่ยวกับการจัดการหรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันว่า "การบริหารจัดการ" ถือว่าเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากกับการแข่งขันในยุคไร้พรมแดนหรือยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่จะต้องจัดระบบการบริหารจัดการให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารขององค์การทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงที่อยู่ในองค์การของรัฐ เอกชน องค์การที่มุ่งหวังกำไร องค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร หรือองค์การอิสระต่างๆ

ล้วนต้องการใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผู้บริหาร บุคคลต่างๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารและไม่เป็นผู้บริหารสามารถนำความรู้หรือศาสตร์เหล่านี้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินชีวิตของตนเอง ครอบครัว และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีอนาคตที่ดีขึ้นได้ ซึ่งก็จะมีชีวิตที่ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีการบริหารจัดการชีวิตของตนเอง โดยปล่อยให้ชีวิตขาดการวางแผน และการควบคุมในทางที่ถูกต้องเหมาะสม

4.1 ความหมายของการจัดการ

ในอดีตมีการจำกัดความหมายของการบริหาร(administration) และการจัดการ (management) ในความหมายที่ต่างกันโดยจำกัดความการบริหารในความหมายที่เป็นการบริหารของรัฐหรือองค์การที่ไม่หวังผลกำไร สำหรับการจัดการใช้ในความหมายทางธุรกิจหรือ องค์การที่หวังผลกำไร และมีความหมายคาบเกี่ยวกันในการใช้ อย่างไรก็ตามทั้งการบริหารและการจัดการต่างมีความหมายถึงการประสานงานและการบูรณาการของคนและวัสดุอุปกรณ์ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงไม่เห็นว่าคุณค่าทั้ง 2 มีความหมายต่างกัน (Kast และ Rosmzweig, 1988 ; Kimbrough และ ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 1)

Barnard (1975); Simon(1945)และGriffiths(1959)ต่างให้คำจำกัดความ การบริหารที่เป็น การกระทำสู่ “การตัดสินใจ” ว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการตัดสินใจ

Knezevich (1984 : 12) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีการขึ้นนำ อำนวยการรักษา เร่งรัด ควบคุม และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ โดยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Cuthbert (อ้างถึงใน Bush,1984:1) กล่าวว่า การจัดการคือ กิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น

Bovee และคณะ (1993: 5) กล่าวว่า ปัจจุบัน ความหมายของการจัดการหมายถึง กระบวนการของเป้าหมายองค์การที่ได้รับความสำเร็จด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมมนุษย์ กายภาพ การเงิน แหล่งข้อมูล ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

Drucker (1979) ได้ให้ความหมายการจัดการว่าเป็นการทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

Sergiovanni และคณะ (1992: 60) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins และ Coulter (1996: 8) มีความเห็นว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับบุคคลอื่น และผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Bartol และ Martin (1998: 5) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยการผูกพันกันของหน้าที่หลักทางการบริหาร 4 ประการคือ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

ในการนี้ Drucker (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, ผู้แปล, 2543: 61) ให้ข้อสรุปซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ทางการบริหารอันนำไปสู่หลัก และวิธีปฏิบัติทางการบริหารว่า การบริหารมีไว้เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์แก่องค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ จากนั้นก็จะต้องจัดการกับทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งผลลัพธ์ที่ตั้งไว้การบริหารจึงเป็นเสมือนหนึ่งอวัยวะขององค์การที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างผลลัพธ์ออกมาสู่ภายนอกได้ไม่ว่าองค์การนั้นๆ จะเป็นธุรกิจ โบสถ์ มหาวิทยาลัย หรือโรงพยาบาลก็ตาม

กล่าวโดยสรุปการจัดการหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุมอย่างต่อเนื่อง

4.2 หน้าที่ของการจัดการ

Fayol (อ้างถึงใน Lunenburg และคนอื่นๆ, 1996: 6) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการจัดการว่าประกอบด้วยการวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงานและการควบคุมกำกับ โดยนัยนี้

- 1) การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและเตรียมวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
- 2) การจัดการองค์การ คือ การจัดการเกี่ยวกับคนและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในองค์การเพื่อการปฏิบัติตามแผน
- 3) การบังคับบัญชา คือ การบังคับบัญชา สั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามหน้าที่ของตน
- 4) การประสานงาน คือ การประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ
- 5) การควบคุม คือ การควบคุม กำกับ ดูแลให้มีการปฏิบัติงาน ตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้ได้ทราบว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปได้เสร็จเรียบร้อยตามระเบียบกฎเกณฑ์และคำแนะนำที่ให้ไว้

Luther Gulick (อ้างถึงใน Lunenburg และคนอื่นๆ, 1996: 6) ได้ประยุกต์หลักการของ Fayol มาเสนอแนะในการบริหารงานของรัฐบาลประธานาธิบดี Franklin D. Roosevelt 7 ประการด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

Kast และ Rosenzweig (1985: 401-405) กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานของการจัดการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยมองการจัดการเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุมกำกับ เกิดการปรับตัวที่เหมาะสมในการธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์การ

Koontz, Donnell และ Wehrich (1986: 4) กล่าวถึงหน้าที่ของการจัดการว่าประกอบด้วยวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การนำ (leading) และการควบคุมกำกับ

Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992: 72) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการจัดการว่ามีลักษณะของกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกำกับ

RobbinsและCoulter(1996:9-10)กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ 4 ประการ เช่นเดียวกับ Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992) คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกำกับ

Mackenzie(1969:87)ได้สรุปหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารว่าผู้บริหารทุกคนมี หน้าที่ในการจัดการสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

การจัดการด้านความคิด นั่นคือ การวางแผน เพื่อให้ได้ทางเลือกและแผนงานที่ดี ที่สุด

การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ นั่นคือ การจัดองค์การเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรม ทรัพยากร และสิ่งของต่างๆ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกัน

การจัดการเกี่ยวกับคน นั่นคือ การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้คนที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การสั่งการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปตามแผนที่คาดคิดมากที่สุด

Dessler (1998: 679)ได้สรุปหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ(management process)ว่าเป็นหน้าที่พื้นฐาน4 ประการของผู้จัดการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การนำ (leading) (4) การควบคุม (controlling) ทรัพยากรขององค์การ (Dessler, 1998: 679) ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of management) หรือใช้กระบวนการของการบริหารจัดการ

(management processes) อาจแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการ ออกเป็น 5 หน้าที่ คือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) (4) การนำ (leading) (5) การควบคุม (controlling) แต่ในปัจจุบันนิยมรวมการจัดคนเข้าทำงาน (staffing) ไว้กับการจัดองค์การ (organizing) จึงเหลือเพียง 4 หน้าที่

จากที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหารและการจัดการของนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หน้าที่ของการบริหารและการจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจ้ดทรัพยากร การนำ และการควบคุมกำกับ กล่าวคือ

1.การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปให้ถึง จึงเป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2.การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม วิธีการ และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผน จึงเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า

3.การจัดองค์การเป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

4.การจัดบุคลากรเป็นการจัดวางคนเพื่อปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและโครงสร้างขององค์การ นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และแต่งตั้ง การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมิน การทดแทน และการให้ออกจากงาน

5.การจัดทรัพยากรเป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ นับตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุมกำกับและติดตามการใช้จ่าย

6.การนำเป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายด้วยเทคนิคการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

7.การควบคุมกำกับ เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ประกอบไปด้วยการกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัด การให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งที่เป็นการติดตามประเมิน และตรวจสอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับการปรับตัวและธำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดและพัฒนาขององค์การ

อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ยึดกรอบความคิดเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการสถานศึกษา โดยประยุกต์ตามแนวคิดของ Robbins และCoulter(1996:9-10)และ Sergiovanni และคนอื่นๆ(1992: 72) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมหน้าที่ของการจัดการตามที่ได้ประมวลความคิดของนักทฤษฎีต่างๆ เพื่อเป็นกรอบของงานหน้าที่การจัดการจัดการสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนด ยุทธศาสตร์ 3) การจัดทำแผนงานย่อย

2. การจัดองค์การ (organizing) ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้าง ภารกิจ และวิธีการทำงาน 2) การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการแบ่งงาน 3)การจัดงบประมาณและทรัพยากรการดำเนินงาน

3.การนำ (leading) ประกอบด้วย 1) การแนะนำและปรึกษางาน 2) การจูงใจ 3)การสั่งการ 4)การติดต่อสื่อสาร 5) การแก้ไขความขัดแย้ง

4. การควบคุม (controlling) ประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐาน 2)การติดตาม 3)การเปรียบเทียบ 4)การตรวจสอบ

4.3 การจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่จะนำเสนอการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และ คณะกรรมการสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

4.3.1 การจัดการศึกษาในสถานศึกษา ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

จากการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยวิเคราะห์ บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ มุ่งส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม

2)จัดกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง

การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) จัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิตให้สังคมมีส่วนร่วมและพัฒนาระยะและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4) การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

5) จัดให้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

6) จัดให้บุคคลทั่วไปมีสิทธิและโอกาสเสมอกันและให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า

7) จัดให้บุคคลที่มีความบกพร่องด้านต่างๆ หรือพิการมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษและจัดการศึกษาให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่เหมาะสม

8) อาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ(การศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย)

9) จัดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียนรูปแบบเดียวกัน/ต่างรูปแบบสถานศึกษาเดียวกัน/ต่างสถานศึกษา

10) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

11) จัดการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุดและกระบวนการจัดการศึกษาต้อง ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ

12) จัดการศึกษาโดยเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการในเรื่องความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้/ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดการการรักษและการใช้ทรัพยากร/สิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ เป็นต้น

13) จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้ จัดเนื้อหาสาระ-กิจกรรมตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนจากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้ เป็นต้น

14) ประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ

การสังเกตพฤติกรรมกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ในกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับแต่ละระดับและรูปแบบ

15) จัดทำสาระหลักสูตรส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชน/สังคม/ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

16) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

17) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน

18) เตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี

19) ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

20) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

22) บริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

23) จัดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาและคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา

จากภารกิจหน้าที่ของสถานศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่า ภารกิจของสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา มีขอบข่ายงานที่กว้างขวาง การจัดการศึกษามีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องมีการปรับตัวเองให้ทันต่อสภาวะการณ์ของโลกโดยเริ่มปฏิรูปการเรียนรู้อุปกรณ์หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การระดมทรัพยากรและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบการบริหารสถานศึกษา

4.3.2 การจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

สถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานทุกแห่งเป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีความอิสระในการบริหารจัดการและรองรับการกระจายอำนาจในอนาคตซึ่งมีภาระงานที่จะต้องบริหารจัดการ 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ บริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งขอเสนอแนวคิดการจัดการสถานศึกษา ทั้ง 4 งาน สรุปดังนี้

1) การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีขอบข่ายงานดังนี้ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนากระบวนการเรียนรู้ วัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ นิเทศการศึกษา แนวทางการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่งเสริมวิชาการแก่ชุมชน ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามีขอบข่ายงานดังนี้ จัดทำและเสนอของบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการบริหารการเงินบริหารบัญชี บริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่ายงาน ดังนี้ วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง สรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และออกจากราชการ เป็นต้น

4) การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสรุปภาระงาน ในงานบริหารทั่วไป ได้ดังนี้ ดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จัดทำสำมะโนผู้เรียน รับนักเรียน ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน บริการสาธารณะ เป็นต้น

จากการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสถานศึกษาภารกิจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายการศึกษาของชาติและภารกิจของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องใช้เป็นแนวทางปฏิบัตินำไปปฏิบัติ โดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมและความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนขนาดของโรงเรียน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้แนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลศึกษา

4.3.4 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา

1) อำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2546:86-87)ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจ หน้าที่ ดังนี้

- (1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- (2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากรการเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
- (3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบอำนาจ
- (4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติ ประกาศนียบัตรและวุฒิปัตถ์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
- (6) ปฏิบัติงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย อาทิ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร พ.ศ.2547 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

2) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีอำนาจหน้าที่ ปรากฏในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกฎหมายด้วยกัน สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ตาม มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ บัญญัติไว้ว่า ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ , 2546 : 52)

2. บทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรากฏตามมาตรา 26 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 สรุปได้ดังนี้

(1) กำกับ ดูแลและการบริหารบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

(2) เสนอจำนวนความต้องการจำนวนและอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.ต่อ ผู้บริหารสถานศึกษา

(3) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่มอบหมาย

3) เงื่อนไขความสำเร็จขององค์การ

การบริหารจัดการให้องค์การประสบผลสำเร็จ มีอุปสรรคน้อยที่สุดหรือเกือบไม่มีปัญหาเลย เพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จขององค์การนั้น มีความพยายามศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดโครงสร้าง องค์การ และการบริหารงานบุคคล ในการนี้ทิพาวดี เมฆสุวรรณ(2542:30-31)ได้กล่าวถึงเงื่อนไขขั้นต่ำขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ 8 ประการ คือ

(1) ผู้นำองค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ฉลาด ซื่อสัตย์สุจริต มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ให้้องค์การนั้นก้าวหน้า องค์การจึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น กฎเกณฑ์สำคัญประการแรก คือ การเลือกผู้นำ

(2) องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเป็นที่เข้าใจได้ องค์การที่มีวัตถุประสงค์คลุมเครือหรือมีหน้าที่ที่มากเกินไปจะประสบผลสำเร็จน้อยกว่าองค์การที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน

(3) มีกลยุทธ์ที่เฉียบแหลม ฉลาด แหลคม ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งต้องควบคู่กับการมีแผนการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

(4) มีระบบการเลือกภายในองค์การที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจในวัตถุประสงค์เดียวกัน

(5) มีกลไกในการบริหารองค์การที่ดี ที่เรียกว่า Good Governance ถ้าเป็นองค์การเอกชนก็จะเรียกว่า Good corporate Governance

(6) มีเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้คำว่าสูง แต่ทุกคนที่ทำงานในองค์การประกอบด้วย คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตน

(7) มีงบประมาณที่เพียงพอ และมีระบบบริหารทรัพยากรที่ดี องค์การนั้นต้องมีลูกค้ำที่ชัดเจน และลูกค้ำนั้นพึงพอใจ เชื่อมั่นในองค์การ

นอกจากนั้น ทิพาวดี เมฆสุวรรณ ได้กล่าวอีกว่า หลักการพื้นฐานซึ่งจะทำให้้องค์กรมีความสำเร็จ ประกอบด้วยเงื่อนไข 2 ประการสำคัญ คือ เงื่อนไขแรก องค์การจะต้องมีพลังในการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลาหรือมีชีวิตชีวา มีการแข่งขัน คือ ต้องรู้จักแข่งขันกับผู้อื่นอยู่เสมอ เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์ หากเมื่อใดมีความมั่นใจสูง ไม่มีใครแข่งขันด้วยก็จะเผลอลืมการปรับปรุงตนเองไปในที่สุด เงื่อนไขอีกประการหนึ่งคือ ความไม่มั่นคง มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ภาคไหนหรืออายุเท่าใด จะมีความเหมือนกัน คือ ถ้ามีความมั่นคงมาก ๆ ก็จะเคยชิน ดังนั้น การทำให้้องค์การมีความมั่นคงสูงเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของคน อาจกลับกลายเป็นสิ่งที่เป็น

อุปสรรคระดับหนึ่ง จึงนำมาสู่แนวความคิดที่ว่า ความมั่นคงให้มีเพียงระดับหนึ่งที่พอเหมาะก็เพียงพอแล้ว ถ้ามั่นคง 100% อาจจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์การนั้นไม่พัฒนา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศไทย

อุทัย บุญประเสริฐและจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำเสนอภารกิจ โครงสร้าง องค์การและกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการบริหารสถานศึกษาในรูปวิทยาเขตที่สอดคล้องกับข้อกำหนดใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เก็บข้อมูลโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง การรับฟังความเห็นจากการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น การศึกษาตามที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือสิ่งที่ต้องถือปฏิบัติ ต้องถือเป็นแนวทางหลักสำหรับกำหนดการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต ในด้านโครงสร้างของสถานศึกษา การออกแบบจะคำนึงถึงระบบบริหารและการจัดการที่คล่องตัว เป็นอิสระทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและการบริหาร ทั่วไป งานวิจัยได้เสนอรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกันถึง 6 แบบ เพื่อให้พิจารณาเลือกใช้ได้ โดยคำนึงถึงขนาดของสถานศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา แนวทางและข้อเสนอแนะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีโดยใช้วิธีการประชุมกลุ่มแบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Group) ศึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิใน 5 จังหวัดคือ จังหวัดสุพรรณบุรี พิษณุโลก ปัตตานี อุบลราชธานี และ สุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จะเน้นบทบาทของท้องถิ่นในการจัดการศึกษามากขึ้น 2) การจัดมรดกทางสังคมไทยเป็นแกนในการเรียนบรรจุในหลักสูตรท้องถิ่น 3) การจัดการศึกษาแก่ผู้ขาดโอกาสหรือด้อยโอกาสทางการศึกษา โดยจัดให้มีระบบข้อมูลและจัดการศึกษาแก่เด็กพิการ เยาวชนและเด็กด้อยโอกาสในรูปแบบที่หลากหลาย 4) การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการสร้างรูปแบบ แนวทางและการจัดระบบเทียบโอนผลการเรียนระหว่างการจัดการศึกษาในระบบกับการศึกษานอกระบบ

ให้เข้ากับระบบการศึกษาตามอัธยาศัย 5) การจัดงบประมาณการศึกษาโดยกำหนดให้มีภาคีการศึกษา มีมาตรการลดหย่อนภาษีสำหรับผู้สละทรัพย์สินอุดหนุนเพื่อการศึกษา รวมทั้งการจัดงบประมาณอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกพื้นที่ 6) การสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้สอนในท้องถิ่นทุรกันดาร สำหรับปัญหาในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี พบว่า หน่วยงานที่จัดการศึกษายังขาดความพร้อมในเรื่องอาคารสถานที่ บุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพการบริหารจัดการและหลักสูตร ตลอดจนปัญหาในการดำเนินการเขตพื้นที่การศึกษา การกำหนดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและอำนาจหน้าที่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับหลักสูตร การดำเนินการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานทั้งภายในระบบการศึกษา และ ระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ธีระ รุณเจริญ (2545) ได้วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัดรัฐ ในการที่จะรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามมาตรา 39 พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยการศึกษาเจาะลึกภาคสนามและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนเห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารจะเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากกว่าที่ผ่านมาและคาดว่าพอทำได้ 2) การปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน มักยึดนโยบายและแนวทางที่กรมเจ้าสังกัดกำหนดเป็นหลักการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเองยังมีไม่มาก 3) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูอาจารย์ยอมรับและเห็นด้วยในระดับมากกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางที่พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดไว้และโรงเรียนได้จัดกิจกรรมตามแนวทางดังกล่าว “ค่อนข้างมาก” 4) โรงเรียนมีศักยภาพในการรองรับการกระจายอำนาจด้านบริหารงานวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย 5) ผลงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารสนใจงานวิชาการและอยู่ ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก

สงบ ลักษณะ (2539) ศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในจังหวัดดำเนินการพัฒนาและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า 1) องค์การรองรับการกระจายอำนาจการศึกษา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ร้อยละ 69.3) 2) ศักยภาพการดำเนินงานโดยองค์คณะบุคคลมีลักษณะลดหลั่นกันลงมาจากหน่วยงานสูงสุดในระดับเขต รองลงมาคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และต่ำที่สุดคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 3) ปัจจุบันองค์การระดับจังหวัดยังไม่สามารถรองรับการดำเนินงาน

ประเมิน คุณภาพการศึกษาได้ครบถ้วน และต้องอาศัยเครื่องมือและทรัพยากรจากส่วนกลางแต่สามารถรับช่วงการดำเนินงานในขั้นตอนรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ รายงานและนำไปใช้ได้ กระทรวงศึกษาธิการ (2538: 93-95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษา ประสบการณ์ของประเทศญี่ปุ่นกับแนวทางสำหรับประเทศไทย สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การบริหารการศึกษาระดับต่างๆ

ประเทศญี่ปุ่นมีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาทั่วประเทศ แบ่งเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ รัฐบาลระดับชาติ (National Government) รัฐบาลระดับจังหวัด (Prefectural) รัฐบาลท้องถิ่นระดับต่ำกว่าจังหวัด (Municipal Government)

2. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษา (Function of BOE)

2.1 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาระดับจังหวัด สรุปย่อๆ คือ

2.1.1 และบริหารสถาบันการศึกษาที่อยู่ภายใต้ความดูแลรับผิดชอบ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมปลาย โรงเรียนการศึกษาพิเศษ พิพิธภัณฑสถาน หอสมุดประชาชน ฯลฯ

2.1.2 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา (Shido Yoryo หรือ Guidance direction) แต่ BOE ท้องถิ่นระดับต่ำกว่าจังหวัด (MBOE) ที่อยู่ในเขตจังหวัดนั้นๆ ตามแนวที่กำหนดจากส่วนกลาง

2.1.3 จัดทำรายงาน หรือสั่งการเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขกิจกรรม ที่ท้องถิ่นดำเนินการไม่สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดจากส่วนกลาง

2.1.4 แต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนครูหรือบุคลากรในโรงเรียนประเภท มัธยมต้นและมัธยมปลายประเภทไม่เต็มเวลาที่อยู่ในท้องถิ่นในความรับผิดชอบของจังหวัด และ ท้องถิ่นระดับต่ำกว่าจังหวัดในเขตจังหวัดนั้น

2.1.5 ให้ประกาศนียบัตรแก่ครูในจังหวัดและท้องถิ่นระดับต่ำกว่าจังหวัด ของจังหวัดนั้น

2.1.6 ดำเนินการและสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษานอกโรงเรียน

2.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาของท้องถิ่นระดับต่ำกว่าจังหวัดมีหน้าที่ ดังนี้

2.2.1 บริหารและจัดสถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลของท้องถิ่นระดับต่ำกว่า

จังหวัด (นคร เมือง และหมู่บ้าน) คือ ประถมและมัธยมต้นและให้อำนาจแก่หัวหน้าหน่วย การปกครองท้องถิ่นในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับห้องสมุดประชาชนห้องสมุดศูนย์ฝึกต่างๆ มหาวิทยาลัยท้องถิ่น วิทยาลัยบางแห่ง ฯลฯ

2.2.2 ดำเนินการและสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษานอกโรงเรียน พลศึกษาและการกีฬาตลอดจนส่งเสริมกิจกรรมวัฒนธรรมและอนุรักษ์วัฒนธรรมและการ ประสานงานร่วมกับองค์การยูเนสโก

2.2.3 ปรับตำราเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับให้ใช้ได้เหมาะสมกับท้องถิ่น ซึ่งบางแห่งสำนักงานปลัดกระทรวง (Liaison Office) เป็นผู้เลือกให้เองโดยทางท้องถิ่นไม่มี ส่วนร่วม

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Johnson (1990) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษารายกรณีเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการ ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน (A Case Study of The Role of A School-Based Management Team in Changing a School Culture) เป็น การศึกษาบทบาทของคณะกรรมการที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่ง หนึ่ง ใน Howard County รัฐ Maryland โรงเรียนแห่งนี้เข้าโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เทคนิค การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Techniques) ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การสังเกต และรวบรวมจากหลักฐานอื่นๆ ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญใน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ 1) สมาชิกในโรงเรียนร่วมมือกันมากขึ้น 2) ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในโรงเรียนมากขึ้น 3) จำนวนผู้ร่วมกิจกรรมของโรงเรียนเพิ่มขึ้น 4) การติดต่อสื่อสารดีขึ้น 5) มีการยอมรับกันมากขึ้น หลักการสำคัญที่ใช้ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

Allen (1991) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: การเปลี่ยนแปลงตาม การรับรู้ของครูใหญ่ ครู และบุคลากรสายสนับสนุนในโรงเรียนประถมศึกษา (School-Based Management : Resulting Changes as Perceived by Elementary School Principals, Teachers and Support Personnel) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางบวกและทางลบตามการรับรู้ของครูใหญ่ ครู และบุคลากรสายสนับสนุนในโรงเรียน ประถมศึกษา รัฐ California เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ครูใหญ่มีความเห็นว่า SBM ส่งเสริม การมี ปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร และมีความร่วมมือมากขึ้น ส่วนครูมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลง

เพียงเล็กน้อย สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่ามีความร่วมมือกันมากขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ วิชาชีพครูมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นและได้รับอำนาจมากขึ้น ข้อเสนอแนะในการวิจัย ควรมีการ 1) ทำการวิจัยในระยะเวลาสั้นขึ้น 2) ควรค่อยๆ มีการทดลองใช้รูปแบบ SBM โดยหา รูปแบบที่เหมาะสมก่อน 3) พัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานในทุกระดับ 4) เพิ่มความร่วมมือระหว่างเขตการศึกษาและสหภาพครูเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ครู

McCullor (1998) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษารายกรณีของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 แห่งในเขตเมือง (Case Studies of School Based Management in Three Urban Middle Schools) เป็นการศึกษากรณีในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 แห่งใน Saint Paul รัฐ Minnesota เพื่อไปเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่สร้างจากวรรณคดีในปัจจุบัน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียน สัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการมีความเห็นว่า กรรมการโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นองค์การที่ตัดสินใจและต้องการให้เขตการศึกษาทำหน้าที่จัดการอบรมและออกกฎระเบียบเพื่อให้การปฏิบัติมีคุณภาพ การวิจัยพบว่า รูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนไม่เหมือนกับแบบจำลองตามวรรณคดีตรงที่ไม่มีอำนาจตัดสินใจอย่างแท้จริงและไม่สามารถควบคุมงบประมาณได้ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือให้แต่ละโรงเรียนศึกษาวิธีนำ SBM ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและวัดระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละโรงเรียนด้วย

Muhamad (1988) ศึกษาความเห็นและการรับรู้เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของเมืองนิวยอร์กในทัศนะของผู้นำชุมชนและผู้บริหาร สรุปผลได้ว่าผู้บริหารและผู้นำชุมชนมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องจุดมุ่งหมายของการกระจายอำนาจที่มุ่งจะให้อำนาจแก่ชุมชนเพื่อช่วยปรับปรุงการศึกษาให้ดีขึ้น ส่วนในด้านการตอบสนองทั่วไปนั้น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นว่า การกระจายอำนาจยังไม่ได้ช่วยทำให้การจัดการศึกษา ซึ่งดำเนินการในรูปของคณะกรรมการเป็นประชาธิปไตยเท่าที่ควร อำนาจส่วนมากยังถูกจำกัดไว้ที่คณะกรรมการกลาง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระจายอำนาจมีลูกจ้างในโรงเรียนเพียงกลุ่มหนึ่ง ได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น และช่วยให้เด็กนักเรียนบางกลุ่มมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากได้มีการปรับปรุงวิธีการกระจายอำนาจในอนาคต การศึกษาน่าจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพราะปัญหาต่างๆ ที่ถ่วงถ่วงกำลังเผชิญอยู่นั้นจำเป็นต้องแก้ไขโดยวิธีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงไปในระดับปฏิบัติมากที่สุด การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษานั้นมีผลงานการศึกษาวิจัยของแมร์เรนและ ลีวาซิก (Marren and Levacie, 1994: 39-52) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหาร

คณะกรรมการ และครูผู้สอนต่อการบริหารการศึกษาของท้องถิ่นในประเด็น ประโยชน์ที่ได้รับจากการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น สรุปได้ว่า

ความเป็นอิสระทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น (greater autonomy)

ความยืดหยุ่นมีมากขึ้น (greater flexibility)

มีการปรับปรุงการวางแผน (improver planning)

มีการตระหนักใช้งบประมาณเพิ่มมากขึ้น (greater financial awareness)

การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (more efficient use of resources)

มีความยุติธรรม (fairness)

นอกจากนี้ผลงานวิจัยเกี่ยวข้องกับขอบเขตของอำนาจที่กระจายลงมาในสถานศึกษาและปัจจัยที่ก่อให้เกิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ประกอบด้วย งานศึกษาวิจัยของ Ann,(1990: 1078) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูซึ่งเป็นเรื่องการกระจายอำนาจหน้าที่มาสู่โรงเรียนเมื่อปี ค.ศ. 1990 โดยศึกษา 3 เรื่อง คือ เรื่องงบประมาณ หลักสูตร และเรื่องบุคลากร การศึกษาครั้งนี้มุ่งตอบข้อคำถาม 3 ประการ คือ 1) การกระจายอำนาจได้อนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมทำอะไรบ้าง 2)อะไรเป็นข้อจำกัดในกระบวนการกระจายอำนาจ และ 3) การเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจมีผลต่อชีวิตการทำงานประจำวันของครูอย่างไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่า ครูให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรมากที่สุด เพราะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของเขา ข้อจำกัดของกระบวนการตัดสินใจมีเวลาการฝึกอบรมและเงินทุน

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจได้มีผลต่อการเพิ่มอำนาจหน้าที่ของครู ในเรื่องการปรับปรุงขวัญของครู การให้ข้อมูลข่าวสารที่ดีกว่า การปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกโรงเรียน การปรับปรุงแรงจูงใจของนักเรียนและการเพิ่มรางวัลจูงใจซึ่งตอบสนองต่อคุณภาพของครู

Ann (1989: 2331) ศึกษาวิจัยตัวแปรที่มีผลต่อการกระจายอำนาจของศึกษาธิการและครูใหญ่เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยมุ่งศึกษาตัวแปรระบบ สังคม ระบบราชการ สภาพสิ่งแวดล้อมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นผลการศึกษาพบว่าระบบสังคม (social system) จะเป็นตัวสำคัญในการผลักดันให้มีการกระจายอำนาจในองค์กรและตัวแปรระบบราชการ (Bureaucracy) และระบบสังคมจะช่วยให้เกิดระดับความมากน้อยของการกระจายอำนาจแต่สภาพสิ่งแวดล้อมเป็นตัวที่ทำให้เกิดการรวมอำนาจ สำหรับระบบราชการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นตัวกลไกให้มีการควบคุมการศึกษาภายในเขต นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาวิจัยของ Maria(1989) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจของระบบการศึกษาของเมือง Costa Rica โดยมีความมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อต้องการ

ประเมินสิ่งที่มีปรากฏอยู่และข้อเสนอแนะ เรื่องการกระจายอำนาจของระบบการศึกษาในเรื่องงานบุคคล งบประมาณหลักสูตรโดยการสอบถามผู้บริหารการศึกษาส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้ 1) ไม่มีองค์ประกอบใดที่ปรากฏอยู่ในระดับของการกระจายอำนาจ ทางด้านบุคคล งบประมาณ และหลักสูตร 2) การกระจายอำนาจโดยส่วนรวมทางด้านบุคคล งบประมาณ และหลักสูตร ได้รับการเสนอแนะ 3) ด้านงบประมาณและนโยบายควรจะ ไม่ให้มีการกระจายอำนาจ 4) การพัฒนาบุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจ และ 5) ผู้อำนวยการศึกษาในส่วนภูมิภาคควรทำหน้าที่เป็นผู้นำการศึกษา เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจ

Riaz (1992) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษาในประเทศปากีสถาน พบว่า

1.ระบบการกระจายอำนาจจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินการกรณีพิเศษ การวางระบบป้องกันการแทรกแซง และการทบทวนการสร้างแนวคิด

2.กระบวนการต่างๆ ต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

3.การได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบในการดำเนินการด้วย

4.รูปแบบการกระจายอำนาจอยู่ในรูปแบบของ Local Government Educational Model รูปแบบดังกล่าวต้องการคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

การเข้ามาร่วมคิดร่วมทำ

โปรแกรมของชาติ

การวางแผนแบบ Bottom-up approach

การมอบอำนาจสู่องค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อการดำเนินการ

Abba (1990) ศึกษาความตึงเครียดระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในนโยบายการศึกษาของประเทศไนจีเรีย พบว่า ความตึงเครียดดังกล่าวเกิดจาก

1. ความแข็งตัวของนโยบาย

2. ความขัดข้องด้านการบริหารเงิน

3. การไร้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและความทันสมัยของการฝึกหัดครู

กรณีนี้ครูส่วนใหญ่ต้องการการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจเนื่องจากต้องการรักษาความมั่นคงในงานอาชีพของตนในขณะที่กลุ่มผู้บริหารการศึกษาต้องการการกระจายอำนาจทางการศึกษามากกว่า

Magnone(1990)ศึกษาตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ เขาพบว่า กระบวนการต่างๆ มีลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับตัวจำนวน 4 ตัวแปร คือ ระบบสังคม ระบบราชการ สิ่งแวดล้อม และผลที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ระบบสังคม เป็นผลมาจากปรัชญาและแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาและความไว้วางใจในองค์บุคคล
2. ระบบสังคมเมื่อนำมาผูกพันกับระบบราชการจะทำให้เกิดผลกระทบต่อระดับของการกระจายอำนาจในทางบวกมากขึ้น
3. สิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น การขาดการประสานงาน รูปแบบของหลักสูตร ผู้ปกครองและสหภาพครู จะเป็นตัวช่วยผลักดันแนวคิดให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
4. ระบบราชการและผลที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวก่อให้เกิดกลไกในการควบคุม การทำงานในท้องถิ่น

Mankoe and Maynes (1994) ศึกษาถึงกระบวนการตัดสินใจในการกระจายอำนาจทางการศึกษา พบว่า 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงอาจยังไม่เห็นถึงระดับของการมอบอำนาจให้และความเป็นเจ้าของอำนาจในการตัดสินใจที่มีการเชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจ 2)ผู้กำหนดนโยบายการศึกษาอาจมีการตอบสนองเมื่อแน่ใจว่าการกระจายอำนาจสามารถยกระดับคุณภาพของการศึกษาในภาษาได้3)การกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นเครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษาได้ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการบริหารการศึกษา 4) โครงสร้างของการกระจายอำนาจอยู่ในลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน

บทสรุป

แนวความคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากการประมวลและสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ สรุปเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในสถานศึกษา

การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงนำเสนอภายใต้แนวคิด หลักการการจัดการศึกษาตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิด

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเชื่อมโยงนโยบายทางการศึกษาของรัฐไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษาจึงต้องเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

1.2 หลักการ

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ เป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการระดมทรัพยากร หลักกฎหมาย หลักความเป็นวิชาชีพ หลักการบูรณาการและหลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

- 1) เพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจตามบริบทสังคมไทยและท้องถิ่น
- 2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

1.3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อนักเรียนและการตัดสินใจตามภารกิจและลดขั้นตอนการบริหารปฏิบัติงาน

1.4 อำนาจหน้าที่

สถานศึกษามีภาระหน้าที่ตามบทบัญญัติไว้ในหมวด 5 การบริหารและจัดการศึกษามาตรา 39 และ 40 และ หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามมาตรา 35 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

ส่วนผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติในมาตรา 39 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และ มาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และอำนาจหน้าที่อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย

1.5 แบบกระจายอำนาจ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แบบการกระจายอำนาจจากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้อำนาจใน 3 แบบ คือ การกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ แบบมอบอำนาจและแบบเบ็ดเสร็จ

2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติ ที่นำไปสู่คุณลักษณะของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียด โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ โดยใช้แนวทางพัฒนารูปแบบของ Willer (1967) ที่นำเสนอเป็น 2 ส่วนคือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ จะขยายเป็น 5 ขั้นตอน กล่าวคือ การสร้างรูปแบบมี 3 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ฯ 3) สร้างรูปแบบฯ และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบมี 2 ขั้นตอนคือ 4) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบและ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

สำหรับการนำเสนอรูปแบบ ใช้แนวคิดของ Keeves (1988) ประเภท Semantic Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาพเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในเรื่องหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ซึ่งได้สังเคราะห์แนวความคิดจากนักวิชาการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ประยุกต์ตามแนวคิดของ Robbins และ Coulter (1996: 9-10) และ

Sergiovanni และ คนอื่นๆ (1992 : 72) เนื่องจากมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมความคิดของ นักวิชาการส่วนใหญ่ ซึ่งหน้าที่การจัดการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการ ควบคุม

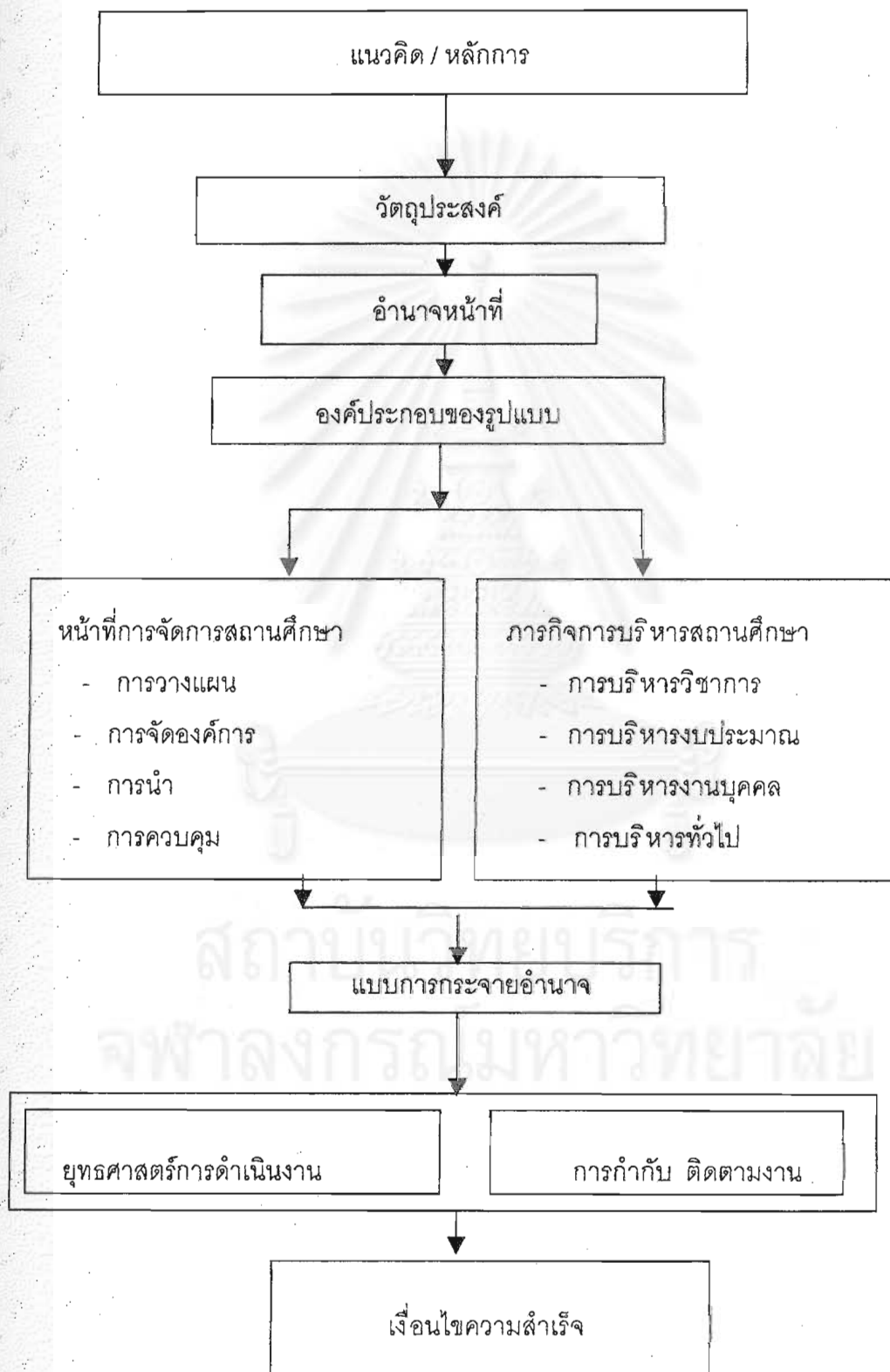
4. แนวคิดเกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา

จากการสังเคราะห์แนวคิด นักวิชาการและบทบัญญัติตามกฎหมาย ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการ กระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มี การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบริหาร บุคคลและการบริหารทั่วไป จึงใช้ทั้ง 4 งาน เป็นกรอบความคิดในการวิจัย

ดังปรากฏแผนภาพกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจาย อำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดัง แผนภาพที่ 4

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4 กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์และ
วิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา ในการออกแบบการวิจัยมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน
และในการออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายแห่ง
หลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีทั้งข้อมูลเชิง
ปริมาณ (quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งผู้วิจัยได้
สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบการปฏิรูปการเรียนรู้และสำรวจความคิดเห็นโดยใช้
แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ตลอดจนจัดสัมมนาเพื่อ
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย
- ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
- ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

แต่ละขั้นตอนการวิจัยการดำเนินการ มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ การกระจายอำนาจ การจัดการสถานศึกษา ภารกิจของสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

2.1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การกระจายอำนาจด้านการวางแผน การกระจายอำนาจด้านการจัดองค์การ การกระจายอำนาจด้านการนำ การกระจายอำนาจด้านการควบคุม

2.2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ กระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลและการกระจายอำนาจการบริหารทั่วไป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้น เพื่อศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

การดำเนินการขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยมี การดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารต้นแบบ การปฏิรูปการเรียนรู้ จำนวน 6 คน

โดยมีวิธีการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์

2. ตัวแปรที่ศึกษา พิจารณาตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

2.1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่การ

กระจายอำนาจด้านการวางแผน การกระจายอำนาจด้านการจัดองค์การ การกระจายอำนาจด้านการนำและการกระจายอำนาจด้านการควบคุม

2.2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ กระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลและการกระจายอำนาจการบริหารทั่วไป

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามประกาศยกย่องเกียรติคุณ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 16 คนกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ตามประกาศยกย่องเกียรติคุณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง ได้ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบกระจายตามหน่วยงานต้นสังกัด และกระจายตามภูมิภาค จำนวน 6 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อสอบถาม สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสร้างขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัย โดยมีลำดับขั้นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบความคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

ข) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

ค) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษาและความตรงของข้อคำถาม ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ง) นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบและปรับปรุงนำไปใช้จริง

จ) ผู้วิจัยแก้ไขและปรับปรุงเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงการตรวจสอบเครื่องมือ

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ให้การสัมภาษณ์ในประเด็นสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ด้วยตนเองและบันทึกเทปไว้ด้วยทุกครั้ง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ แจกแจงความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ

2. การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรดำเนินการของสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง (รายชื่อภาคผนวก ก.)

โดยมีวิธีการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อวิเคราะห์ตามกรอบความคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ก) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบความคิดในการวิจัย จำนวน 8 ด้าน

ข) จัดทำแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วยข้อมูลการกระจายอำนาจเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

3. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ แผนปฏิบัติงานประจำปี

คู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา รายงานผลการปฏิบัติงาน คำสั่งของสถานศึกษา บันทึกการประชุม เป็นต้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่กำหนดไว้แล้วทำการศึกษา/วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร

การวิเคราะห์เอกสารโรงเรียนทั่วไป ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์ได้

3. การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยสำรวจความคิดเห็นผู้
บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินงานวิจัยในแต่ละชั้น มีดังนี้

1. วิธีการศึกษา ได้แก่ การสอบถาม
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นผู้บริหาร
หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 32,731 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นผู้บริหาร
สถานศึกษาหรือผู้รักษาในตำแหน่ง สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 397 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มหลายขั้นตอน ที่ระดับความเชื่อมั่น
95 % โดยการเปิดตารางยามานะ (yamane :1967) ขั้นตอนของการสุ่มเป็นดังนี้

1) สุ่มเขตตรวจราชการ ร้อยละ 50 จากเขตตรวจราชการทั้งหมด 12 เขต โดยใช้วิธี
สุ่มอย่างง่าย ใช้วิธีจับสลากกระจายตามภูมิภาค

2) สุ่มเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 50 จากแต่ละเขตตรวจราชการ

3) สุ่มสถานศึกษาครบทุกเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้จำนวนสถานศึกษาตามสัดส่วน
แต่ละสังกัด (สังกัดคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และ กรมสามัญศึกษา)
ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแทนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างและร้อยละของผู้ตอบ
แบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพและปัญหา
การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตตรวจราชการ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	สังกัด สปช. (เดิม)	สังกัดกรมสามัญ ศึกษา (เดิม)	รวม
1	นนทบุรี เขต 1	2	1	3
	ปทุมธานี เขต 1	4	2	6
	สมุทรปราการ เขต 2	2	2	4
	พระนครศรีอยุธยาเขต2	6	4	10
	อ่างทอง	5	4	9
3	ฉะเชิงเทรา เขต 2	5	4	9
	ชลบุรี เขต 1	3	2	5
	ชลบุรี เขต 3	3	2	5
	ระยอง เขต 1	4	3	7
	จันทบุรี เขต 2	4	3	7
	ตราด	4	3	7
	สระแก้ว เขต 1	5	3	8
5	นครราชสีมา เขต 4	6	5	11
	นครราชสีมา เขต 7	7	5	12
	ชัยภูมิ เขต 1	10	5	15
	ชัยภูมิ เขต 3	7	4	11
	บุรีรัมย์ เขต 2	7	5	12
	บุรีรัมย์ เขต 4	7	4	11
	สุรินทร์ เขต 1	11	6	17
	สุรินทร์ เขต 3	8	5	13
	ศรีสะเกษ เขต 2	5	5	10
	ศรีสะเกษ เขต 4	7	5	12
	มหาสารคาม เขต 1	9	7	16
	มหาสารคาม เขต 2	9	7	16

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพและปัญหา
การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

เขตตรวจราชการ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	สังกัด สปช. (เดิม)	สังกัดกรมสามัญ ศึกษา (เดิม)	รวม
8	กำแพงเพชร เขต 1	7	5	12
	ตาก เขต 1	4	2	6
	ตาก เขต 2	4	3	7
	นครสวรรค์ เขต 1	7	4	11
	สุโขทัย เขต 2	7	4	11
9	พิษณุโลก เขต 2	5	3	8
	พิจิตร เขต 1	6	4	10
	เพชรบูรณ์ เขต 1	5	4	9
	เพชรบูรณ์ เขต 3	7	5	12
	แพร่ เขต 1	4	4	8
	น่าน เขต 2	5	4	9
	อุตรดิตถ์ เขต 1	7	4	11
	รวม	39	28	67
11	ชุมพร เขต 1	5	3	8
	ระนอง	5	2	7
	สุราษฎร์ธานี เขต 1	4	3	7
	พังงา	5	4	9
	ภูเก็ต	2	1	3
	นครศรีธรรมราช เขต 2	7	4	11
	รวม	28	17	45
	รวม	397		

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1) ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวบรวมเป็นหมวดหมู่เพื่อกำหนดเป็นข้อคำถามขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง

2) นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย แล้วจึงให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

3) นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการวิจัยการศึกษา จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษาและความครอบคลุมของรายการตัวเลือกกับประเด็นข้อคำถาม

4) นำเครื่องมือที่ได้ มาพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์

5) นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบคำถาม

6) นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์พร้อมนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 430 ฉบับ มีผู้ส่งแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 397 ฉบับ

จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลตามกรอบการวิจัย โดยพิจารณาความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการจึงสรุปความเห็นเป็นผลของการสอบถามตามประเด็นตัวแปรที่ศึกษา

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในตอนที่ 3 ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ร้อยละ โดยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ความถี่ของข้อรายการต่างๆ ทุกข้อและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำการวิเคราะห์ความถี่ของข้อรายการต่างๆ ทุกข้อและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับตามข้อเสนอที่มีความถี่สูงสุด

การสรุปและนำเสนอข้อมูล โดยการสังเคราะห์ความสอดคล้องของผลการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบการปฏิรูปการเรียนรู้และการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนอแต่ละส่วนด้วยการบรรยาย แล้วจึงสรุปลงในตารางสรุปผลการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแต่ละประเด็นตัวแปรที่ศึกษารายสถานศึกษา จากนั้นจึงจัดกลุ่มรูปแบบการจัดการศึกษาตามสภาพการจัดการศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้ววิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละรูปแบบ แล้วสังเคราะห์นำเสนอข้อมูลที่สมควรนำเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบความคิดในการวิจัยและผลที่ได้จากการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 2 ขกร่างรูปแบบ จำนวน 3 รูปแบบและนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ความเห็นและปรับปรุงตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นจึงนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

เป็นขั้นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้นว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการดังนี้

การตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เพื่อเป็นการศึกษาความตรงตามเนื้อหาของรูปแบบ โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านจัดการศึกษา จำนวน 3 กลุ่มคือ กลุ่มนโยบาย ได้แก่ กลุ่มเคยเป็นหรือเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติ จำนวน 15 คน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) เป็นนักบริหารการศึกษามีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสำนักหรือ
- 2) เป็นนักวิชาการและมีประสบการณ์ด้านการสอนสาขาบริหารการศึกษาหรือ
- 3) เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือ
- 4) เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมหรือผู้บริหาร

สถานศึกษาตัวอย่างตามประกาศของหน่วยงานด้านการศึกษาและ

- 5) เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

โดยผู้วิจัยจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2548 ณ ห้องประชุม 405 อาคาร 3 ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นของการจัดการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการสัมมนาและผู้วิจัยได้บันทึกเทปและจดบันทึกสาระข้อเสนอแนะด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน

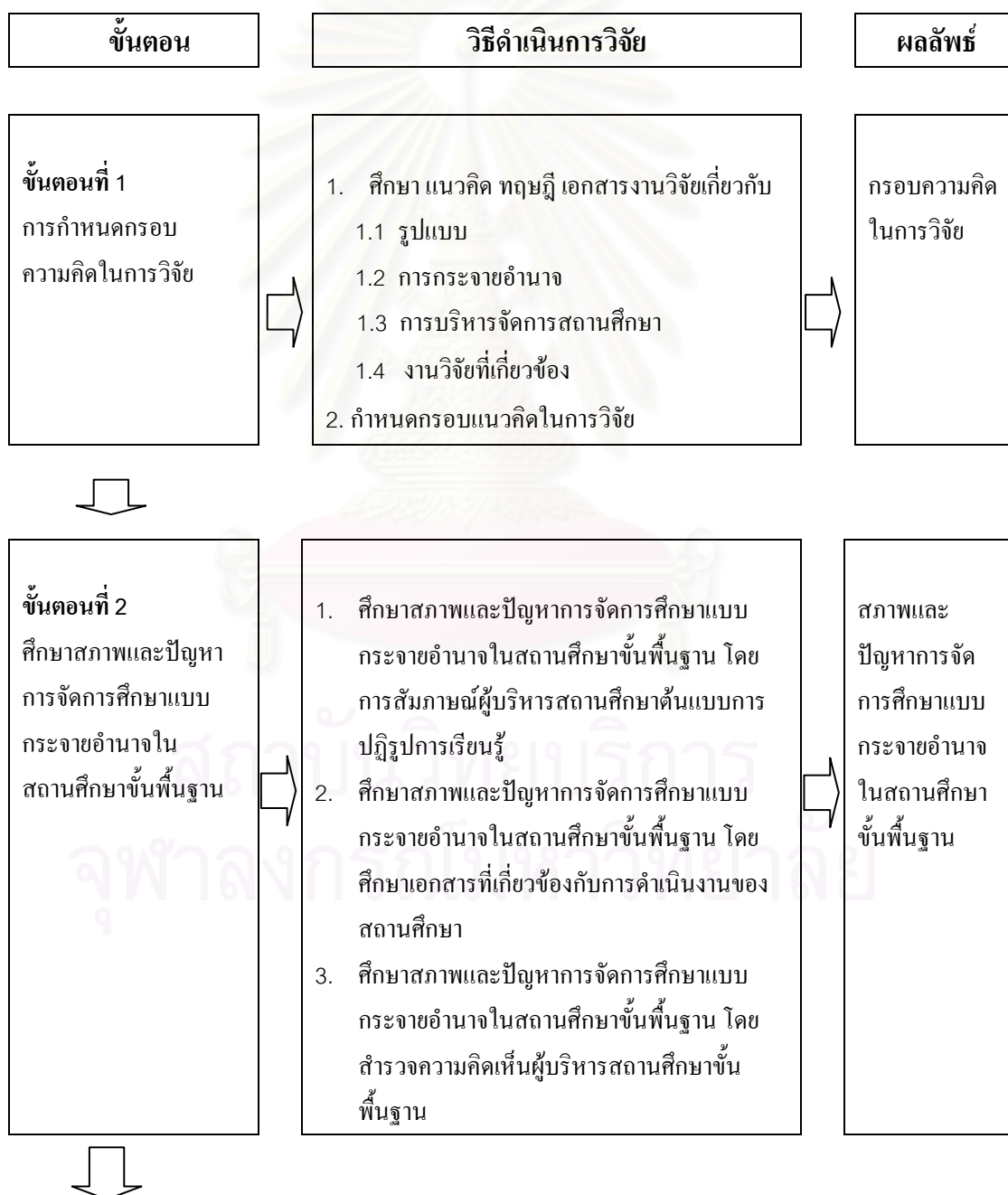
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดย

1. สังเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากขั้นตอนที่ 4 ตามประเด็นการจัดการศึกษา
2. ปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. นำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้น จึงจัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็น
4. ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

แผนภาพที่ 5 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 5 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จากกรณีวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชียและหน่วยงานต้นสังกัดคือ กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานครและกระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการ โครงการนำร่องโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2543 เป็นต้นมาและได้คัดเลือกผู้บริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้จากจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 250 โรงเรียน โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิได้คัดเลือกผู้บริหารต้นแบบประจำปี 2544 จำนวน 16 ท่าน ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาตนเองใน 4 เรื่องหลักของการปฏิรูปการศึกษาคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ การวิจัยใน

ชั้นเรียน การประกันคุณภาพภายใน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2543 - ตุลาคม 2544 และมีผลงานการปฏิรูปปรากฏเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจะขยายผลไปยังสถานศึกษาอื่นๆโดยเฉลี่ย 6 โรงเรียนในปีแรกและเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในปีต่อไป นอกจากนี้ยังสามารถขยายผลไปยังเครือข่ายประสบความสำเร็จทั้งในเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ในการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โครงการดังกล่าว มีแนวทางสอดคล้องและมีประโยชน์ต่อการวิจัย สามารถนำผลการดำเนินงานโรงเรียนในโครงการมาพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจได้เป็นอย่างดี จึงได้เลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปี 2544 โดยใช้หลักการกระจายตามสังกัดและภูมิภาค จำนวน 6 คน จากนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ (รายชื่อในภาคผนวก ก) ดังตารางแสดงโรงเรียนและสังกัดและภูมิภาค ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะสถานศึกษาจำแนกจังหวัดและภูมิภาคและหน่วยงานที่สังกัด

จังหวัดและภูมิภาค	คุณลักษณะสถานศึกษา	หน่วยงานที่สังกัด
จังหวัดพิจิตรภาคเหนือ	สถานศึกษา ก เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากร เป็นโรงเรียนดีเด่นและรับรางวัลพระราชทานสถานศึกษา	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม)
จังหวัดสมุทรปราการภาคกลาง	สถานศึกษา ข เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนผู้บริหารได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม)
กรุงเทพมหานครภาคกลาง	สถานศึกษา ค เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ	สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร
จ.นราธิวาสภาคใต้	สถานศึกษา ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ	สังกัดเทศบาลเมือง นราธิวาส
จังหวัดเพชรบุรีภาคตะวันออก	สถานศึกษา จ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ มาก เป็นโรงเรียนนำร่องโรงเรียนกำกับของรัฐ ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ	กรมสามัญศึกษา (เดิม)
กรุงเทพมหานครภาคกลาง	สถานศึกษา ฉ เป็นสถานศึกษาเอกชนที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ สถานศึกษา ช เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (เดิม)

1. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน กรณี สถานศึกษา ก

สถานศึกษา ก ตั้งอยู่ จ. พิจิตร เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) ปัจจุบัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาดังกล่าว ในประเด็นการจัดการศึกษาดังนี้

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม

มิติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

วิธีการศึกษามี 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร และ(2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษาเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน เอกสารรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความต้องการของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารในสถานศึกษาดังกล่าว ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำผลมาสังเคราะห์และสรุปตามประเด็นการศึกษา

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผน

สถานศึกษา ก มีการวางแผนใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 การวางแผนระยะปานกลาง โดยจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและในปัจจุบันได้ปรับมาเป็นแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของหน่วยงานต้นสังกัด และ ลักษณะที่ 2 เป็นแผนระยะสั้นคือ แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการได้มอบหมายให้คณะครูร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้อนุมัติการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ วิธีการมอบหมายงานนั้น สถานศึกษาได้มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปคณะกรรมการ ซึ่งมีตัวแทนหลายๆฝ่ายตามที่กำหนด การจัดทำแผนของสถานศึกษา เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงที่จะตัดสินใจให้เกิดภาระงานอะไรขึ้น และเป็นการจัดบุคคลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงสุดในการจัดครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดขึ้นจากการวางแผนทุกระดับในสถานศึกษา

ส่วนการกระจายอำนาจการตัดสินใจในกระบวนการวางแผน พบว่า ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยร่วมคิดกำหนดแนวทางในการสร้างงานมากขึ้นกว่าอดีต อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษา ยังมีบทบาทสำคัญที่จะต้องควบคุมกระบวนการวางแผนให้ประสบความสำเร็จ

ปัญหาในการวางแผนของสถานศึกษาคือ การไม่สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และงานประจำของหน่วยงานต้นสังกัดมีมาก เนื่องจากเวลาในทางปฏิบัติครูต้องใช้เวลาไปช่วยงานที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดกิจกรรม

2. ด้านการจัดองค์การ

สภาพการจัดองค์การของสถานศึกษา ก. สรุปได้ดังนี้ รูปแบบองค์การมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีหัวหน้างาน 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ในแต่ละงานจะมีโครงการสนับสนุนงานดังกล่าว โดยมีครูและบุคลากรรับผิดชอบ และมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าสถานศึกษานี้ ได้มีการจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal organization) และจัดองค์การตามบทบาท ซึ่งเป็นงานในการปฏิบัติภายในองค์การ ผู้บริหารได้วางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการรับผิดชอบภารกิจร่วมกัน

วิธีการมอบหมายงานในเรื่องการจัดบุคลากรลงในโครงสร้างงานแต่ละงาน การบริหารสถานศึกษานั้นความสมัครใจก่อนว่าใครจะอยู่งานใด โดยการสอบถามในที่ประชุม ซึ่งบุคคลที่มีความอาวุโสและมีประสบการณ์ในการทำงานจะได้รับความไว้วางใจสูง

ส่วนการมอบหมายงาน จะใช้วิธีการประชุมร่วมกันก่อน แล้วจึงออกคำสั่งสถานศึกษา มอบหมายงานตามที่ตกลงกันได้ ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คอยควบคุม ดูแล และนำเสนอผลงานให้แก่คณะครูในสายงานไปด้วย

3. ด้านการนำ

ด้านการนำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำสถานศึกษาแห่งนี้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารแห่งนี้มีบุคลิกภาพในความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารมานาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำหน้าที่ผู้บริหาร เสียสละสูงทุ่มเทการทำงานมาก ไม่มีภาระทางครอบครัว นอกจากนี้ ผู้ร่วมงานยังยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชาสูง

เรื่องการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ร่วมงาน ใช้วิธีการสำคัญ 2 คือ ประการที่ 1 ผู้บริหารจะจูงใจด้วยตนเองโดยจะพูดให้ครูเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน ว่าถ้าทำงานสำเร็จจะมีโอกาสได้รับอะไรบ้าง ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่า จำเป็นต้องพูดความจริง เพราะว่า ทุกคนทำงานต้องมีความต้องการความก้าวหน้า และผลประโยชน์ตอบแทน ไม่ต้องพูดอ้อมค้อม 2. ผู้บริหารจะให้รางวัลกับคนที่มีความดีเด่น มีผลงานตามนโยบายของสถานศึกษา ส่วนรูปแบบรางวัล ได้แก่ ของขวัญเนื่องในโอกาสปีใหม่ การเลี้ยงอาหารในบางโอกาส ให้ความดีความชอบ โดยเฉพาะคนที่มีความดีเด่นจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ เป็นประจำ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งนี้ มีภาวะผู้นำสูง มีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษามาก เป็นผู้อุทิศทั้งแรงงาน สติปัญญา กำลังทรัพย์พัฒนาสถานศึกษาจนได้รางวัลและเกียรติยศมากมาย

4. ด้านการควบคุม

การควบคุมองค์การของผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการควบคุมงาน สรุปได้ดังนี้

การติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จะติดตามงานโดยสอบถามด้วยตนเอง กับผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายงาน จะไม่ถามคนอื่นและจะสอบถามเป็นระยะๆ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะดำเนินการให้มีการประเมินตนเองจากการปฏิบัติงาน และให้ครูประเมินผลงานในโครงการที่รับผิดชอบ แล้วนำเสนอที่ประชุมของสถานศึกษา

ปัญหาในการติดตามและประเมินผลงาน สรุปได้ว่า ครูประเมินผลงานตนเองสูงกว่าสภาพที่เป็นจริง และครูที่รับผิดชอบงานไม่กล้าที่จะยอมรับผลการประเมินโดยผู้อื่น

มิตินี้ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา

1. ด้านการบริหารวิชาการ สรุปได้ดังนี้

สภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ก ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การใช้และจัดหาสื่อการสอนเพื่อการศึกษา เป็นต้น ผลการบริหารงานวิชาการ พบว่า ครูส่วนใหญ่เริ่มพัฒนาตนเองจัดการเรียนการสอนที่แสดงถึงปฏิรูปการเรียนรู้ นักเรียนมีพฤติกรรมกล้าคิด กล้าถามมากยิ่งขึ้น จากการสังเกตผลงาน นักเรียนแสดงได้ว่าการสร้างองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดี เช่น การจัดทำโครงการในวิชาต่าง ๆ การใช้แหล่งเรียนรู้ของชุมชน ตลอดจนการใช้วิทยากรในท้องถิ่นช่วยสนับสนุนการเรียนงานอาชีพของนักเรียน แต่จุดอ่อนของสถานศึกษากล่าวคือ นักเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้น้อยอาจเป็นเพราะนักเรียนที่มากจากสภาพครอบครัวที่ไม่พร้อมเกือบทุกด้านที่จะเข้ารับการศึกษา ส่วนการส่งเสริมงานวิชาการสถานศึกษาได้รับความช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการกระจายอำนาจ สรุปได้ว่า

ผู้บริหารได้กระจายความรับผิดชอบหน้าที่ให้หัวหน้างานวิชาการ เป็นผู้ดูแลงานวิชาการ ในลักษณะกลุ่มงานวิชาการของสถานศึกษา การมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ภารกิจของกลุ่มงานดังกล่าว ครอบคลุมงานวิชาการทุกเรื่อง โดยเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลัก

การตัดสินใจงานวิชาการในการนำไปสู่การปฏิบัติ จะมีทีมงานวิชาการเป็นผู้ตัดสินใจเป็นหลักได้ทุกอย่าง อย่างไรก็ตาม ถ้ามีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการนำเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณา

ปัญหาในการตัดสินใจในงานวิชาการ พบว่า สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ไม่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ครูที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานวิชาการไม่กล้าที่ตัดสินใจ เนื่องจากไม่ใช่ตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งทางการ การตัดสินใจในบางครั้งจะต้องรอผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารงบประมาณ โดยแต่งตั้งหัวหน้างานงบประมาณ และมอบหมายครูให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เช่น หัวหน้างานการเงิน หัวหน้างานพัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่บัญชีการเงิน

การบริหารงบประมาณ สถานศึกษาได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและแผนของงบประมาณระยะปานกลาง ซึ่งสถานศึกษาจะต้องวางแผนการใช้งบประมาณทั้งในระยะ 3 ปีและรายปี

การตัดสินใจการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารจะได้รับมอบอำนาจตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และแก้ไขเพิ่มเติม ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเองทั้งหมด โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายคือ ครูที่ต้องทำหน้าที่ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเสนอเรื่องขออนุมัติตามลำดับ

ดังนั้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษาเกี่ยวกับงานบริหารงบประมาณ จะเป็นลักษณะมอบอำนาจให้ปฏิบัติตามระเบียบและแนวปฏิบัติตามภาระงานที่กำหนดไว้

3. ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานให้หัวหน้างานบุคคล ดำเนินการในเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อที่จะได้ทราบว่า สถานศึกษามีความต้องการอัตรากำลังครูและบุคลากรสาขาวิชาใดบ้าง และจะเสนอขอครูจากหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้สถานศึกษาได้จัดส่งครูไปพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองตามที่สนใจ หรือให้ครูแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา

อำนาจการตัดสินใจด้านบุคลากร ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้างานบุคคลที่สถานศึกษาได้มอบหมาย

เรื่องที่ยอมมอบความรับผิดชอบและหน้าที่ ให้หัวหน้างานบุคคลได้แก่ อำนาจในการให้ครูและบุคลากรไปราชการภายในอำเภอหรือภายในเขตพื้นที่การศึกษา การส่งครูไปพัฒนาตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด

ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา สามารถอนุญาตตนเองไปราชการได้ตามกฎหมายโรงเรียนนิติบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารมีอำนาจในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาผลการดำเนินงานของบุคลากร ซึ่งสถานศึกษาจะ

แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและถ่วงดุล เพื่อเสนอข้าราชการครูเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีต่อไป

การลงโทษบุคลากรในสถานศึกษา ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่จะใช้การลงโทษทางวาจาโดยว่ากล่าวตักเตือนเมื่อมีความประพฤติไม่เหมาะสม และผู้บริหารมีอำนาจตัดเงินเดือนข้าราชการครูครั้งหนึ่งไม่เกิน 5 % เป็นเวลา 1 เดือนตามกฎหมายที่กำหนดไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยได้ดำเนินการอย่างจริงจังมากนัก

4. ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา โดยจะปฏิบัติเป็นฝ่ายสนับสนุนการสอน เช่น หัวหน้างานธุรการ หัวหน้างานอาคารสถานที่ และหัวหน้างานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

งานที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ ได้แก่ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานงานพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียน และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

วิธีการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยออกคำสั่งเป็นเอกสารหรือบันทึกข้อความ

อำนาจในการตัดสินใจ ผู้ได้รับการมอบหมายงานจะสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ตามรูปแบบของวิธีการและแนวปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนด

ปัญหาในการบริหารงานบริหารทั่วไป พบว่า เป็นปัญหาด้านความขาดแคลนบุคลากร ซึ่งสถานศึกษาจะต้องใช้ครูผู้สอนมาดำเนินงานทุกเรื่อง ส่งผลกระทบต่อเวลา ที่ครูจะต้องใช้เตรียมการสอนหรือพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพนอกเหนือทั้งในและนอกเวลาปกติ

การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดคือ กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการ

การดำเนินการสถานศึกษาจะให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานพัฒนาสถานศึกษา เป็นกรรมการการพิจารณาแผนปีซึ่งงบประมาณประจำปีและร่วมประเมินและติดตาม

งานของสถานศึกษา และนำข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ประมาณภาคเรียน ละ 2 ครั้ง

เมื่อพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษา ก สรุปได้ว่า

จุดเด่น

ผู้นำมีภาวะผู้นำสูงในความเป็นผู้เสียสละ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีลักษณะแบบการกระจายอำนาจในการทำงานสูง โดยให้ครูมีอิสระในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน เน้นการมีส่วนร่วม การร่วมแรงร่วมใจระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองส่งผลให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนางานมากยิ่งขึ้น

จุดด้อย

สถานศึกษา ก. ไม่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทางการ ทำให้ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคในการมอบหมายงานแก่ครูปฏิบัติหน้าที่รักษาการแทนและจะต้องหาวิธีการทำให้ครูคนอื่นยอมรับ ถ้าผู้บริหารไปประชุม บางครั้งการตัดสินใจ ต้องรอถามผู้บริหารก่อน ซึ่งอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า

2. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ฐาน กรณี สถานศึกษา ข

สถานศึกษา ข เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพช. เดิม) สามารถสรุปได้ดังนี้โรงเรียนวัดใหม่ เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) ปัจจุบัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาดังกล่าว ตามประเด็นการจัดการศึกษาดังนี้

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

มติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณมี 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร และ (2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น ตามประเด็นของการจัดการศึกษาเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน เอกสารรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาโดยจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้น จึงนำผลมาสังเคราะห์และสรุปผลตามประเด็นการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางในภาคผนวก สรุปตามประเด็นการศึกษา

มติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

1. ด้านการวางแผน สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา ข ได้มีการวางแผนสถานศึกษา 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 คือแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี และลักษณะที่ 2 แผนปฏิบัติการประจำปี

ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา

รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาดำเนินการตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดแนวทางให้ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สถานศึกษา การกำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้ช่วยผู้บริหารและคณะครูทุกคนเป็นผู้ดำเนินการ จัดทำโครงการสนับสนุนนโยบายและเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาให้บรรลุผล

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาจะให้ความเห็นชอบโดยลงนามประกาศใช้เป็นการคราวไป ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปี ครูผู้รับผิดชอบจะเสนอโครงการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะอนุมัติและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จะให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ

ปัญหาในการวางแผน พบว่า ในส่วนคณะกรรมการสถานศึกษายังไม่สามารถมีส่วนร่วมในการวางแผนได้ครบทุกคน เนื่องจากไม่มีเวลามาร่วมประชุม เนื่องจากเป็นนักธุรกิจประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม แต่จะช่วยเหลือในเรื่องของทุนทรัพย์เป็นส่วนใหญ่

2. ด้านการจัดองค์การ สรุปได้ดังนี้

สภาพการจัดองค์การของ สถานศึกษา ข ได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานรองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แบ่งงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานการบริหารทั่วไป ซึ่งได้แนวคิดจากการประชุมสัมมนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

การจัดองค์การ เป็นความรับผิดชอบและดำเนินการ โดยผู้บริหารและคณะครูที่เป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ร่วมกันกำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์การ ลักษณะของโครงสร้างองค์การจะเป็นแบบทางการและมีลักษณะแนวดิ่ง แสดงถึงความเป็นระบบราชการชัดเจน

เมื่อวิเคราะห์จากโครงสร้างองค์การ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจสูงสุด โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรรมการที่ปรึกษา และมีผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาโดยตำแหน่ง มีอำนาจรองจากผู้บริหารสถานศึกษา มีหัวหน้างาน 4 คน ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจะประสานงานและดูแลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานทั้ง 4 งานด้วย หน่วยงานหลักขององค์การนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารในระดับสถานศึกษา หน่วยงานสนับสนุนภายในสถานศึกษาจะมีฝ่ายวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไปและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

การกระจายอำนาจตามภาระงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ดำเนินงานอย่างอิสระในการปฏิบัติงานวิชาการและกิจกรรมทางวิชาการ โดยเสนอผู้บริหารโดยตรง ไม่ต้องผ่านผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาก็ได้

การมอบหมายงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ข จะนิยมใช้การสั่งการทางวาจาเป็นหลัก ด้วยเหตุผลที่ว่า สามารถวัดความรู้สึกได้ว่าบุคคลนั้นมีความพอใจหรือไม่ อยากทำหรือไม่อยากทำ การมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มอบโดยตรง

การประสานงาน พบว่า การประสานงานภายในองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ประสานงาน ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารจะประสานงานไปยัง หัวหน้างานแต่ละงานต่อไป ส่วนการประสานงานภายนอก จะมอบหมายให้ครูและบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน เช่น ครูที่มีความสามารถและมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับชุมชน

จะมอบหมายให้ประสานงานกับชุมชนหรือหน่วยงานท้องถิ่น หรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์ คู่ในเคยเป็นส่วนตัวจะได้รับการมอบหมายเฉพาะเรื่อง เป็นครั้งคราวไป เป็นต้น

3. ด้านการนำ สรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การเช่นเดียวกันพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีอำนาจตามกฎหมายแล้ว ยังมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง มีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมียุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้สามารถเป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้เป็นอย่างดี

พฤติกรรมการทำงาน ผู้บริหารจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวนำการพัฒนา ซึ่งได้ผลกว่าการสั่งการอย่างเป็นทางการ ส่วนการให้แรงจูงในการปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการเรื่อง การจัดสวัสดิการ เงินอุดหนุน เยี่ยมเยียน จัดทัศนศึกษาและจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนคำรักษาพยาบาลให้แก่ครูล่วงหน้า เป็นต้น

แนวความคิดการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งใช้หลักการมีส่วนร่วม ให้ครูและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเรียนรู้ ร่วมตัดสินใจ ใช้หลักการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่หัวหน้า หลักการทำงานเป็นทีม หลักการและส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้น

4. ด้านการควบคุม สรุปได้ดังนี้

แนวทางการติดตามงาน ใช้แนวทางการติดตามงานจากหัวหน้างานเป็นหลัก การจัดประชุมติดตามงานตามกลุ่มงาน เดือนละ 1 ครั้ง กำหนดแผนการติดตามงานทั้งในห้องเรียนและด้านเอกสารเป็นระยะ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ได้มีการมอบหมายให้หัวหน้าทีมงานประเมิน โดยใช้วิธีการสังเกตจากการปฏิบัติ และใช้แบบประเมินจากที่สถานศึกษาได้พัฒนาขึ้นใช้เอง

การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดำเนินการโดยคณะกรรมการตรวจและกัลนกรองผลงานระดับสถานศึกษา เสนอไปให้คณะกรรมการระดับเขตพื้นที่พิจารณาและมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนตามแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มิติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจสถานศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาของ สถานศึกษา ข จากการศึกษา พบว่า การบริหารและจัดการศึกษาใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคล เน้นการกระจายอำนาจให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมตรวจสอบและประเมินผลร่วมปรับปรุงพัฒนาและร่วมชื่อชมในความสำเร็จ โดยใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพตามวงจร PDCA ในการทำงานทุกด้าน ทั้งงานประจำและงานโครงการ มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ ตามที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา แต่สภาพการดำเนินงาน บุคลากรบางคนยังมีส่วนร่วมน้อยและยังไม่เข้าใจระบบ PDCA เท่าที่ควร ทำให้งานมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง ส่วนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนอยู่ในเกณฑ์ดี ชุมชนให้การสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรและทางวิชาการ

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ สรุปได้ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ ดำเนินการในลักษณะคณะกรรมการวิชาการหรือทีมงานวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้างานวิชาการและมีหัวหน้ากลุ่มงานอีก 9 คน คณะกรรมการดังกล่าวสามารถตัดสินใจได้โดยตามภารกิจที่มอบหมายให้ เช่น การเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน การพาครูไปดูงานในสถานศึกษานำร่องหลักสูตรใหม่ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่าง เป็นต้น

ปัญหาในการบริหารวิชาการมากที่สุดคือ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร ขาดสื่อการสอน การทำงานของครูในสถานศึกษามีภาระงานมากคนละหลายงาน ทำให้มีภาระงานซ้ำซ้อนกับกลุ่มงานอื่น

2. ด้านการบริหารงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

การบริหารงบประมาณ สถานศึกษาต้องดำเนินการตามระเบียบกฎหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการพิจารณางบประมาณตามความจำเป็นและเน้นการพัฒนาที่ตัวนักเรียนเป็นหลัก เช่น การจัดห้องสมุด การพานักเรียนไปแหล่งเรียนรู้ และการสร้างอาชีพเสริมให้แก่นักเรียน เป็นต้น

วิธีการมอบหมายงาน ใช้วิธีการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

เรื่องที่ยังมีหมายงาน ได้แก่ การจัดและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานการระดม ทรัพยากรและการลงทุน เป็นต้น

อำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ พบว่าการตัดสินใจขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจ ของแต่ละภารกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการ ภารกิจที่จะต้องตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการ เป็นไปโดยกฎหมาย เช่น การจัดการด้านการเงินและพัสดุที่จะต้องให้สถานศึกษาดำเนินการตาม ระเบียบและในรูปแบบคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยกำหนด แผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีของสถานศึกษา คณะกรรมการเก็บรักษาเงิน คณะกรรมการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เป็นต้น

2. การอนุมัติโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การอนุมัติการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบ เช่น การจัดจ้างซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบและการซ่อมแซม ครุภัณฑ์ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว สถานศึกษาแห่งนี้ มีการบริหารงบประมาณในรูปแบบคณะกรรมการ และมีจุดเด่นในเรื่องการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ จะเห็นได้จาก ทุนการศึกษา ทุนพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น

3. ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา ข มีการวางแผนอัตรากำลังและสรรหาโดยใช้งบประมาณจ้างครูอัตราจ้าง ครูสนับสนุนการสอน อีกทั้งยังมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน เช่น พระสงฆ์ นักศึกษา ฝึกสอน และเจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นต้น

ผู้บริหารโรงเรียนวัดใหญ่ได้มีการมอบหมายงาน การบริหารงานบุคคลให้แก่หัวหน้างาน บุคคล เป็นผู้รับผิดชอบ ในเรื่อง การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยครูและบุคลากร และการออก จากราชการ ซึ่งในแต่ละภารกิจจะมีผู้รับผิดชอบดูแลงานย่อยในกลุ่ม

วิธีการมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่จะมอบอำนาจเป็นทางการ โดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบุคคลคณะครู คณะกรรมการที่ได้แต่งตั้งตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด

แนวทางการตัดสินใจของผู้ได้รับการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติการบริหารงานบุคคล จะเป็นลักษณะของการตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่ เป็นการเสนอข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวข้องกับ งานบุคคล เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเสนอขอครุตามวิชาสาขาที่ขาดแคลนต่อหน่วยงานต้นสังกัด หัวหน้างานเสนอการลงโทษครูที่ประพฤติผิดวินัย ส่วนเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สถานศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองและเสนอผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปี ปีละ 2 ครั้งตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด

ปัญหาในการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล สถานศึกษายังมีปัญหาในการบริหารงานบุคคลในเรื่องการตัดสินใจของผู้รับมอบอำนาจตามภาระงานส่วนใหญ่ที่เน้นความรู้สึกล้วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านอื่นๆเกิดขึ้นตามมา

4. ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา ข ได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครู ให้สามารถตัดสินใจอย่างอิสระ ในการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ การพัฒนาระบบธุรการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

สถานศึกษา ข. ได้มีการมอบหมายงานให้แก่ หัวหน้าการบริหารทั่วไป ในเรื่อง งานธุรการ การพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และการรับนักเรียน เป็นต้น

วิธีการมอบหมายงาน โดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรส่วนระดับการตัดสินใจที่ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้รับมอบอำนาจได้ตัดสินใจมากที่สุด ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ และงานธุรการซึ่งปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณ

เมื่อพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อย ของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในโรงเรียนแล้ว พบว่า

จุดเด่น

1. การกระจายอำนาจ สถานศึกษา ข ประสบความสำเร็จเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีมาก และการเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจในท้องถิ่นเป็นหลักและนอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือจากสถาบันศาสนาเป็นอย่างดี

2. คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ มีวิสัยทัศน์ เป็นนักบริหารจัดการศึกษา มีหลักการ เป็นนักลงทุนที่รอบคอบ เป็นนักประสานงานที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การบริหารจัดการเน้นการวางแผน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบองค์คณะบุคคลและใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

4. กลยุทธ์วิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชน มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเปิดเผย 2) สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง 3) พัฒนาคณากรให้เป็นมืออาชีพทั้งในด้านการเรียนการสอนและวิจัยพัฒนา เพื่อสร้างผลงานให้ชุมชนยอมรับและศรัทธา 4) พัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัยและเข้าถึงชุมชนอย่างรวดเร็ว 5) ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนทางในการเข้าไปใกล้ชิดชุมชนและท้องถิ่น

5. แนวทางการบริหารสถานศึกษามีลักษณะที่เน้นการกระจายอำนาจโดยยึดหลัก ดังนี้ 1) หลักการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งจะให้ครูและบุคลากรร่วมเรียนรู้ ร่วมตัดสินใจและร่วมวางแผน 2) หลักการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าทีมงาน 3) หลักการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการสื่อสารและการส่งสาร มีการเรียนรู้ร่วมกัน คิดร่วมกันและมีการสนทนากลุ่มและปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และ 4) หลักส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการบริหารจัดการ ใช้ยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคลเน้นการกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมตรวจสอบและประเมินผล ร่วมปรับปรุงพัฒนาและร่วมชื่นชมความสำเร็จ โดยใช้แนวการพัฒนาคุณภาพตามวงจร PDCA ในการทำงานทุกด้านทั้งงานประจำและโครงการ มีระบบการนิเทศ กำกับติดตามอย่างเป็นระบบ

6. กลยุทธ์การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนี้ 1) จัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษา 2) จัดให้ดูงานในโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนดีเด่นในด้านต่างๆ 3) จัดประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนและ 5) เชิญร่วมกิจกรรมทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

จุดด้อย

1. คณะกรรมการในส่วนของตัวแทนชุมชนจะขาดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา โอกาสในการพัฒนาจึงมีน้อยและโดยภาพรวมยังไม่น่าพอใจ การช่วยเหลือจึงมีลักษณะการระดมทุนทรัพย์มากกว่าทางวิชาการ

2. ครูบางคนยังไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารชุมชนมีส่วนร่วม

3. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณี สถานศึกษา ค

สถานศึกษา ค เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตภาษีเจริญ สังกัด สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้บริหารตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบ ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาดังกล่าว ตามประเด็นการจัดการศึกษาดังนี้

มิตินี้ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

มิตินี้ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

วิธีการศึกษามี 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร และ (2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษาเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน เอกสารรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษา พิจารณาความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น จึงนำผลมาสรุปตามประเด็นการศึกษา

มิตินี้ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

1. ด้านการวางแผน สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดเป้าหมายให้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารและครูทุกคนช่วยกัน คิด วิเคราะห์ โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาสถานศึกษา

ระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีและปฏิทินประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาในรอบปีนั้นๆ

คณะกรรมการสถานศึกษา มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ส่วนคณะกรรมการในระดับสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้ช่วยแต่ละฝ่ายและคณะครูดำเนินการจัดทำรายละเอียดงาน/โครงการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี

2. ด้านการจัดองค์การ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา จัดโครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบทางการ มีลักษณะแนวดิ่ง แบ่งเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร 4 ฝ่าย และมีหัวหน้าสายชั้น ซึ่งหัวหน้าสายชั้นมีความรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจได้ทุกเรื่อง เมื่อตัดสินใจแล้วให้รายงานผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบ เพื่อที่จะได้รับพิจารณาพร้อมกัน

ผู้บริหารสถานศึกษา มีกลยุทธ์ในการมอบอำนาจ โดยสร้างความเข้าใจก่อนทำงาน ทำความตกลงกันตามอำนาจหน้าที่ และมอบให้ในเรื่องที่ไม่ขัดกับกฎหมายที่กำหนดไว้

ด้านการจัดโครงสร้างองค์การสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษา ก. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการดำเนินงานให้ฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจน 3 รูปแบบ ดังนี้

แบบที่ 1 โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา แบ่งเป็น 4 ฝ่ายตามจำนวนผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยจำแนกงานทุกด้านของสถานศึกษาเป็น 4 ฝ่าย มีดังนี้ 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและ 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ได้มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านต่างๆ พร้อมทั้งจัดทำเอกสารพรรณนางานดังกล่าวแนบท้ายคำสั่ง นอกจากนี้ได้สำเนาเอกสารพรรณนางานดังกล่าวแจกจ่ายให้ครูทุกคนรับทราบด้วย

แบบที่ 2 โครงสร้างการบริหารสายชั้นเรียน สถานศึกษาได้มีการตั้งผู้ประสานงานสายชั้นเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 7 คน โดยคณะครูในสายชั้นเรียนนั้นๆ จะเป็นผู้เลือก ผู้ประสานงานสายชั้นเรียน ต่อจากนั้นก็จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้ประสานงานสายชั้นเรียนและคณะครูในสายชั้นเดียวกันเป็นคณะทำงาน ร่วมรับผิดชอบงานด้านต่างๆ ในสายชั้นเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 7 สายชั้นเรียน ได้แก่ สายชั้นอนุบาล 1 และ 2 และ สายชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

แบบที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานวิชาการ ได้มีการจัดตั้งกลุ่มประสบการณ์/กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละสายชั้นเป็นกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้และเลือกหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ต่อจากนั้นก็จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มประสบการณ์ โดยกำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการในแต่ละกลุ่มประสบการณ์/สาระการเรียนรู้ของตน ตั้งแต่งานด้านหลักสูตร การสอน สื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี การวัดผลและประเมินผล การจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน การนิเทศงานวิชาการ โดยที่คณะกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้มี 9 คณะ

จากโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาแล้ว พบว่า สถานศึกษาได้กระจายอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ประสานงานชั้นเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายและในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บริหารสถานศึกษาทุกวันเรื่องสำคัญที่จะต้องขอความเห็นชอบก่อน กรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนก็สามารถสั่งการได้และแจ้งให้ทราบภายหลัง

ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ ผู้รับมอบอำนาจทำงานเกินอำนาจหน้าที่ หรือสั่งเกินหน้าที่ โดยอ้างผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

3. ด้านการนำ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ค. ได้ให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนความคิดมีการทำงานเป็นทีม สามารถตัดสินใจทำงานได้และ ให้มีส่วนร่วมมากขึ้น โดยมีการอธิบายการทำงานให้ผู้รับหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจให้รับรู้และสร้างความเข้าใจด้วย

จากการศึกษา อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ค. มีคุณลักษณะภาวะผู้นำคือ งานเป็นงาน มีความจริงใจ เล่นเป็นเล่น

การมอบอำนาจให้ผู้ช่วยทั้ง 4 คนเป็นผู้ปฏิบัติ โดยมีหลักการว่า ต้องรับผิดชอบผลการกระทำร่วมกัน เกิดอะไรขึ้นต้องรับผิดชอบ ส่วนการประสานงานมอบให้ผู้ช่วยประสานงานในแต่ละฝ่าย งานสายชั้นให้หัวหน้าสายชั้นเป็นผู้รับผิดชอบประสานงาน ส่วนงานวิชาการ ให้หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ดูแลรับผิดชอบ ประสานงาน ส่วนถ้าเป็นงานที่หวังผล ผู้บริหารจะประสานงานเองหรือจะใช้ครูหรือตัวแทนสถานศึกษาที่มีอิทธิพลในพื้นที่ประสานงานแทน

4. ด้านการควบคุม สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ค ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงานร่วมกับทีมบริหาร โดยมีเกณฑ์ในการทำงาน คือ การทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และครูต้องมีความรู้ความสามารถ

ส่วนการติดตามการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะติดตามงานเองและให้ผู้ช่วยแต่ละฝ่ายติดตามงาน และรายงานให้ทราบเป็นระยะ เพื่อนำข้อมูลผลการติดตามและประเมินผลงานมาพิจารณา ร่วมกันในฐานะทีมบริหารงานสถานศึกษา

วิธีการมอบอำนาจการติดตาม สถานศึกษาจะมีเอกสารพรรณนางาน ระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนวิธีการติดตามงานของผู้บริหารใช้วิธีการสนทนากับผู้ปฏิบัติติดตามที่นักเรียน ติดตามจากข้อมูลที่ครูรายงานโดยต้องรับผิดชอบ เรื่องที่จะประเมินผลงาน และจะให้ครูประเมินว่าตัวเองมีผลงานอะไรบ้าง โดยมีขั้นตอนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน ได้ดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดจุดประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน ว่าต้องการวัดอะไร วัดเพื่ออะไร
- 2) สร้างเครื่องมือ กำหนดวิธีการและระยะเวลาในการประเมินผลให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัด
- 3) ดำเนินการวัดและประเมินผล
- 4) เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินผล
- 5) วิเคราะห์ข้อมูล
- 6) ประเมินผล สรุปและรายงานผลและนำผลไปพัฒนางาน

ในการติดตามผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะดำเนินการ 3 ระยะคือ ก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการและสิ้นสุดการดำเนินงาน

มติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา

1. การบริหารงานวิชาการ สรุปได้ดังนี้

โครงสร้างการบริหารงานวิชาการ ได้มีการจัดตั้งกลุ่มประสบการณ์/กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละสายชั้นเป็นกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วเลือกหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ต่อจากนั้นก็จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มประสบการณ์ โดยกำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการในแต่ละกลุ่มประสบการณ์/สาระการเรียนรู้ของตน ตั้งแต่งานด้านหลักสูตร การสอน สื่อการเรียนและเทคโนโลยี การวัดผลและ

ประเมินผล การจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน และการนิเทศงานวิชาการ คณะกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้มี 9 คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้กระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ ให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบและตัดสินใจ

วิธีการกระจายอำนาจหน้าที่ ได้มอบหมายงานอย่างเป็นทางการ โดยจัดทำเป็นคำสั่งพร้อมพรรณนางานที่ได้รับมอบหมายงาน

เรื่องที่ยอมอำนาจในงานวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร การสอน สื่อการเรียนและเทคโนโลยี การวัดผลและประเมินผล การจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียนและการนิเทศงานวิชาการ

ผู้ที่ได้รับการมอบอำนาจ ได้แก่ ครูผู้สอนในแต่ละสายชั้น

2. ด้านการบริหารงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง เนื่องจากข้อบัญญัติของกรุงเทพมหานคร ไม่กำหนดโรงเรียนสามารถดำเนินการ แต่ผู้อำนวยการเขตฯ จะมอบอำนาจดำเนินการในบางเรื่อง และโรงเรียนไม่เป็นนิติบุคคล เนื่องจาก กรุงเทพมหานคร เป็นนิติบุคคลอยู่แล้ว

การของบประมาณของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จะมอบหมายให้ฝ่ายอาคารสถานที่ของบประมาณเฉพาะสิ่งก่อสร้างต่อสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนครุภัณฑ์ส่วนใหญ่จัดสรรมาให้ นานๆจะให้แจ้งความต้องการไปยัง สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ส่วนเงินอุดหนุนทั่วไป ที่สถานศึกษาได้รับจัดสรรตามรายหัว ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการตามข้อบัญญัติของกรุงเทพมหานคร

3. ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาได้มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเสนอความต้องการครูและสาขาวิชาไปยังสำนักงานเขตและกรุงเทพมหานคร เพื่อที่จะได้ดำเนินการบรรจุแต่งตั้งให้

ภาระงานที่สถานศึกษาบริหารจัดการได้มากที่สุด คือ การพัฒนาครูอาจารย์จะเห็นได้จาก รายงานการพัฒนาครูในเรื่อง การปฏิรูปการศึกษา การเขียนแผนการสอน การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง เป็นต้น

4. ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

การกระจายอำนาจในการบริหารทั่วไป พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ตามระบบและตามรายละเอียดเอกสารพรรณนางาน ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องคล้ายกับสถานศึกษาโดยทั่วไป เมื่อพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อย ของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษา ค. พบว่า

จุดเด่น

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแห่งนี้ เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นแบบอย่างของบุคคลที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน กระตือรือร้น มีความสุขในการทำงานและการดำรงชีวิต ในการบริหารงานผู้นำจะมีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ประสานงาน ผู้อำนวยการความสะอาด และส่งเสริมสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่

2. ผู้บริหารมีหลักบริหารสถานศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ ดังนี้

1) หลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมคิดร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ

2) หลักการกระจายอำนาจ มีลักษณะกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่คณะครูและคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ให้มีอิสระในการคิดวิเคราะห์และริเริ่มงานการเรียนการสอน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ต้องรอการกำหนดรูปแบบ

3) หลักการพัฒนาตนเอง โดยให้ครูที่รับผิดชอบหน้าที่งานได้เข้ารับการอบรม ประชุมในรูปแบบที่เหมาะสม

4) หลักการตรวจสอบและประเมินตนเอง เพื่อเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของผู้รับมอบหมายหน้าที่

จุดด้อย

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจบางคน ไม่สามารถนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ ยังไม่กล้าตัดสินใจ และบางครั้งให้ผู้บริหารไปอ้างอิงในการปฏิบัติ นอกจากนี้ ผู้รับอำนาจหน้าที่ยังไม่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

4. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณี สถานศึกษา ง สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา ง เปิดทำการสอนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา สังกัด เทศบาลเมือง จ.นราธิวาส ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการคัดเลือกจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาดังกล่าว ตามประเด็นการจัดการศึกษาดังนี้

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

มิติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร และ (2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน เอกสารรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น จึงนำผลมาสังเคราะห์และสรุปตามประเด็นการศึกษา

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

1. ด้านการวางแผน สรุปได้ดังนี้

สภาพการวางแผนของสถานศึกษา ง ได้ดำเนินการวางแผนในรูปแบบคณะกรรมการแผนของสถานศึกษามี แผนพัฒนายาระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติงานประจำปี ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนตามกระบวนการของหน่วยงานต้นสังกัด และในปัจจุบันได้จัดทำแผนพัฒนา

ในรูปแบบแผนกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์จุดเด่นของสถานศึกษาเป็นจุดขาย แก้ปัญหาจุดด้อย มีการกำหนดเป้าหมายมุ่งเพื่อการทำงานไปสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษา พบว่า ภารกิจที่สำคัญคือ การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาและการวางแผนปฏิบัติงานประจำปี

วิธีการมอบหมายงาน การวางแผนทั้งแผนพัฒนาระยะปานกลางและแผนปฏิบัติการ สถานศึกษาได้มีการมอบหมายงานเป็นทางการ โดยมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครู ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูทุกคน

2. ด้านการจัดองค์การ สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างองค์การ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบสายงานที่ปรึกษา สถานศึกษาแห่งนี้ ไม่มีตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางการจัดองค์การ มีการวิเคราะห์งานตามโครงสร้างที่กำหนดไว้และจะแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานแต่ละกลุ่มในแต่ละช่วงชั้นตามลำดับ

ในแต่ละงาน/โครงการ หัวหน้างานจะมีสิทธิในการบริหารบุคลากรในกลุ่มทำงานของตนเอง และสามารถตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

วิธีการกระจายอำนาจผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ มีลักษณะแนวดิ่ง ในเรื่องการมอบหมายงาน ได้ดำเนินการมอบหมายงานให้แก่คณะครูอย่างเป็นทางการ มีคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

รูปแบบการกระจายอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจภายในสถานศึกษา โดยแต่งตั้งคณะครูทำหน้าที่ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการช่วงชั้น เป็นต้น

ระดับของอำนาจหน้าที่ของผู้ได้รับมอบอำนาจ พบว่า หัวหน้าในแต่ละกลุ่มหรือช่วงชั้น จะมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลภายในกลุ่มของตนด้วย สามารถตัดสินใจได้ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้

การประสานงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานให้หัวหน้างาน/กลุ่มประสานงานแทน วิธีการประสาน ผู้บริหารอาจจะประสานงานเองโดยตรง รวมถึงการใช้เอกสารในรูปแบบ

หนังสือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์ การใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ปัญหาในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูและบุคลากรมีภาระงานมาก ทางสถานศึกษาได้แก้ไข โดย กระจายภาระงานให้ครูรับผิดชอบคนละไม่เกิน 3 งาน

3. ด้านการนำ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูง มีจุดเด่นในความเป็นประชาธิปไตยมีการใช้ทีมงานในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน การสั่งการ ผู้บริหารและผู้รักษาการในตำแหน่ง จะเป็นผู้สั่งการเป็นส่วนมาก ถ้างานใดไม่บรรลุเป้าหมายหรือมีปัญหาจะนำมาแก้ไขในที่ประชุม

การจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ใช้วิธีการชมเชยหรือตีตประกาศยกย่องความดีของบุคคลนั้น บุคลิกภาพที่เด่นของผู้บริหาร จะเป็นผู้นำที่มุ่งทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง ให้ออกาสคนเสมอ

4. ด้านการควบคุม สรุปได้ดังนี้

สภาพการควบคุมของสถานศึกษาแห่งนี้ จะปรากฏในภาระงานของสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาได้กำหนดมาตรฐานสถานศึกษา โดยคณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

การติดตามผลการปฏิบัติของสถานศึกษา โดยใช้ปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือควบคุมงาน และใช้กระบวนการนิเทศภายใน การติดตามผลงานในรูปแบบทีมงานและหรือคณะกรรมการที่สถานศึกษามอบหมาย

การประเมินผลการดำเนินงานและโครงการ จะมีการประเมินในรูปคณะกรรมการ โดยใช้เครื่องมือและมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุป การควบคุมภายในของสถานศึกษาแห่งนี้ จะมอบหมายงานครูและบุคลากรดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ และทีมงานเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่พบ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิภาพ สาเหตุเนื่องจากมีภาระงานมาก ซึ่งเป็นโครงการของหน่วยงานต้นสังกัด (เทศบาล) ครูและบุคลากรต้องไปช่วยงานเชิงนโยบายของเทศบาลบ่อยครั้ง ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา

มติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา

1. ด้านการบริหารวิชาการ สรุปได้ดังนี้

สภาพการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาแห่งนี้สังกัดเทศบาลเมือง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดแนวทางการบริหารงานวิชาการเอง โดยที่นำแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนาสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จ

ลักษณะของการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาได้มอบหมายหน้าที่ให้มีหัวหน้างานวิชาการและทีมงานวิชาการ มีอำนาจในการตัดสินใจตามหน้าที่ที่กำหนดไว้มากที่สุด วิธีการมอบอำนาจมีลักษณะที่เป็นทางการ โดยจัดทำคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

2. ด้านการบริหารงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มีสำนักงานการศึกษา เทศบาลควบคุมนโยบายการใช้งบประมาณทั้งหมด สถานศึกษามีหน้าที่จัดทำแผนของงบประมาณ ประมาณเดือนเมษายน และเข้าสภาในเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม พิจารณานุมัติซึ่งสถานศึกษาที่สามารถเสนอแผนงาน/โครงการที่ดีจะได้งบประมาณสูงด้วย

สรุปได้ว่า สถานศึกษามอบหมายงานทีมงานจัดทำแผนของงบประมาณ ควบคุมตรวจสอบและดูแลรักษาและใช้งบประมาณและเงินได้ของสถานศึกษาและรายงานให้กระทรวงการคลัง ทราบ ส่วนการจัดซื้อจัดจ้างมีคณะกรรมการพัสดุเทศบาลดำเนินการ

ปัญหาในการบริหารงบประมาณ พบว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ได้รับจัดสรร ไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

3. ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

การสรรหาครู สถานศึกษาต้องรอการส่งข้าราชการครูจากส่วนกลาง สถานศึกษามีหน้าที่นำเสนอข้อมูลอัตรากำลังและข้อมูลความต้องการให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด

การพัฒนาครูและบุคลากร สถานศึกษาต้องเสนอโครงการอบรมต่อเทศบาล ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด

ผู้ที่มีอำนาจการลงโทษครู คือ นายกเทศมนตรี

4. ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้แก่ครูตามภาระงานที่กำหนดไว้ โดยกระจายอำนาจไปให้ครูที่ได้รับการคำสั่งหรือคณะทำงาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน พัสดุ และเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์

ปัญหาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ผู้รับอำนาจหน้าที่ ยังไม่เข้าใจระบบการทำงาน
2. ผู้รับอำนาจหน้าที่ยังไม่กล้าที่จะใช้บุคคลอื่น
3. ผู้รับอำนาจหน้าที่ มีความขัดแย้งในบทบาทที่เป็นจริงกับบทบาทที่คาดหวัง

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

1. สถานศึกษาควรมีการเตรียมความพร้อมตามอำนาจหน้าที่ ให้แก่ผู้รับมอบอำนาจ เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น
2. ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ควรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความเป็นประชาธิปไตย สามารถเป็นไปได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม
3. ผู้มอบอำนาจต้องมีพฤติกรรมกระจายอำนาจที่แท้จริง กล่าวคือร่วมรับผิดชอบกับผู้รับมอบอำนาจ

เมื่อพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อย ของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ง. แล้ว พบว่า

จุดเด่น

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดหลักในการบริหารที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ สรุปได้ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจ การบริหารโรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานด้านวิชาการ

2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีแนวทางดังนี้

(1) โรงเรียนบริหารโดยองค์คณะบุคคล เช่น คณะกรรมการและคณะกรรมการสายชั้น

(2) โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการแบบเครือข่ายทั้งบุคคลองค์กรและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอก

(3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วม ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

(4) โรงเรียนตอบสนองต่อผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนในด้านการจัดการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2. โรงเรียนมีกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 ชั้น ได้แก่

- 1) ศึกษาข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) วิเคราะห์สภาพโรงเรียน
- 3) ใช้หลักการและแนวคิดที่สำคัญประกอบ
- 4) การบริหารกำหนดภารกิจซึ่งประกอบด้วยภารกิจหลักและภารกิจรอง
- 5) พัฒนาคุณภาพ โดยใช้วงจร PDCA ได้แก่ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วม

ตรวจสอบและร่วมปรับปรุง

จุดอ่อน

โรงเรียนมีข้อจำกัดในการบริหารงบประมาณ ซึ่งจะต้องใช้งบประมาณส่วนใหญ่นอกเหนือจากเงินอุดหนุน โรงเรียนมีโอกาสน้อยที่จะสามารถบริหารจัดการได้เอง

5. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีสถานศึกษา จ

สถานศึกษา จ เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ตั้งอยู่ที่ อ.เมือง จ. เพชรบุรี เป็นโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญ (เดิม) ปัจจุบัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาดังกล่าว ตามประเด็นการจัดการศึกษาดังนี้

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

มิติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร และ (2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน เอกสารรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น จึงนำผลมาสรุปตามประเด็นการศึกษา

จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา สังเคราะห์นำเสนอเป็นรูปแบบต่อไป

มิตินี้ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

จากการศึกษา พบว่า

1. ด้านการวางแผน สรุปดังนี้ได้

สถานศึกษาแห่งนี้ ได้มีการจัดทำแผน ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนใช้เงิน โดยมีเป้าหมายหลักที่ตัวผู้เรียน ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีกลยุทธ์สำคัญ 5 ประการคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถานศึกษาได้มอบอำนาจหน้าที่ให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนอย่างชัดเจนในทุกประเภท

2. ด้านการจัดองค์กร สรุปได้ดังนี้

การจัดองค์กรบริหารสถานศึกษาแห่งนี้ เป็นแบบกรมสามัญเดิมและจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์สำคัญ ทั้ง 5 ประการ และมีงานประจำเดิมคือ งานธุรการ งานบริการ งานวิชาการและฝ่ายปกครอง

จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการและทีมงานเป็นหลัก สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทีมอำนวยการสถานศึกษาใช้ชื่อเฉพาะ ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ

หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานอื่นๆ และหัวหน้าผู้ประสานงานแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งมีจำนวนสมาชิก ประมาณ 40 คน ทีมอำนวยการแต่งตั้งโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ทีมอำนวยการมีภารกิจตามขอบข่ายหลัก ดังนี้ ศึกษาวิเคราะห์ แก้ปัญหาและกำหนดแนวทางของการพัฒนาความเจริญความก้าวหน้าของสถานศึกษา โดยอาศัยการประชุมสม่ำเสมอ การกำกับ ติดตาม นิเทศ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งปวงของสถานศึกษา

2. ทีมประสานงาน ประกอบด้วย บุคลากรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดจากทีมอำนวยการไปสู่การปฏิบัติในทีมดำเนินงาน ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์มีตัวบุคคลไม่ซ้ำซ้อนกัน ทีมประสานจึงมีห้าทีม ประจำอยู่ใน 5 ยุทธศาสตร์

ทีมประสานงาน มีภารกิจหลัก คือ เชื่อมโยงประสานงานระหว่างทีมอำนวยการกับทีมดำเนินงาน ให้มีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์และไม่ทำงานซ้ำซ้อน

3. ทีมดำเนินงาน ประกอบด้วย บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน แต่อาจมีหน้าที่แตกต่างกันบ้างตามลักษณะของภารกิจ การจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงาน จึงอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าเป็นยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สมาชิกของทีมจะเน้นไปที่หัวหน้าระดับชั้น ครูประจำชั้น ส่วนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้จะเน้นไปที่ทีมงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนมากกว่า เป็นต้น

ทีมดำเนินงาน มีภารกิจตามขอบข่ายหลักคือ ทำงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในโครงสร้างบริหารงานปกติของสถานศึกษา ถึงแม้แยกภาระงานเป็นฝ่าย/กลุ่มสาระ/ระดับ แต่รวมกันในแนวทางที่เป็นเอกภาพจากทีมอำนวยการนั่นเอง

วิธีการประสานงานทีมต่างๆในสถานศึกษา คือ ส่วนใหญ่ใช้การประชุมปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก มอบหมายความรับผิดชอบให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ส่วนการประสานงานในระดับชุมชน ใช้ศูนย์เบญจมาศเคราะห์ ซึ่งมีหน้าที่ พัฒนาระบบดูแลนักเรียนเป็นหน่วยประสานงาน

รูปแบบการมอบอำนาจหน้าที่ในสถานศึกษา ใช้การกระจายอำนาจในลักษณะคณะกรรมการ หรือ ทีมงาน

วิธีการมอบอำนาจหน้าที่ สถานศึกษามอบหมายงานอย่างเป็นทางการ มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้มอบอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ ได้แก่ ครูและบุคลากรทุกคน

วิธีการตัดสินใจ ทีมงานต่างๆ ต้องพิจารณาผลกระทบนี้ ก่อนที่จะตัดสินใจได้แก่
1. กระทบเงิน 2. กระทบคน 3. กระทบเวลา และ 4. กระทบสถานที่ ถ้ามีผลกระทบน้อยที่สุดให้
ตัดสินใจได้เลย แต่ถ้ามีผลกระทบมากให้นำเสนอเข้าที่ประชุมทีมอำนวยการ

3. ด้านการนำ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการอ้างอิงสูงมาก มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร มี
ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และมีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นที่ยอมรับจากบุคคลโดยทั่วไป
นอกจากมีการกระจายอำนาจในสถานศึกษา และสถานศึกษาได้รับการคัดเลือกสถานศึกษา
นำร่อง รูปแบบสถานศึกษาในกำกับของรัฐ โดยกระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ช่วยผู้บริหาร
หัวหน้างาน คณะกรรมการ ทีมงาน อย่างเต็มที่และมีอิสระตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

4 ด้านการควบคุม สรุปได้ดังนี้

การกำหนดมาตรฐานงาน เกิดจากผลกระทบหรือปัญหาจากการทำงาน การติดตามและ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเน้นการประเมินระหว่างการทำงาน ใช้วิธีการนิเทศงาน
การกำกับ ติดตามงานด้วยตนเอง ประเมินโดยหัวหน้าทีมงานต่างๆและการรายงานให้ทราบอย่าง
เป็นทางการ เป็นต้น

มิติที่ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษา จ ได้ใช้แนวทางการกระจายอำนาจการตัดสินใจในชั้นปฏิบัติที่สถานศึกษาทั้ง
ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป หน่วยเหนือมอบ
เอกภาพนโยบายแล้วสถานศึกษาเลือกแนวปฏิบัติเองตามสภาพบริบทและความต้องการของผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียเอง บริหารจัดการด้วยตนเอง สถานศึกษาได้สร้างระบบที่ยืดหยุ่น ร่วมคิด ร่วม
ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมจัดการได้ด้วยตนเอง โดยรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
ให้มากที่สุด ระบบนี้จึงเน้นข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน โปร่งใสและรวดเร็วเป็นสำคัญ

1. ด้านการบริหารวิชาการ สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาได้กำหนดยุทธศาสตร์การทำงานการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การพัฒนาครู
จากครูต้นแบบและครูแกนนำ เพื่อสร้างมาตรฐานวิชาชีพสูงขึ้น พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการ
สอนด้วยการทำงานเป็นทีมและพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยโครงสร้างและระบบองค์กร เป็นต้น

สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ในรูปแบบการจัดการให้สถานศึกษาให้เป็นพื้นที่พิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียน มีดังนี้ โครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น อาทิ โครงการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ(เน้นคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ) โครงการพัฒนาศักยภาพด้านสุนทรียศาสตร์ (ดนตรี กีฬา ศิลปะ) และโครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย อาทิ โครงการพัฒนานักเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ (หลักสูตรเข้ม) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเน้นตามแนวความสามารถที่ค้นพบจากความร่วมมือ พ่อแม่ ครูอาจารย์และตัวนักเรียน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาดังกล่าวได้มีโครงการพัฒนานักเรียนมากมาย โดยใช้การมอบหมายหน้าที่ให้ครูต้นแบบหรือครูแกนนำในสถานศึกษา ได้พัฒนางานวิชาการผ่านตัวครู อาจารย์ทุกคนในสถานศึกษา

การบริหารงานวิชาการจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการดำเนินการ โดยความร่วมมือกับคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพสถานศึกษา ในการพัฒนางานวิชาการที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นหลัก

2. ด้านการบริหารงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา จ เป็นสถานศึกษานำร่องในการบริหารรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งมีความอิสระในการบริหารงบประมาณค่อนข้างสูง ตั้งแต่การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การตรวจสอบ ติดตามผลและรายงานผลการใช้เงิน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชีและการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สถานศึกษาจึงได้มอบหมายหน้าที่ในเรื่องการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบให้แก่ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูและบุคลากร ดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

วิธีการมอบอำนาจสถานศึกษาดำเนินการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการและพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการงบประมาณอย่างต่อเนื่องผู้รับมอบอำนาจ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารและทีมงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา จ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก จากข้อมูลการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ

รูปแบบการกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคล จะดำเนินการในลักษณะการสร้างทีมงาน การให้อำนาจหน้าที่แก่ฝ่ายบุคคลอย่างเบ็ดเสร็จทั้งในเรื่อง การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง วินัยและการรักษาวินัย

วิธีการกระจายอำนาจ พบว่า สถานศึกษาได้มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบทางการ ออกคำสั่งสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา แจ้งให้ทราบ

เรื่องที่จะกระจายอำนาจมากที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องการพัฒนานุเคราะห์ การประเมินบุคลากร และการพิจารณาบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนงานอื่นๆ ยังมีกฎหมายที่จะต้องดำเนินการตามลำดับบังคับบัญชาถึงหน่วยงานต้นสังกัด

4. ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาได้มอบอำนาจการบริหารงานธุรการ ให้แก่ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการและทีมงานธุรการ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัด จัดระบบการบริหารงานธุรการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถเป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆตลอด

สภาพการดำเนินงานสามารถปฏิบัติไปตามขอบข่าย/ภารกิจและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแต่ละเรื่อง เช่น การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การประสานงานการศึกษาและการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เป็นต้น

เมื่อพิจารณาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจแล้วพบว่า สถานศึกษา จ. มีจุดเด่นและจัดค้อย ดังนี้

จุดเด่น

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดหลักในการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ให้นักครูได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมประเมินโดยมีเป้าหมาย

2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แนวคิดการบริหารแบบหลอมรวม โดยมียุทธศาสตร์สำคัญ 5 ประการคือ

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. การปฏิรูปการเรียนรู้
3. การประกันคุณภาพ
4. การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
5. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

การหลอมรวมยุทธศาสตร์ทั้งห้าสู่การปฏิบัติงานนั้น อาศัยแนวคิดการบริหารจัดการเป็นทีม เป็นหลัก ซึ่งถือการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่มีลักษณะของการประสานสัมพันธ์อย่างดี โดยจัด

ให้มีคณะกรรมการ 3 ทีม ในแต่ละยุทธศาสตร์ ได้แก่ ทีมอำนวยการ (ทีมคิด) ทีมประสานงาน (ทีมประสาน)และทีมดำเนินงาน

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำเสนอแนวทางการบริหาร สรุปได้ดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการและวางแผน** ประกอบด้วย การสร้างความรู้ ความเข้าใจในกรอบความคิด สร้างทีมคณะกรรมการ
2. **ขั้นประสานการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ** โดยมีการวิเคราะห์สภาพความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ประสานความคิดและแนวทาง รวมทั้งเชื่อมโยงระหว่างทีม และจัดทำแผนงานหรือกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาต่อไป
3. **ขั้นพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา**ประกอบด้วยตรวจสอบสถานภาพของสถานศึกษา กำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา กำหนด/ทบทวนแผนปฏิบัติการ และดำเนินงานยกระดับมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
4. **ขั้นพัฒนาระบบและแนวทางการกำกับ ติดตาม ประเมินผล** ประกอบด้วย จัดทำฐานข้อมูลจำเป็นและส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศ ประเมินตรวจสอบเป้าหมายตามระยะ จัดระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
5. **ขั้นทบทวนตนเอง** เพื่อการเข้าสู่ระบบที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ทบทวนภารกิจเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติ ทบทวนปรับปรุงเพิ่มองค์ความรู้การบริหารอยู่เสมอ และทบทวนระบบโครงสร้างการบริหาร เพื่อการปรับปรุงพัฒนา

จุดด้อย

การบริหารเชิงประชาธิปไตยของโรงเรียนแห่งนี้ พบว่า ต้องใช้การประชุมชี้แจงมาก คณะทำงานมีมากเนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มาก ดังนั้นจึงส่งผลต่อเวลาการปฏิบัติการเรียน การสอนของครูและบุคลากรมาก

6. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณี สถานศึกษา ฉ

สถานศึกษา ฉ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่ในเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (เดิม) ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาดังกล่าว ตามประเด็นการจัดการศึกษาดังนี้

มิตินี้ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

มิตินี้ 2 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร และ (2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษาเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาของโรงเรียน เอกสารรายงานผลการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการแล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น จึงนำผลมาสังเคราะห์สรุปตามประเด็นการศึกษา แล้วนำเสนอเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบต่อไป

เป้าหมายการบริหารโรงเรียน คือนักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเป็นรายบุคคลความสำเร็จของสถานศึกษาจึงเป็นผลรวมของการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ตามหน้าที่ที่แตกต่างของบุคลากรทุกคน ภายใต้อาสาและความเข้าใจและปฏิสัมพันธ์กันตามระบบ "การบริหารแบบองค์รวม เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล" ได้ประยุกต์แนวคิด 3 แนวคิด มาเป็นปัจจัยองค์รวม คือ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคลและหลักการประกันคุณภาพการศึกษา

มิติที่ 1 การกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

1. ด้านการวางแผน สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา จ. ได้จัดทำแผนในหลายลักษณะ ได้แก่ แผนพัฒนาโรงเรียน ในรูปแบบ ธรรมนูญสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการนิเทศ และแผนการแก้ไข ปรับปรุงโดยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ คิดสร้างสรรค์งาน ตัดสินใจและยกย่องระเบียบ แนวปฏิบัติของสถานศึกษา

ปัญหาในการวางแผน คือ เวลาของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีน้อย ซึ่งสถานศึกษาได้แก้ไขโดยกำหนดให้คณะกรรมการประชุมทุกสัปดาห์ที่ 4 ของเดือน คณะกรรมการแต่ละคนจะต้องจัดเวลาให้สามารถเข้าร่วมประชุมได้

2. ด้านการจัดองค์กร สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา จ. ได้จัดองค์กร แบบ School in School หรือที่เรียกว่า โรงเรียนเล็ก ในโรงเรียนใหญ่ เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มากโรงเรียนได้จัดทำโครงสร้างสายบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชา รูปแบบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นประธาน (CEO) มีนายกสภามาคมครูและชุมชน ผู้แทนครู เจ้าของ ตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 15 คน โดยที่ผู้ได้รับใบอนุญาตสามารถเลือกเป็นกรรมการได้ 9 คนและ 9 คนนี้เลือกประธาน คณะกรรมการสถานศึกษา

2. คณะกรรมการ 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายเทคโนโลยี และฝ่ายวิจัยพัฒนาการแนะแนว

3. คณะกรรมการระดับ School มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาในระดับช่วงชั้น, 2 ประกอบด้วย อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวด เป็นต้น

4. ฝ่ายสนับสนุน จะมีทีมฝ่ายสนับสนุน ดำเนินงานธุรการและทะเบียนการเงินต่างๆ โดยมี ผู้จัดการฝ่าย เป็นหัวหน้าฝ่ายดูแลการบริหารจัดฝ่ายทั้งหมด

5. คณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบด้วย นักวิชาการ นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ จะเน้นการเสนอแนวคิดการทำงานในเชิงวิชาการเป็นสำคัญ

3. ด้านการนำ สรุปได้ดังนี้

จากการศึกษา สามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน จ. มีความสามารถสูง มีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในองค์กรสูง การรับรู้และแก้ปัญหาได้อย่างฉับไว เป็นคุณลักษณะเด่น โดยได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบปี 2544 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจังและเสียสละตลอดเวลา

การมอบอำนาจเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารได้มอบอำนาจให้คณะกรรมการแต่ละ School มีอำนาจหน้าที่เบ็ดเสร็จในทุกเรื่อง โดยมีอาจารย์ใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ ดูแล และตัดสินใจในการทำงาน เช่น การเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือนและการพิจารณาโบนัสประจำปี

ส่วนการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขเอง

การประสานงาน จะให้ความสำคัญกับการประสานงานอย่างเป็นทางการมากเนื่องจากเพื่อความชัดเจนของภารกิจที่มีมากมายในแต่ละวัน

4. ด้านการควบคุม

ผู้บริหารได้มีกลไกในการควบคุมงาน ในเรื่องติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการมอบหมายให้อาจารย์ใหญ่พิเศษ กำกับ ติดตามและนำเสนอให้ทราบเป็นระยะ

การนิเทศ ครูจะได้รับการนิเทศจากผู้บริหาร หัวหน้าหมวดและผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคเรียนละ 2 ครั้งเป็นอย่างน้อย โดยวิธีการเยี่ยมชั้นเรียน และการให้คำปรึกษา และให้ครูทำรายงานส่งการเชิญประชุมคณะครูทุกคนทุกวันเสาร์ของต้นเดือน

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารได้กระจายอำนาจการควบคุม การติดตาม ประเมินการทำงานให้แก่ อาจารย์ใหญ่และผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ได้ตัดสินใจตามขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อนำข้อมูลเสนอคณะกรรมการบริหารตัดสินใจต่อไป

มิตินี้ 2. การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ สรุปได้ดังนี้

ในการบริหารจัดการในรูปแบบ School in school มีระดับอนุบาล สามัญช่วงชั้นที่ 1 , ช่วงชั้นที่ 2 , ช่วงชั้นที่ 3 และ IP Program เป็นการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบอำนาจ ให้คณะกรรมการบริหารระดับอนุบาล สามัญช่วงชั้นที่ 1 , ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 และ IP Program มีอำนาจหน้าที่บริหารแบบเบ็ดเสร็จ

2. การบริหารงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษา จ จะเป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง โดยมอบหมายให้ผู้จัดการการเงินดูแล ระบบการเงินงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องบริหารงบประมาณ ภาคเรียนละ ประมาณ 60 ล้านบาท ให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ในอีกบทบาทหนึ่งที่มีฐานะเจ้าของสถานศึกษาด้วย

3. ด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล ในแต่ละเรื่องบทบาทและหน้าที่ จะรับผิดชอบในการดำเนินการแตกต่างกัน เช่น คณะกรรมการบริหาร จะมีหน้าที่ในการวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคคลเข้ามาเป็นครู และภาระงานเกี่ยวกับการพิจารณาลงโทษและการให้ออกของครูและบุคลากร

ส่วนคณะกรรมการ School จะมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาครูและบุคลากร และการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยที่ครูแต่ละคน จะมีแฟ้มสะสมงานเป็นของตนเอง แล้วเสนอมาให้ผู้บริหารพิจารณาต่อไป

4. ด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

สถานศึกษา ฉ ได้จัดโครงสร้างการบริหารองค์การเป็นรูปแบบเฉพาะได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายเทคโนโลยี ในกรณีนี้ ผู้บริหารได้มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่แต่ละฝ่ายมี หน้าที่และรับผิดชอบและตัดสินใจตามบทบาทที่กำหนดไว้ เน้นการบริการที่รวดเร็วและถูกต้อง ผู้รับมอบอำนาจคือ ผู้จัดการของแต่ละฝ่าย

เมื่อพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อย ของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจแล้ว พบว่า

จุดเด่น

1. การบริหารแบบกระจายอำนาจซึ่งมีรูปแบบการจัดการระบบเอกชนดำเนินการความอิสระและความคล่องตัวมีสูงมากในการกระจายความรับผิดชอบ แรงจูงใจที่ดี การบริหารงบประมาณได้อย่างอิสระผู้ได้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพลังใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาที่ตัวเองเป็นเจ้าของผลประโยชน์ที่ได้รับ ก็คุ้มค่ากับการลงทุนในฐานะเจ้าของกิจการ และสถานศึกษาแห่งนี้ เป็นหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถเป็นตัวอย่างในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นอย่างดี

2. มีการบริหารที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจ เป็นรูปแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School) มีสายงานการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ

เบ็ดเสร็จ โดยมีเป้าหมายการบริหารโรงเรียนที่สำคัญคือ นักเรียนได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีการบริหารแบบองค์รวม โดยการนำแนวคิด 3 แนวคิดมาประยุกต์ใช้คือ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล และหลัก การประกันคุณภาพการศึกษา

3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง ซึ่งเป็นเงื่อนไขในการขับเคลื่อนการบริหารให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยความร่วมมือ ความเข้าใจ ความสามัคคี และความเสียสละ และดำเนินการดังนี้

- 1) สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเพื่อทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน
- 2) การแก้ไขงานการวิจัยปฏิบัติการที่กลมกลืนกับการทำงาน
- 3) การอำนวยความสะดวกในระดับที่เพียงพอ อย่างสมเหตุสมผล

จุดด้อย

สถานศึกษาขนาดใหญ่มาก มีปัญหาในการประสานงาน ดังนั้นจะต้องมีผู้รับอำนาจการตัดสินใจที่มีความสามารถในการประสานงานและสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่ร่วมทีมงานด้วย ไม่นั้นการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ประสบผลสำเร็จ

จากการนำเสนอผลการศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารแบบกระจายอำนาจ ของสถานศึกษาทั้ง 6 แห่งจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า

สภาพการกระจายอำนาจของสถานศึกษาโดยภาพรวม จะพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาไปปฏิบัติงานตามภาระงาน โดยที่พยายามจะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้ด้วย ในรูปแบบคณะกรรมการที่มงานตามฝ่ายงานต่างๆ อย่างไรก็ตามอำนาจลักษณะของการตัดสินใจยังคงอยู่ในเงื่อนไขของกฎหมาย ระเบียบและแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก

ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารงาน จะพบว่า สถานศึกษาดังกล่าวจะบริหารจัดการแบบกระจายได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับ ผู้นำ หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างแท้จริงการสร้างสรรคผลงาน นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยใช้การบริหารจัดการที่ดีเป็นระบบ ครุมีศักยภาพเพียงพอ และจำนวนครูบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะเอื้อต่อการบริหารแบบกระจายอำนาจเป็นอย่างมาก

ส่วนปัญหาจากการดำเนินงาน สรุปดังนี้

1. ถ้ามีการบริหารจัดการไม่ดี จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู ได้แก่ การใช้เวลาในการปฏิบัติงานด้านธุรการและหรือการร่วมตัดสินใจที่ใช้เวลามากเกินไปและไม่จำเป็น

2. การไม่สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และงานประจำของหน่วยงานต้นสังกัด ขอความร่วมมือโดยจัดส่งครูไปช่วยดำเนินงาน

3. ครูที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานวิชาการไม่กล้าที่จะตัดสินใจ เนื่องจากบุคคลดังกล่าวไม่ใช่ตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งทางการ การตัดสินใจในบางครั้งจะต้องรอผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจด้วยและการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือการตัดสินใจตามกลุ่มเพื่อสนิทหรือเครือญาติ

4. คณะกรรมการในส่วนของตัวแทนชุมชนจะขาดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา การมีส่วนร่วมมีลักษณะการระดมทุนทรัพย์มากกว่าระดมความคิดเห็นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาวิชาการ

5. โรงเรียนมีข้อจำกัดในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ กฎระเบียบการเบิกจ่ายและการจัดซื้อจัดจ้างที่มีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ บางครั้งไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ในชนบทหรือในท้องถิ่น

6. งบประมาณที่ใช้พัฒนาคุณภาพนักเรียนมีจำกัด เนื่องจากงบประมาณเงินอุดหนุนที่สถานศึกษาได้รับตามรายหัวนักเรียน สถานศึกษาต้องนำไปใช้บริหารจัดการทุกเรื่องทั้งในการบริหารวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากรและงานอาคารสถานที่ ดังนั้นอาจส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ถ้าสถานศึกษาจัดทำแผนใช้งบประมาณไปใช้จ่ายด้านอื่นมากเกินไป

อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวทางกระจายอำนาจในสถานศึกษา ไปใช้สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการคิดของผู้นำและผู้ตาม ไม่ควรคิดว่าการกระจายอำนาจคือ รับอำนาจมาใช้ และมีความเชื่อว่าการกระจายอำนาจมีประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา
2. การตัดสินใจต้องมีการเห็นชอบ กลั่นกรองจากคนอื่นอีกกลุ่มหนึ่งเสมอ
3. ควรพัฒนาคณะกรรมการหรือทีมงานควบคู่กันไปกับการให้อำนาจ
4. การตัดสินใจแต่ละครั้ง ควรตัดสินใจเพื่อเป้าหมายการศึกษา ไม่ใช่กลุ่มพวก
5. ผู้รับมอบอำนาจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับการตรวจสอบ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด จำนวนครูและสังกัด

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน n = 397	ร้อยละ
1. ขนาด (จำนวนนักเรียน)		
ขนาดเล็ก (ไม่เกิน 300 คน)	130	32.75
ขนาดกลาง (301 - 900 คน)	142	35.77
ขนาดใหญ่ (901 คนขึ้นไป)	125	31.48
2. จำนวนครู		
ไม่เกิน 10	131	30.00
11-30	167	42.07
31-50	42	10.58
51-70	18	4.53
71 ขึ้นไป	39	9.82
3. สังกัด (เดิม)		
กรมสามัญศึกษา	130	32.75
กรม สปช.	267	67.25

จากตารางที่ 3 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 397 แห่ง เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลางมากที่สุด ร้อยละ 35.77 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 32.75 และน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 31.48 ส่วนใหญ่ร้อยละ 42.07 มีจำนวนครู ระหว่าง 11-30 คน และส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาสังกัด สปช (เดิม) ร้อยละ 67.25

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภูมิหลัง

ภูมิหลังผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน n = 397	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	30	7.60
ชาย	367	92.40
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.51
ปริญญาตรี	118	29.72
ปริญญาโท	268	67.51
ปริญญาเอก	9	2.26
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	331	83.38
อาจารย์ใหญ่	33	8.31
ครูใหญ่	4	1.01
อื่นๆ	29	7.30
4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาปัจจุบัน		
1-5 ปี	245	61.71
5-10 ปี	67	16.88
11-15 ปี	28	7.05
มากกว่า 15 ปี	57	14.36

จากตารางที่ 4 ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 92.40 ในด้านวุฒิการศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 67.51 ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คือ ร้อยละ 83.38 สำหรับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี มากที่สุดคือร้อยละ 61.71

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษา

ตารางที่ 5 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	120	96.00	127	97.69
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ	89	71.20	95	66.90	113	86.92
3) อื่นๆ.. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนผู้ปกครอง	12	9.60	24	16.90	6	4.61
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	121	96.80	120	84.50	127	97.69
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	89	71.20	95	66.90	113	86.92
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	11	8.80	22	15.49	6	4.61
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	106	84.80	115	80.98	110	84.61
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	99	79.20	107	75.35	66	50.76
3) หัวหน้างาน	87	69.60	89	62.67	76	58.46
4) หัวหน้าฝ่าย	87	69.60	86	60.56	75	57.69
5) ครู	97	77.60	84	59.15	104	80.00
6) อื่นๆ.. คณะกรรมการเฉพาะกิจ	2	1.60	1	0.70	1	0.76
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	120	63.00	118	83.09	122	96.84
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	45	36.00	62	43.66	30	23.07
3) บุคคลภายนอก	11	8.80	15	10.56	21	16.15
4) อื่นๆ.. ผู้ทรงคุณวุฒิ	1	0.80	4	2.81	4	3.07

ตารางที่ 5 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	108	86.40	120	84.50	105	80.76
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	84	67.20	84	59.15	102	78.46
3) อื่นๆ..กำกับ ติดตามขึ้นอยู่กับลักษณะงาน	2	1.60	7	4.92	3	2.30
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	91	72.80	92	64.78	100	76.92
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	81	64.80	81	57.04	94	72.30
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	87	69.60	78	54.92	83	63.84
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	6	4.22	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	110	88.00	110	77.46	105	80.72
2)ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	90	72.00	82	57.74	94	72.30
3)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	87	69.50	95	66.90	93	71.53
4)อื่นๆ..สังเกตการปฏิบัติงาน	3	2.40	8	5.63	2	15.38
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	23	18.40	51	35.90	26	20.00
2)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	42	33.60	70	49.29	50	38.46
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	8	6.40	22	15.49	9	6.92
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	107	85.60	101	71.12	104	80.00
5)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	46	36.80	68	47.88	34	26.15
6)อื่นๆ..ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	0	0.00	7	4.92	1	0.76

จากตารางที่ 5 การศึกษาสภาพและปัญหาและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจ การตัดสินใจแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 96.00-97.69) มากกว่า คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความ รับผิดชอบโดยไม่มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง (ร้อยละ 84.50-97.69) มากกว่ามอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจกับผู้อื่น

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 80.98-84.80) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 63.00-96.84)

ด้านลักษณะการกำกับติดตามใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 80.76-86.40) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาที่ใช้กำกับ ติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 64.78-76.92) มากกว่า กำกับติดตาม เป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์ และสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ

ส่วนวิธีการกำกับติดตามใช้วิธีการให้ผู้รับมอบอำนาจเสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 77.40-88.00) มากกว่าให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จภารกิจ และขอรายงานที่กำลัง ปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้รับมอบอำนาจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว โดยโรงเรียนขนาดกลางยังพบปัญหา ผู้รับมอบอำนาจไม่เข้าใจบทบาท ที่ได้รับมอบอำนาจมากกว่าขนาดอื่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	124	99.20	119	83.80	124	95.38
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ	98	78.40	102	71.83	109	83.84
3) อื่นๆ..ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนผู้ปกครอง	10	8.00	13	9.15	7	5.38
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	124	99.20	119	83.80	124	95.38
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	98	78.40	102	71.83	109	83.84
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	9	7.20	13	9.15	7	5.38
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	103	82.40	115	80.98	109	83.84
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	89	71.20	99	69.71	64	49.23
3) หัวหน้างาน	75	60.00	87	61.26	73	56.15
4) หัวหน้าฝ่าย	79	63.20	82	57.74	75	57.69
5) ครู	86	38.80	82	57.74	113	86.92
6) อื่นๆ..คณะกรรมการเฉพาะกิจ	9	7.20	17	11.97	5	3.84
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	114	91.20	112	78.87	121	93.07
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	50	40.00	59	41.54	32	24.61
3) บุคคลภายนอก	16	12.80	21	14.78	17	13.07
4) อื่นๆ..ผู้ทรงคุณวุฒิ	3	2.40	2	1.40	5	3.84

ตารางที่ 6 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	104	83.20	114	80.28	105	80.76
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	83	66.40	94	66.19	100	76.92
3)อื่นๆ..กำกับ ติดตามขึ้นอยู่กับลักษณะงาน	2	1.60	6	4.22	0	0.00
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	92	73.60	100	70.42	107	82.30
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	84	67.20	85	59.85	100	76.92
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	89	71.20	79	55.63	80	61.53
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	3	2.40	5	3.52	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	109	87.20	109	76.76	105	80.76
2)ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	89	71.20	89	62.67	99	76.15
3)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	63	50.40	96	67.60	45	34.61
4)อื่นๆ..สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	102	81.60	101	71.12	109	83.84
2)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	38	30.40	63	44.36	43	33.07
3)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	45	36.00	57	40.14	37	28.46
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	29	23.20	52	36.61	24	18.46
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	12	9.60	20	14.08	5	3.84
6)อื่นๆ..ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	0	0.00	5	3.52	2	1.53

จากตารางที่ 6 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 83.80-99.20) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 83.80-99.20) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 80.98-84.80) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 63.00-96.84)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 80.28-83.20) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 70.42-82.30) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.76-87.20) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.12-83.84) โดยโรงเรียนขนาดกลางผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

ตารางที่ 7 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	121	85.21	124	95.38
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	94	75.20	98	69.01	108	83.07
3) อื่นๆ..ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ	10	8.00	15	10.56	1	0.76
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	121	96.80	121	85.21	124	95.38
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	94	75.20	98	69.01	108	83.07
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	9	7.20	14	9.85	1	0.76
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	101	80.80	113	79.57	111	85.38
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	89	71.20	97	68.30	67	51.53
3) ครู	85	68.00	82	57.74	107	82.30
4) หัวหน้างาน	31	24.80	86	60.56	72	55.38
5) หัวหน้าฝ่าย	76	60.80	81	57.04	77	59.23
6) อื่นๆ..ตัวแทนทุกฝ่าย	11	8.80	17	11.97	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	112	89.60	122	85.91	124	95.34
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	47	37.60	66	46.47	32	24.61
3) บุคคลภายนอก	15	12.00	25	17.60	19	14.61
4) อื่นๆ..ผู้ทรงคุณวุฒิ	2	1.60	3	2.11	4	3.07

ตารางที่ 7 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย มาตรการ และกลยุทธ์การดำเนินงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	106	84.80	119	83.80	107	82.30
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	84	67.20	99	69.71	97	74.61
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	101	80.80	98	69.01	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	82	65.60	88	61.97	101	77.69
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	85	68.00	84	59.15	82	63.07
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่แน่นอน	0	0.00	5	3.52	2	1.40
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	105	84.00	109	76.76	107	82.30
2)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	90	72.00	90	63.38	96	73.84
3)ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	90	72.00	85	59.85	95	73.07
4)อื่นๆ..สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	6	4.22	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	105	84.00	104	73.23	100	76.92
2)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	45	36.00	64	45.07	44	33.84
3)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	47	37.60	57	40.14	32	24.61
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	32	25.60	49	35.50	33	25.38
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	9	7.20	23	16.19	8	6.15
6)อื่นๆ..ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2	1.60	8	5.63	2	1.40

จากตารางที่ 7 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 85.21-96.80) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 85.21-96.80) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ โดยลักษณะการกระจายอำนาจของโรงเรียนขนาดเล็กจะมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 79.57-85.38) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 85.91-95.34)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 82.30-84.80) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 69.01-80.80) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.76-84.00) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 73.23-84.00) โดยโรงเรียนขนาดกลางผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ในการดำเนินงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	120	96.00	124	87.32	126	96.92
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	86	68.80	84	59.15	99	76.15
3) อื่นๆ..ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษา	2	4.00	13	9.15	4	3.07
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	120	96.00	124	87.32	126	96.92
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	86	68.80	84	59.15	99	76.15
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	4	3.20	13	9.15	4	3.07
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	108	86.40	109	76.76	116	89.23
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	86	68.80	96	67.60	71	54.61
3) ครู	81	68.40	79	55.63	111	85.38
4) หัวหน้างาน	72	57.60	88	61.97	73	56.15
5) หัวหน้าฝ่าย	70	56.00	79	55.63	82	63.07
6) อื่นๆ..คณะกรรมการเฉพาะกิจ	6	4.80	16	11.26	4	3.07
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่น ๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	114	91.20	116	81.69	120	92.30
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	43	34.40	66	46.47	36	23.69
3) บุคคลภายนอก	15	12.00	19	13.38	16	12.30

ตารางที่ 8 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ในการดำเนินงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	106	84.80	108	76.05	105	80.76
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	87	69.90	98	69.01	99	76.15
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	98	69.01	107	82.30
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	82	65.60	89	62.67	100	76.92
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	84	67.20	81	57.04	81	62.30
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	102	81.60	106	74.64	106	81.53
2)ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	86	68.80	90	63.38	96	73.84
3)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	57	45.60	86	60.56	53	40.76
4)อื่นๆ..ตรวจเอกสาร	0	0.00	4	2.81	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	30	24.00	43	30.28	24	18.46
2)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	32	25.60	57	40.14	42	32.30
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	18	14.40	19	13.34	9	6.92
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	101	80.80	99	69.71	96	73.84
5)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	46	36.80	60	42.25	32	24.61
6)อื่นๆ..ผู้รับอำนาจไม่กล้าตัดสินใจ	0	0.00	6	4.22	2	1.40

จากตารางที่ 8 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการวางแผน ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ในการดำเนินงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 87.32-96.92) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 87.32-96.92) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจน้อยกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 76.76-89.23) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 81.69-92.30)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-84.80) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 69.01-82.30) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 74.64-81.60) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 69.71-80.80) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจจะเข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายของงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	127	89.43	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	49	39.20	72	50.70	43	33.07
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	119	95.20	127	89.43	130	100.00
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ และตัดสินใจกับผู้อื่น	49	39.20	72	50.70	43	33.07
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	8	6.40	13	9.15	1	0.76
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	103	82.40	108	76.05	117	90.008
2) ครู	79	63.20	68	47.88	111	85.38
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	89	71.20	99	69.71	68	52.30
4) หัวหน้าฝ่าย	75	60.00	82	57.74	82	62.30
5) หัวหน้างาน	75	60.00	88	61.97	74	56.92
6) อื่นๆ..ตัวแทนครูแต่ละฝ่าย	10	8.00	16	11.26	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	105	84.00	108	76.05	115	88.46
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	47	37.60	66	46.47	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	12	9.60	20	14.08	16	12.30

ตารางที่ 9 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายของงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	107	85.60	108	76.05	107	82.30
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	84	67.20	102	71.83	102	78.46
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	95	76.00	94	66.19	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	83	66.40	91	64.08	95	73.07
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	83	66.40	74	52.11	78	60.00
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	104	83.20	109	76.76	105	80.76
2)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	86	60.56	97	74.61
3)ขอคูงานที่กำลังปฏิบัติ	25	20.00	46	32.39	26	20.00
4)อื่นๆ..สังเกตการปฏิบัติ	1	0.80	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ มากอยู่แล้ว	95	76.00	97	68.30	98	75.38
2)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	41	32.80	68	47.88	42	32.30
3)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	39	31.20	51	35.91	29	22.30
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	33	26.40	42	29.57	28	21.53
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	12	9.60	18	12.67	9	6.92
6)อื่นๆ..ผู้รับมอบอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	2	1.60	5	3.52	1	0.76

จากตารางที่ 9 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายของงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 89.43-100.00) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 89.43-100.00) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 76.05-90.00) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 76.05-88.46)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-85.60) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 66.19-80.00) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.76-83.20) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 68.30-76.00)

ตารางที่ 10 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายนอกเหนือภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	118	83.09	124	95.38
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	86	68.80	86	60.56	98	75.38
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	119	95.20	118	83.09	124	95.38
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	86	68.80	86	60.56	98	75.38
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	5	4.00	13	9.15	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	105	84.00	110	77.46	116	89.23
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	84	67.20	93	65.19	69	53.07
3) หัวหน้าฝ่าย	69	55.20	72	50.70	77	59.23
4) หัวหน้างาน	68	54.40	79	55.63	76	58.46
5) ครู	78	62.40	64	45.07	109	83.84
6) อื่นๆ..คณะกรรมการเฉพาะกิจ	10	8.00	15	10.56	4	3.07
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	110	88.00	108	76.05	118	90.76
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	42	33.60	66	46.47	31	23.84
3) บุคคลภายนอก	16	12.80	21	14.78	11	8.46
4) อื่นๆ..ผู้ทรงคุณวุฒิ	3	2.40	2	1.40	5	3.84

ตารางที่ 10 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายนอกเหนือภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	101	80.80	107	75.35	102	78.46
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	86	68.80	103	72.53	102	78.46
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	94	75.20	92	64.78	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	87	69.60	94	66.19	99	76.15
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	79	63.20	72	50.70	75	57.69
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	2	1.60	5	3.52	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	108	76.05	106	81.53
2) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	88	70.40	83	58.45	96	73.84
1) ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ	28	22.40	43	30.28	27	20.76
4) อื่นๆ..สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	4	2.81	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	89	71.20	97	68.30	95	73.07
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	51	40.80	57	40.14	33	25.38
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	35	28.00	53	37.32	37	28.46
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	32	25.60	46	32.39	26	20.00
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	13	10.40	20	14.08	8	6.15
6) อื่นๆ..ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2	1.60	7	4.92	2	1.40

จากตารางที่ 10 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขอบข่ายนอกเหนือภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 83.09-95.38) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 83.09-95.38) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 77.46-89.23) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 76.05-90.76)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 75.35-80.80) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 64.78-80.00) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.05-81.53) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 68.30-73.07)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	120	98.40	124	87.32	129	99.23
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	44	35.20	70	51.40	44	33.84
3) อื่นๆ..ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ บริหารสถานศึกษา	9	7.20	12	8.45	1	0.76
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	123	98.40	124	87.32	129	99.23
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	44	35.20	73	51.40	44	33.84
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	5	4.00	12	8.45	1	0.76
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	99	79.20	102	71.83	118	90.76
2) ครู	83	66.40	84	59.15	108	83.07
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	87	69.60	100	70.42	69	53.07
4) หัวหน้าฝ่าย	81	64.80	88	61.97	75	57.69
5) หัวหน้างาน	76	60.80	90	63.38	72	55.38
7) อื่นๆ..ตัวแทนครู	8	6.40	16	11.26	5	3.84
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	104	83.20	104	73.23	115	88.46
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	51	40.80	71	50.00	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	11	8.80	19	13.38	14	10.76

ตารางที่ 11 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	108	76.05	107	82.30
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	85	68.00	97	68.30	103	79.23
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	97	68.30	102	78.46
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	86	68.80	88	61.97	98	75.38
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	81	64.80	75	52.81	84	64.61
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	99	79.20	112	78.87	114	87.69
2)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	93	74.40	84	59.15	95	73.07
3)ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ	92	73.60	86	60.56	94	72.30
4)อื่นๆ..สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	96	76.80	100	70.42	102	78.46
2)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	45	36.00	53	37.32	27	20.76
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	39	31.20	45	31.69	33	25.38
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	35	28.00	59	41.54	35	26.92
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	12	9.60	23	16.19	7	5.38
6)อื่นๆ..ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2	1.60	5	3.52	2	1.40

จากตารางที่ 11 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรใน โรงเรียน (ร้อยละ 87.32-99.23) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 87.32-99.23) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 71.83-90.76) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 73.23-88.46)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-84.00) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 68.30-78.46) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 78.87-87.69) มากกว่า การขออนุญาตกำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 70.42-78.46)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดครูปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	118	94.40	121	85.21	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	31	24.80	53	37.32	31	23.84
3) อื่นๆ..ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ บริหารสถานศึกษา	8	6.40	18	12.67	4	3.07
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	118	94.40	121	85.21	128	98.46
2) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	31	24.80	53	37.32	31	23.84
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	7	5.60	17	11.97	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	103	82.40	97	68.30	114	87.69
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	88	70.40	98	69.01	70	53.84
3) หัวหน้างาน	72	57.60	75	52.81	74	56.92
4) ครู	73	58.40	60	42.25	100	76.92
5) หัวหน้าฝ่าย	67	53.60	67	47.18	71	54.61
6) อื่นๆ..คณะกรรมการเฉพาะกิจ	7	5.60	11	7.74	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	98	78.40	97	68.30	109	83.84
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	43	34.40	76	53.52	33	25.38
3) บุคคลภายนอก	8	6.40	13	9.15	6	4.61

ตารางที่ 12 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดครูปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	105	73.94	109	83.84
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	52	41.60	99	69.71	50	38.46
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	90	72.00	96	67.60	99	76.15
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	79	63.20	87	61.26	97	74.61
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	80	64.00	79	55.63	80	61.53
4) อื่นๆ..กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	2	1.60	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	97	77.60	105	73.94	110	84.61
2) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	85	68.00	84	59.15	95	73.07
3) ขอคูงานที่กำลังปฏิบัติ	84	67.20	81	57.04	91	70.00
4) อื่นๆ.....สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ มากอยู่แล้ว	94	75.20	102	71.83	95	73.07
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	44	35.20	61	42.95	30	23.07
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	28	22.40	48	33.80	38	29.23
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	24	19.20	38	26.76	26	20.00
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	15	12.00	22	15.49	9	6.92
6) อื่นๆ.....ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	1	0.80	7	4.92	2	1.40

จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดครูปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 85.21-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 85.21-98.46) มากกว่า การตัดสินใจกับผู้อื่นและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 68.30-87.69) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 68.30-83.84)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 73.94-84.00) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ โดยโรงเรียนขนาดกลางจะกำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับ ติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 67.60-76.15) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 73.94-84.61) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีการกำกับติดตามด้วยวิธีขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.83-75.20)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	117	93.60	122	85.91	126	96.92
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	38	30.40	57	40.14	33	25.38
3) อื่นๆ...ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ บริหารสถานศึกษา	8	6.40	16	11.26	5	3.84
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	104	83.20	110	77.46	112	86.15
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	34	27.20	40	28.16	25	19.23
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	20	16.00	37	26.05	26	20.00
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	99	79.20	100	70.42	117	90.00
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	90	72.00	95	66.90	70	53.84
3) หัวหน้างาน	70	56.00	81	57.04	71	54.61
4) หัวหน้าฝ่าย	70	56.00	72	50.70	76	58.46
5) ครู	68	54.40	64	45.07	99	76.15
6) อื่นๆ...คณะทำงานเฉพาะกิจ	7	5.60	15	10.56	5	3.84
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	97	77.60	100	70.42	119	91.53
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	45	36.00	67	47.18	34	26.15
3) บุคคลภายนอก	11	8.80	14	9.85	9	6.92

ตารางที่ 13 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	106	74.64	107	82.30
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	84	67.20	99	69.11	102	78.46
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	96	76.80	92	64.78	102	78.46
2)สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	81	64.00	89	62.67	98	75.38
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	79	63.20	76	53.52	82	63.07
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	97	77.60	104	74.64	107	82.30
2)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	86	68.80	83	58.45	97	74.61
3) ขอคูงานที่กำลังปฏิบัติ	90	72.00	80	56.33	91	70.00
4)อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	98	78.40	100	70.42	96	73.84
2)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	42	33.60	58	40.84	32	24.61
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	30	24.00	53	37.32	32	24.61
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	23	18.40	42	29.57	26	20.00
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	15	12.00	18	12.67	7	5.38
6)อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	1	0.80	8	5.63	2	1.40

จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 85.91-96.92) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา แต่โรงเรียนขนาดกลางจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 77.46-86.15) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 70.42-90.00) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 70.42-91.53)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 74.64-84.00) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 64.78-78.46) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 74.64-82.30) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีการกำกับติดตามด้วยวิธีขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 70.42-78.40)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	124	87.32	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	39	31.20	59	41.54	38	29.23
3) อื่นๆ...ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ บริหารสถานศึกษา	7	5.60	12	8.45	5	3.84
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	111	88.80	114	80.28	115	88.46
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	29	23.20	45	31.69	20	15.38
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	15	12.00	36	25.35	22	16.92
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	100	80.00	95	66.90	117	90.00
2) ครู	85	68.00	78	54.92	107	82.30
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	85	68.00	101	71.12	68	52.30
4) หัวหน้าฝ่าย	73	58.40	77	54.22	77	59.23
5) หัวหน้างาน	71	56.80	82	57.74	74	56.92
6) อื่นๆ...ตัวแทนฝ่ายต่างๆ	7	5.60	12	8.45	6	4.61
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	99	79.20	93	65.49	116	89.23
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	42	33.60	72	50.70	39	30.00
3) บุคคลภายนอก	10	8.00	13	9.15	8	6.15

ตารางที่ 14 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	102	81.60	108	76.05	110	84.61
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	59	47.20	96	67.60	48	36.92
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	96	76.80	97	68.30	105	80.76
2)สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	84	67.20	85	59.85	98	75.38
3)กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	82	65.60	75	52.81	82	63.07
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	5	3.52	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	103	72.53	106	81.53
2)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	89	62.67	99	76.15
3)ขอคูงานที่กำลังปฏิบัติ	24	19.20	41	28.87	32	24.61
4)อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	100	80.00	99	69.71	96	73.84
2)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	40	32.00	56	39.43	27	20.76
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	26	20.80	53	37.32	36	27.69
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	29	23.20	45	31.69	26	20.00
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	11	8.80	22	15.49	5	3.84
6)อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	2	1.60	7	4.92	1	0.76

จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 87.32-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 80.28-88.80) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 66.90-90.00) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 65.49-89.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-84.61) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 68.30-80.76) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 72.53-81.53) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีการกำกับติดตามด้วยวิธีขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 69.71-80.00)

ตารางที่ 15 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	125	88.02	126	96.92
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	80	64.00	78	54.92	96	73.84
3) อื่นๆ...ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทนผู้ปกครอง ลักษณะการกระจายอำนาจ	8	6.40	11	7.74	3	2.30
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับ ผู้อื่น	113	90.40	117	82.39	112	86.15
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	31	24.80	47	33.09	33	25.38
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	15	12.00	35	24.64	23	17.69
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	96	76.80	96	67.60	117	90.00
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	88	70.40	104	73.23	68	52.30
3) ครู	81	64.80	79	55.63	112	86.15
4) หัวหน้าฝ่าย	75	60.00	81	57.04	81	62.30
5) หัวหน้างาน	76	60.80	83	58.45	72	55.38
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	4	3.20	13	9.15	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	107	85.60	108	76.05	117	90.00
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	46	36.80	72	50.70	38	29.23
3) บุคคลภายนอก	17	13.60	24	16.90	13	10.00

ตารางที่ 15 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการจัด
องค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน
(ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	104	83.20	111	78.16	106	81.53
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	87	69.60	97	68.30	98	75.38
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลาดำเนินการ	100	80.00	100	70.42	99	76.15
2)สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	83	66.40	88	61.97	99	76.15
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	81	64.80	76	53.52	83	63.84
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	97	77.60	104	73.23	101	77.69
2)ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	94	75.20	83	58.45	94	72.30
3)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	93	74.40	83	58.45	97	74.61
4)อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	100	80.00	103	72.53	96	73.84
2)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	48	38.40	55	38.73	29	22.30
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	32	25.60	52	36.61	36	27.69
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	22	17.60	40	28.16	29	22.30
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	10	8.00	18	12.67	10	7.69
6)อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	2	1.60	8	5.63	2	1.40

จากตารางที่ 15 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการจัดองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 88.02-96.92) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 82.39-90.40) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 67.60-90.00) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 76.05-90.00)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 78.16-83.20) มากกว่า กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 70.42-80.00) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 73.23-77.69) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 72.53-80.00)

ตารางที่ 16 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
ในส่วนที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	113	90.40	107	75.35	121	93.07
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	33	26.40	50	35.21	32	24.61
3) อื่นๆ...ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการเฉพาะกิจ	8	6.40	11	7.74	3	2.30
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	98	78.40	99	69.71	107	82.30
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	26	20.80	57	40.14	33	25.38
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	26	20.80	32	22.53	17	13.07
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	104	83.20	110	77.46	121	93.07
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	85	68.00	93	63.49	70	53.84
3) หัวหน้างาน	75	60.00	74	52.11	74	56.92
4) หัวหน้าฝ่าย	71	56.80	64	45.07	76	58.46
5) ครู	66	52.80	43	30.28	90	69.23
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	15	12.00	19	13.38	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	94	75.20	90	63.38	110	84.61
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	46	36.80	68	47.88	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	9	7.20	10	7.04	5	3.84

ตารางที่ 16 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
ในส่วนที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน
(ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	90	72.00	98	69.01	104	80.00
2) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	64	51.20	94	66.19	52	40.00
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	94	66.19	103	79.23
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	46	36.80	70	49.29	44	33.84
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	41	32.80	68	47.88	29	22.30
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	2	1.60	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	89	71.20	95	66.90	98	75.38
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	83	66.40	75	52.81	92	70.76
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	85	68.00	72	50.70	86	66.15
4) อื่นๆ...ประเมินผลงาน	3	2.40	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	89	71.20	88	61.97	87	66.92
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	46	36.80	60	42.25	37	28.46
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	30	24.00	43	30.28	34	26.15
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	20	16.00	33	23.23	24	18.46
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	12	9.60	17	11.97	11	8.46
6) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	3	2.40	10	7.04	1	0.76

จากตารางที่ 16 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำในส่วนที่เกี่ยวกับการให้อำนาจการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 75.35-93.07) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 69.71-82.30) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 77.46-93.07) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 63.38-84.61)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ (ร้อยละ 69.01-80.00) มากกว่า กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 66.19-79.23) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 66.90-75.38) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 61.97-71.20)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นโอกาสจากการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	126	88.73	126	96.92
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	42	33.60	56	39.43	34	26.15
3) อื่นๆ...ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ เฉพาะกิจ	6	4.80	16	11.26	6	4.61
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	107	85.60	111	78.16	112	86.15
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	30	24.00	36	25.35	23	17.69
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	18	14.40	34	23.94	22	16.92
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	104	83.20	102	71.83	118	90.76
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	58	46.40	98	69.01	27	20.76
3) หัวหน้างาน	49	39.20	71	50.00	25	19.23
4) หัวหน้าฝ่าย	46	36.80	64	45.07	28	21.53
5) ครู	43	34.40	55	38.73	55	42.30
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	7	5.60	17	11.97	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	100	80.00	98	69.01	109	83.84
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	48	38.40	68	47.88	40	30.76
3) บุคคลภายนอก	9	7.20	19	13.38	11	8.46

ตารางที่ 17 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
 ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นโอกาสจากการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
 (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	63	50.40	95	66.90	55	42.30
2) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	100	80.00	94	66.19	98	75.38
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลายกหนด	101	80.80	95	66.90	108	21.53
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	53	42.40	72	50.70	41	31.53
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	45	36.00	60	42.25	28	80.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	95	76.00	94	66.19	103	79.23
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	86	68.80	78	54.92	89	68.46
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	86	68.80	71	50.00	89	68.46
4) อื่นๆ... ส่งผลการปฏิบัติงาน	2	1.60	8	5.63	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	100	80.00	97	68.30	96	73.84
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	43	34.40	56	39.43	27	20.76
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	32	25.60	49	35.50	36	27.69
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	22	17.60	34	23.94	25	19.23
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	7	5.60	17	11.97	9	6.92
6) อื่นๆ... ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2	1.60	8	5.63	2	1.40

จากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้อำนาจการตัดสินใจในการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นโอกาสจากการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 88.73-96.92) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 78.16-86.15) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 71.83-90.76) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดกลางจะมีผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ มากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 69.01-83.84)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 66.19-80.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลาดำเนินการ (ร้อยละ 66.90-80.80) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 66.19-79.23) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 68.30-80.00)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	117	93.60	122	85.91	125	96.15
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	77	61.60	83	58.45	92	70.76
3) อื่นๆ...ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ บริหารสถานศึกษา	7	5.60	14	9.85	6	4.61
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	107	85.60	116	81.69	111	85.38
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	30	24.00	50	35.21	22	16.92
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	23	18.40	36	25.35	27	20.76
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	106	84.80	107	75.35	114	87.69
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	88	70.40	103	72.53	73	56.15
3) ครู	80	64.00	77	54.22	107	82.30
4) หัวหน้างาน	76	60.80	82	57.74	76	58.46
5) หัวหน้าฝ่าย	72	57.60	73	51.40	77	59.23
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	7	5.60	11	7.74	4	3.07
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	108	86.40	110	77.46	116	89.23
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	42	33.60	66	46.47	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	19	13.38	15	11.5
4) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2	1.60	2	1.40	5	3.84

ตารางที่ 18 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน
(ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	90	72.00	99	69.71	102	78.46
2) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	101	80.80	110	77.46	101	77.69
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	50	40.00	79	55.63	55	42.30
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	51	40.80	79	55.63	29	22.30
3) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	95	76.00	96	67.60	104	80.00
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	99	79.20	99	69.71	109	83.84
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	83	66.40	91	64.08	92	70.76
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	83	66.40	85	59.85	89	68.46
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	2	1.60	4	2.81	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	102	81.60	100	70.42	97	74.61
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	44	35.20	56	39.43	31	23.84
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	31	24.80	51	35.91	30	23.07
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	21	16.80	41	28.87	25	19.23
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	5	4.00	23	16.19	10	7.69
6) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	1	0.80	10	7.04	3	2.30

จากตารางที่ 18 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำ ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้อำนาจการตัดสินใจในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจาย อำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 85.91-96.15) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 81.69-85.60) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 75.35-87.69) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจ ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 77.46-89.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 77.46-80.80) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการ กำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 67.60-80.00) มากกว่า การ สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 69.71-83.84) มากกว่า การขอคูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระ งานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 70.42-81.60)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
ในส่วนที่เกี่ยวกับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาด
โรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	120	96.00	119	83.80	127	97.69
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	40	32.00	64	45.07	42	32.00
3) อื่นๆ... ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการ เฉพาะกิจ	8	6.40	17	11.97	4	3.07
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและ ตัดสินใจกับผู้อื่น	104	83.20	106	74.64	109	83.84
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มี อำนาจการตัดสินใจ	24	19.20	42	29.57	25	19.23
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	28	22.40	33	23.23	22	16.92
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	102	84.60	108	76.05	119	91.53
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	86	68.80	99	69.71	69	53.07
3) หัวหน้างาน	71	56.80	75	52.81	68	52.30
4) หัวหน้าฝ่าย	72	57.60	69	48.59	75	57.69
5) ครู	76	60.80	57	40.14	102	78.46
6) อื่นๆ...ตัวแทนฝ่าย/งาน	8	6.40	12	8.45	6	4.61
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่น ๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	99	79.20	102	71.83	111	85.38
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	46	36.80	70	49.29	35	26.92
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	13	9.15	11	8.46

ตารางที่ 19 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการนำ
 ในส่วนที่เกี่ยวกับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาด
 โรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	98	78.40	102	71.83	105	80.76
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	86	68.80	100	70.42	99	76.15
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับคู่อื่น	2	1.60	7	4.92	6	4.61
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	95	76.00	91	64.08	101	77.69
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	47	37.60	75	52.81	51	39.23
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	51	40.80	70	49.29	33	25.38
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	6	4.22	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	104	73.23	106	81.53
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	86	68.80	82	57.74	85	65.38
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	85	68.00	72	50.70	87	66.92
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	8	5.63	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	102	81.60	91	64.08	87	66.92
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ						
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	43	34.40	55	38.73	32	24.61
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	29	23.20	59	41.54	40	30.76
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	25	20.00	44	30.98	31	23.84
6) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	11	8.80	24	16.90	14	10.76
	2	1.60	12	8.45	3	2.30

จากตารางที่ 19 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการนำ ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้อำนาจการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 83.80-97.69) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 74.64-83.84) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 76.05-91.53) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจ มากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 71.83-85.38)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 71.83-80.76) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 64.08-77.69) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 73.23-81.53) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 64.08-81.60)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	121	85.21	129	99.23
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	35	28.00	57	40.14	25	19.23
3) อื่นๆ... ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	8	6.40	17	11.99	4	3.07
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	108	86.40	110	77.46	111	85.38
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	18	14.40	45	31.69	27	20.76
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	26	20.80	42	29.57	18	13.84
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	109	87.20	111	78.16	114	87.69
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	93	74.40	102	71.83	74	56.92
3) หัวหน้างาน	77	61.60	83	58.45	70	53.84
4) หัวหน้าฝ่าย	77	61.60	72	50.70	72	55.38
5) ครู	70	56.00	62	43.66	100	76.92
6) อื่นๆ... คณะกรรมการเฉพาะกิจ	9	7.20	12	8.45	4	3.07
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	96	76.80	96	67.60	108	83.07
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	50	40.00	74	52.11	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	16	11.26	6	4.61
4) อื่นๆ... ผู้ทรงคุณวุฒิ	2	1.60	4	2.81	4	3.07

ตารางที่ 20 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	104	83.20	103	72.53	104	80.00
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	90	72.00	101	71.12	98	75.38
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลาดำเนินการ	100	80.00	94	66.19	107	82.30
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	49	39.20	80	56.33	48	36.92
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	57	45.60	78	54.92	27	20.76
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	5	3.52	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	107	75.35	112	86.15
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	91	72.80	88	61.97	88	67.69
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	88	70.40	73	51.40	88	67.69
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	7	4.92	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	104	83.20	99	69.71	98	75.38
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	47	37.60	51	35.91	27	20.76
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	33	26.40	50	35.21	31	23.84
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	45	36.00	45	31.69	26	20.00
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	22	17.60	41	28.87	25	19.23
6) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	9	7.20	25	17.60	11	8.46

จากตารางที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 85.21-99.23) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 77.46-86.40) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 78.16-87.69) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจ มากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 67.60-83.07)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 72.53-83.20) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 66.19-82.30) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 75.35-86.15) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 69.71-83.20)

ตารางที่ 21 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	123	98.40	125	88.02	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	43	34.40	72	50.70	38	29.23
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	112	89.60	115	80.98	114	87.69
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	29	29.20	41	28.87	26	20.00
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	21	16.80	41	28.87	22	16.92
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	105	84.00	102	71.83	117	90.00
2) ครู	85	68.00	74	52.11	102	78.46
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	85	68.00	101	71.12	72	55.38
4) หัวหน้างาน	79	63.20	90	63.38	74	56.92
5) หัวหน้าฝ่าย	80	64.00	78	54.92	79	60.76
6) อื่นๆ...ทีมงานเฉพาะกิจ	11	8.80	14	9.85	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	97	77.60	104	73.23	113	86.92
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	49	39.20	71	50.00	36	27.69
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	20	14.08	7	5.38
4) อื่นๆ...ผู้ทรงคุณวุฒิ	3	2.40	4	2.81	3	2.30

ตารางที่ 21 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	108	86.40	112	78.87	107	82.30
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	79	63.20	93	65.49	101	77.69
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	100	70.42	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	50	40.00	71	50.00	52	40.00
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	52	41.60	72	50.72	30	23.07
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	7	4.92	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	103	82.40	100	70.42	110	84.61
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	88	70.40	90	63.38	92	70.76
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	86	68.80	77	54.22	95	73.07
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	6	4.22	1	0.76
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	23	18.40	43	30.28	32	24.61
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	31	24.80	49	35.50	32	24.60
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	10	8.00	22	15.49	5	3.84
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	103	82.40	102	71.83	96	73.84
5) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	42	33.60	49	35.50	25	19.23
6) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	41	32.80	45	31.69	25	19.23

จากตารางที่ 21 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้ อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 88.02-98.46) มากกว่าคณะกรรมการ สถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และ

ตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 80.98-89.60) มากกว่าการไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจ อย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 71.83-90.00) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการ ตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 73.23-86.92)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 78.87-86.40) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการ กำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 70.42-80.00) มากกว่าการสอบถาม ความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 70.42-84.61) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระ งานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.83-82.40)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	122	85.91	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	41	32.80	66	47.47	38	29.23
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	105	84.00	110	77.46	113	86.92
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	32	25.60	47	33.09	21	16.15
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	25	20.00	36	25.35	23	17.69
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	99	79.20	97	68.30	113	86.92
2) ครู	80	64.00	81	57.04	107	82.30
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	87	69.60	99	69.71	73	56.15
4) หัวหน้างาน	78	62.40	87	61.26	73	56.15
5) หัวหน้าฝ่าย	77	61.60	81	57.04	74	56.92
6) อื่นๆ...ที่มงานเฉพาะกิจ	8	6.40	12	8.45	4	3.07
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	95	75.20	99	69.71	108	86.07
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	50	40.00	67	47.18	38	29.23
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	20	14.08	7	5.38
4) อื่นๆ...ผู้ทรงคุณวุฒิ	3	2.40	4	2.81	3	2.30

ตารางที่ 22 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	103	82.40	111	78.16	104	80.00
2)กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	86	68.80	99	69.71	99	76.15
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	100	70.42	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	78	62.40	80	56.33	97	74.61
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	84	67.20	78	54.92	76	58.46
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	7	4.92	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	101	80.80	103	72.53	109	83.84
2)ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	89	71.20	92	64.78	93	71.53
3)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	82	65.60	78	54.92	94	72.30
4)อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	106	84.80	94	66.19	101	77.69
2)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	43	34.40	52	36.61	29	22.30
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	26	20.80	48	33.80	39	30.00
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	22	17.60	46	32.39	27	20.76
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	8	6.40	18	12.67	6	4.61
6)อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	0	0.00	10	7.04	1	0.76

จากตารางที่ 22 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรใน โรงเรียน (ร้อยละ 85.91-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 77.46-86.92) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 68.30-86.92) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 69.71-86.07)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 78.16-82.40) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 70.42-80.00) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 72.53-83.84) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 66.19-84.80)

ตารางที่ 23 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	122	97.60	125	88.02	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	77	61.60	85	59.85	103	79.23
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	112	89.60	114	80.28	116	89.23
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	33	26.40	58	40.84	27	20.76
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	18	14.40	35	26.64	20	15.38
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	96	76.80	106	74.64	118	90.76
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	90	72.00	103	72.53	72	55.38
3) ครู	90	72.00	82	57.74	112	86.15
4) หัวหน้างาน	74	59.20	93	65.49	82	63.07
5) หัวหน้าฝ่าย	77	61.60	88	61.97	82	63.07
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	10	8.00	16	11.26	6	4.61
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	111	88.80	114	80.28	121	93.07
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	45	36.00	70	49.29	39	30.00
3) บุคคลภายนอก	21	16.80	33	23.23	21	16.15
4) อื่นๆ...ผู้ทรงคุณวุฒิ	2	1.60	3	2.11	3	2.30

ตารางที่ 23 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	106	84.80	108	76.05	106	81.53
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	88	70.40	103	72.53	104	80.00
3) อื่นๆ... กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน	29	23.20	8	5.63	50	38.46
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	80	64.00	82	57.74	104	80.00
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	91	72.80	79	55.63	87	66.92
3) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	99	79.20	101	71.12	106	89.53
4) อื่นๆ... กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	108	76.05	112	86.15
2) ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ	97	77.60	89	62.67	95	73.07
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	85	59.85	96	73.84
4) อื่นๆ... การนิเทศงาน	1	0.80	6	4.22	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	109	87.20	104	73.23	98	75.38
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	37	29.60	47	33.09	25	19.23
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	29	23.20	52	36.61	38	29.23
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	28	22.40	55	38.73	37	28.46
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	6	4.80	20	14.08	10	7.69
6) อื่นๆ... ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	1	0.80	6	4.22	2	1.40

จากตารางที่ 23 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 88.02-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 80.28-89.60) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 74.64-90.76) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้อำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 80.28-93.07)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-84.80) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 71.12-89.53) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.05-86.15) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 73.23-87.20)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำแนกตามขนาด โรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	120	96.00	130	91.54	127	97.69
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	43	34.40	55	38.73	37	28.46
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	105	84.00	113	79.57	114	87.69
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	44	35.20	68	47.88	34	26.15
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	15	12.00	29	20.42	15	11.53
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ครู	100	80.00	98	69.01	117	90.00
2) ผู้บริหารสถานศึกษา	92	73.60	100	70.42	104	80.00
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	85	68.00	93	65.49	69	53.07
4) หัวหน้าฝ่าย	82	65.60	85	59.85	84	64.61
5) หัวหน้างาน	77	61.60	88	61.26	75	57.69
6) อื่นๆ...ทีมงานวิชาการ	10	8.00	16	11.26	4	3.07
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	102	81.60	99	69.71	111	85.38
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	44	35.20	64	45.07	40	30.76
3) บุคคลภายนอก	19	15.20	32	22.53	16	12.30
4) อื่นๆ...ศึกษานิเทศก์	3	2.40	7	4.92	4	3.07

ตารางที่ 24 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำแนกตามขนาด โรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1)กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	109	87.20	115	80.98	104	80.00
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	81	64.80	96	67.60	98	75.38
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับนักเรียน	3	2.40	9	6.33	5	3.84
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	95	66.90	108	83.07
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	82	65.60	79	55.63	94	72.30
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	93	74.40	88	61.97	86	66.15
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามขณะปฏิบัติงานสอน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1)ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	101	80.80	109	76.76	111	85.38
2)ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ	99	79.20	95	66.90	98	75.38
3)ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	84	67.20	83	58.45	94	72.30
4)อื่นๆ...นิเทศงานสอน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	102	81.60	92	64.78	97	74.61
2)กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	38	30.40	47	33.09	26	20.00
3)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	29	23.20	47	33.09	37	28.46
4)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	28	22.40	52	36.61	30	23.07
5)ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	6	4.80	16	11.26	4	3.07
6)อื่นๆ...ภาระงานนอกเหนือการสอนมีมาก	1	0.80	10	7.04	1	0.76

จากตารางที่ 24 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้ อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 91.54-97.69) มากกว่าคณะกรรมการ สถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และ ตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 79.57-87.69) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการ ตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ครูจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 69.01-90.00) มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการ ตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 69.71-85.38)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 80.00-87.20) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการ กำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 66.90-83.07) มากกว่า การ สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.76-85.38) มากกว่า การขออนุญาตที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระ งานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 64.78-81.60)

ตารางที่ 25 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	122	97.60	132	92.95	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	40	32.00	62	43.66	39	30.00
3) อื่นๆ... ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะทำงานเฉพาะกิจ	6	4.80	10	7.04	2	1.40
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	104	83.20	108	76.05	109	83.84
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	41	32.80	65	45.77	34	26.15
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	17	13.60	32	22.53	19	14.61
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ครู	101	80.80	100	70.42	113	86.92
2) ผู้บริหารสถานศึกษา	94	75.20	94	66.19	105	80.76
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	84	67.20	93	65.49	73	56.15
4) หัวหน้างาน	79	63.20	86	60.56	77	59.23
5) หัวหน้าฝ่าย	82	65.60	84	59.15	83	53.84
6) อื่นๆ... ตัวแทนครู	12	9.60	18	12.67	3	2.30
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	96	76.80	100	70.42	107	82.30
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	48	38.40	64	45.07	41	31.53
3) บุคคลภายนอก	15	12.00	33	23.23	17	13.07
4) อื่นๆ... ผู้เชี่ยวชาญ	5	4.00	6	4.22	3	2.30

ตารางที่ 25 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	109	76.76	102	78.46
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	87	69.60	102	71.83	100	76.92
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยสอบถามนักเรียน	32	25.60	8	5.63	49	37.69
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	98	78.40	96	67.60	106	81.53
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	83	66.40	83	58.45	98	75.38
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	87	69.60	79	55.63	83	63.84
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	6	4.22	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	105	84.00	107	75.35	105	80.76
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	98	78.40	91	64.08	99	76.15
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	78	62.40	76	53.52	90	69.23
4) อื่นๆ...นิเทศงาน	1	0.80	7	4.92	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	98	78.40	102	71.83	97	74.61
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	34	27.20	50	35.21	33	25.38
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	31	24.80	42	29.57	34	26.15
4) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	31	24.80	47	33.09	23	17.69
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	10	8.00	16	11.26	9	6.92
6) อื่นๆ...สื่อและอุปกรณ์ไม่เพียงพอ	1	0.80	8	5.63	1	0.76

จากตารางที่ 25 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 92.95-100.00) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 76.05-83.84) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ครูจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 70.42-86.92) มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 70.42-82.30)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.76-84.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 67.60-81.53) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 75.35-84.00) มากกว่า การขอคูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.83-78.40)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลและเทียบโอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	120	96.00	129	90.84	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	39	31.20	57	40.14	34	26.15
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	101	80.80	107	75.35	109	83.84
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	41	32.80	56	39.43	30	23.07
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	18	14.40	36	25.35	21	16.15
4) อื่นๆ...ตัดสินใจตามระเบียบ	1	0.80	3	2.11	0	0.00
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	97	77.60	103	72.53	110	84.61
2) ครู	92	73.60	81	57.04	111	85.38
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	86	68.80	93	65.49	67	57.53
4) หัวหน้างาน	76	60.80	89	62.67	80	61.53
5) หัวหน้าฝ่าย	82	65.60	77	54.22	77	59.23
6) อื่นๆ...คณะกรรมการวัดและประเมินผล	10	8.00	14	9.85	6	4.61
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่น ๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	97	77.60	95	66.90	103	79.23
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	50	40.00	67	47.18	41	31.53
3) บุคคลภายนอก	13	10.40	21	14.78	10	7.69
4) อื่นๆ...ผู้ทรงคุณวุฒิ	2	1.60	5	3.52	4	3.07

ตารางที่ 26 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลและเทียบโอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	108	76.05	103	79.23
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	87	69.60	99	69.71	101	77.69
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับนักเรียน	2	1.60	6	4.22	4	3.07
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	104	83.20	102	71.83	110	84.61
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	50	40.00	75	52.81	44	33.84
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	58	46.40	70	49.29	35	26.92
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	97	77.60	103	72.53	108	83.07
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	96	76.80	87	61.26	95	73.07
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	90	72.00	81	57.04	91	70.00
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	6	4.22	1	0.76
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	104	83.20	99	69.71	96	73.81
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	41	32.80	51	35.91	27	20.76
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	28	22.40	49	35.50	29	22.30
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	26	20.80	43	30.28	36	27.69
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	10	8.00	15	10.56	7	5.38
6) อื่นๆ...ข้อมูลการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2	1.60	7	4.92	1	0.76

จากตารางที่ 26 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการการวัดและประเมินผลและเทียบโอน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 90.84-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 75.35-83.84) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 72.53-84.61) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 66.90-79.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-84.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 71.83-84.61) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 72.53-83.07) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 69.71-83.20)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	128	90.14	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	34	27.20	54	38.02	31	23.84
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	104	83.20	106	74.64	110	84.61
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	43	34.40	56	39.43	30	23.07
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	15	12.00	34	23.94	19	14.61
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	99	79.20	102	71.83	85	65.38
2) ผู้บริหารสถานศึกษา	59	47.20	96	67.60	51	39.23
3) หัวหน้าฝ่าย	40	32.00	83	58.45	39	30.00
4) หัวหน้างาน	51	40.80	76	53.52	38	29.23
5) ครู	34	27.20	53	37.32	40	30.76
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	8	6.40	15	10.56	8	6.15
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	94	75.20	93	65.49	103	79.23
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	48	38.40	66	46.47	40	30.76
3) บุคคลภายนอก	14	11.32	23	16.19	13	10.00
4) อื่นๆ...ศึกษานิเทศก์	3	2.40	3	2.11	3	2.30

ตารางที่ 27 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	110	88.00	106	74.64	103	79.23
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	88	70.40	101	71.12	102	78.69
3) อื่นๆ... กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับการนิเทศ	2	1.60	8	5.63	4	3.07
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	102	81.60	92	64.78	103	79.23
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	78	62.40	75	52.81	94	72.30
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	87	69.60	79	55.63	83	63.84
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	101	80.80	101	71.12	109	83.84
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	94	75.20	83	58.45	100	76.92
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	68	47.88	96	73.84
4) อื่นๆ... สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	8	5.63	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	103	82.40	104	73.23	98	75.38
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	35	28.00	45	31.69	34	26.15
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	28	22.40	48	33.80	29	22.30
4) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	37	29.60	40	28.16	23	17.69
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	11	8.80	17	11.97	11	8.46
6) อื่นๆ... ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	3	2.40	7	4.92	2	1.40

จากตารางที่ 27 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับกรณีพิเศษภายในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 90.14-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 74.64-84.61) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 65.38-79.20) มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 65.49-79.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 74.64-88.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 64.78-81.60) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 71.12-83.84) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 73.23-82.40)

ตารางที่ 28 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	123	98.40	127	89.43	129	99.23
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ	30	24.00	55	38.73	27	20.76
3) อื่นๆ...ที่มงานวิจัย	6	4.80	12	8.45	3	2.30
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	101	80.80	102	71.83	107	82.30
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	42	33.60	70	49.29	35	26.92
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	17	13.60	28	19.71	20	15.38
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ครู	96	76.80	94	66.19	119	91.53
2) ผู้บริหารสถานศึกษา	92	73.60	93	65.49	105	80.76
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	84	67.20	91	64.08	63	48.46
4) หัวหน้างาน	73	58.40	83	58.45	79	60.76
5) หัวหน้าฝ่าย	76	60.80	81	57.04	81	62.30
6) อื่นๆ...กลุ่มงานวิจัย	10	8.00	15	10.56	7	5.38
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	85	68.00	97	68.30	101	77.69
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	50	40.00	64	45.07	39	30.00
3) บุคคลภายนอก	22	17.60	31	21.83	14	10.76
4) อื่นๆ...นักวิชาการภายนอก	3	2.40	3	2.11	4	3.07

ตารางที่ 28 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	102	81.60	109	76.76	100	76.92
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	83	66.40	109	76.76	100	76.92
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานวิจัย	4	3.20	9	6.33	2	1.40
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	100	80.00	99	69.71	108	83.07
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	85	68.00	79	55.63	99	76.15
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	86	68.80	74	52.11	79	60.76
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	102	81.60	101	71.12	105	80.76
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	93	74.40	89	62.67	96	73.84
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	68	47.88	96	73.81
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	7	4.92	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	100	80.00	93	65.49	94	72.30
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	32	25.60	54	38.02	33	25.38
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	27	21.60	47	33.09	36	27.69
4) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	34	27.20	42	29.57	19	14.61
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	6	4.80	18	12.67	9	6.92
6) อื่นๆ...ภาระงานนอกเหนืองานสอนมีมาก	0	0.00	9	6.33	1	0.76

จากตารางที่ 28 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารวิชาการในส่วนที่เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 89.43-99.23) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 71.83-82.30) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ครูจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 66.19-91.53) มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 68.00-77.69)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.76-81.60) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 69.71-83.07) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 71.12-81.60) มากกว่า การขออนุญาตกำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 65.49-80.00)

ตารางที่ 29 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	129	90.84	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	77	61.60	72	50.70	96	73.84
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	108	86.40	108	76.05	115	88.46
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	25	20.00	45	31.69	26	20.00
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	23	18.40	44	30.98	21	16.15
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	102	81.60	104	73.23	113	86.92
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	89	71.20	97	69.30	70	53.84
3) หัวหน้างาน	81	64.80	91	64.08	78	60.00
4) หัวหน้าฝ่าย	84	67.20	89	62.67	78	60.00
5) ครู	80	64.00	74	52.11	105	80.76
6) อื่นๆ...คณะทำงานเฉพาะกิจ	5	4.00	15	10.56	1	3.07
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	102	81.60	110	77.46	118	90.76
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	47	37.60	67	47.18	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	12	9.60	17	11.97	15	11.53
4) อื่นๆ...ฝ่ายตรวจสอบภายใน	2	1.60	4	2.81	3	2.30

ตารางที่ 29 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำและเสนอของบประมาณ จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	102	81.60	104	73.23	103	79.23
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	90	72.00	103	72.53	104	80.00
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	102	81.60	99	69.71	112	86.15
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	58	46.40	78	54.92	52	40.00
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	50	40.00	69	48.51	33	25.38
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	6	4.22	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	106	74.64	105	80.76
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	94	75.20	84	59.15	96	73.84
3) ให้อำนาจการตัดสินใจหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	82	68.00	81	57.04	97	74.65
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	6	4.22	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	101	80.80	103	72.53	96	70.76
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	30	24.00	46	32.39	34	26.15
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	27	21.60	41	28.87	29	22.30
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	10	8.00	18	12.67	9	6.92
5) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	1	0.80	7	4.92	1	0.76

จากตารางที่ 29 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำและเสนอของบประมาณ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 90.84-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 76.05-88.46) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 73.23-86.92) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 77.46-90.76)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 73.23-81.60) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 69.71-86.15) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 74.64-80.76) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 70.76-80.80)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงินของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	119	95.20	117	82.39	124	95.38
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	35	28.00	50	35.21	33	25.38
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	95	76.00	93	65.49	100	76.92
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	35	28.00	57	40.14	38	29.23
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	27	21.60	43	30.28	20	15.38
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	100	80.00	102	71.83	113	86.92
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	56	44.80	85	59.85	20	15.38
3) ครู	50	40.00	66	46.47	26	20.00
4) หัวหน้างาน	45	36.00	72	50.70	34	26.15
5) หัวหน้าฝ่าย	30	24.00	49	35.50	49	37.69
6) อื่นๆ...ฝ่ายการเงิน	9	7.20	13	9.15	3	2.30
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	100	80.00	97	68.30	109	83.84
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	47	37.60	64	45.07	38	29.23
3) บุคคลภายนอก	11	8.80	13	9.15	8	6.15
4) อื่นๆ...ฝ่ายตรวจสอบภายใน	2	1.60	4	2.81	4	3.07

ตารางที่ 30 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงินของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด โรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	103	82.40	100	70.42	105	80.76
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	88	70.40	100	70.42	100	76.92
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	94	75.20	100	70.42	101	77.69
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	93	74.40	82	57.74	80	61.53
3) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	73	58.40	72	50.70	98	75.38
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	6	4.22	2	1.40
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	101	71.12	107	82.30
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	96	76.80	100	70.42	100	76.92
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	83	66.40	72	50.70	91	70.00
4) อื่นๆ...ประเมินผลงาน	0	0.00	5	5.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	100	80.00	95	66.90	100	76.92
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	47	37.60	60	42.25	34	26.15
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	29	23.20	41	28.87	30	23.07
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	24	19.20	38	26.76	23	17.69
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	10	8.00	14	9.85	6	4.61
6) อื่นๆ...เครื่องมือ/อุปกรณ์ไม่เพียงพอ	1	0.80	9	6.33	1	0.76

จากตารางที่ 30 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้อำนาจการตัดสินใจในการเบิกจ่ายและเก็บรักษา เงินของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการ กระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 82.39-95.38) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 65.49-76.92) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการ ตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 71.83-86.92) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการ ตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 68.30-83.84)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 70.42-82.40) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการ กำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 70.42-77.69) มากกว่า การ สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 71.12-82.30) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระ งานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 66.90-80.00)

ตารางที่ 31 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามระเบียบกำหนด จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	123	98.40	127	89.43	129	99.23
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	32	25.60	44	30.98	29	22.30
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	98	78.40	85	59.85	98	75.38
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	28	22.40	47	33.09	36	27.69
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	29	23.20	48	33.80	26	20.00
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	95	76.00	91	64.08	106	81.53
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	87	69.60	88	61.97	64	49.23
3) หัวหน้างาน	66	52.80	77	54.22	76	58.46
4) หัวหน้าฝ่าย	82	65.60	75	52.81	75	57.69
5) ครู	66	52.80	46	32.39	102	78.46
6) อื่นๆ.....ฝ่ายบัญชีและการเงิน	5	4.00	15	10.56	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	94	75.20	94	66.19	107	82.30
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	46	36.80	67	47.18	33	25.38
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	16	11.26	6	4.61
4) อื่นๆ.....เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	4	3.20	4	2.81	3	2.30

ตารางที่ 31 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามระเบียบกำหนด จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	101	80.80	104	73.23	100	76.92
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	88	70.40	104	73.23	101	77.69
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	92	73.60	86	60.56	105	80.76
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	95	76.00	83	58.45	87	66.92
3) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	75	60.00	70	49.29	95	73.07
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	5	3.52	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	101	80.80	107	75.35	106	81.53
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	96	76.80	93	65.49	99	76.15
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	84	67.20	65	45.77	89	68.46
4) อื่นๆ...ตรวจสอบการปฏิบัติ	0	0.00	8	5.63	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	102	81.60	101	71.12	100	76.92
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	44	35.20	51	35.91	28	21.53
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	24	19.20	45	31.69	31	23.84
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	23	18.40	38	26.76	28	21.53
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	8	6.40	15	10.56	6	4.61

จากตารางที่ 31 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามระเบียบกำหนด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้ อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 89.43-99.23) มากกว่าคณะกรรมการ สถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และ ตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 59.85-78.40) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการ ตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 64.08-81.53) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้มีอำนาจการ ตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 66.19-82.30)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 73.23-80.80) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการ กำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 60.56-80.76) มากกว่า การ สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 75.35-81.53) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมี ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.12-81.60)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 32 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหา ควบคุมดูแลและบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	127	89.43	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	38	30.40	53	37.32	34	26.16
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	102	81.60	96	67.60	108	83.07
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	31	24.80	47	33.09	25	19.23
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	26	20.80	49	35.50	30	23.07
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	96	76.80	93	65.49	112	86.15
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	87	69.60	88	61.97	67	51.53
3) หัวหน้าฝ่าย	86	68.80	83	58.45	75	57.69
4) หัวหน้างาน	77	61.60	84	59.15	83	63.84
5) ครู	73	58.40	52	36.60	104	80.00
6) อื่นๆ...คณะกรรมการฝ่ายพัสดุ	9	1.20	11	7.74	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	93	74.40	92	64.78	111	85.38
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	51	40.80	68	47.88	36	27.69
3) บุคคลภายนอก	9	7.20	13	9.15	9	6.92
4) อื่นๆ...เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	3	2.40	4	2.81	4	3.17

ตารางที่ 32 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหา ควบคุมดูแลและบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	107	85.60	109	76.76	101	77.69
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	86	68.80	98	69.01	103	79.23
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	103	82.40	102	71.83	111	85.38
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	51	40.80	72	50.70	34	26.15
3) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	48	38.40	67	47.18	51	39.23
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	5	3.52	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	103	72.53	103	79.23
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	93	74.40	93	65.49	99	76.15
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	76	53.52	86	66.15
4) อื่นๆ...ประเมินผลการปฏิบัติงาน	0	0.00	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	104	83.20	101	71.12	103	79.23
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	43	34.40	56	39.43	34	26.15
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	29	23.20	42	29.57	30	23.07
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	22	17.60	41	28.87	23	17.69
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	5	4.00	15	10.56	7	5.38
6) อื่นๆ...ภาระงานนอกเหนืองานสอนมีมาก	0	0.00	7	4.92	2	1.40

จากตารางที่ 32 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหา ควบคุมดูแลและบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้ อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 89.43-100.00) มากกว่าคณะกรรมการ สถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 67.60-83.07) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการ ตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 65.49-86.15) มากกว่า ครู ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้มีอำนาจการ ตัดสินใจ ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 64.78-85.38)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.76-85.60) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้บริหาร ส่วนระยะเวลาในการ กำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 71.83-85.38) มากกว่า การ สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 72.53-80.00) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระ งานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.12-83.20)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	121	85.21	125	96.15
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	39	31.20	53	37.32	41	31.53
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	107	85.60	101	71.12	105	80.76
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	26	20.80	47	33.09	31	23.84
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	24	19.20	31	21.83	21	16.15
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	104	83.20	112	78.87	115	88.46
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	61	48.80	92	64.78	24	18.46
3) หัวหน้างาน	46	36.80	79	55.63	31	23.84
4) หัวหน้าฝ่าย	43	34.40	58	40.84	25	19.23
5) ครู	39	31.20	38	26.76	46	35.38
6) อื่นๆ.....คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	9	7.20	16	11.26	2	1.40
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	101	80.80	98	69.01	116	89.23
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	41	32.80	63	44.36	32	24.61
3) บุคคลภายนอก	9	7.20	14	9.85	8	6.15
4) อื่นๆ...ผู้ทรงคุณวุฒิ	4	3.20	6	4.22	5	3.84

ตารางที่ 33 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากร จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	99	79.20	98	69.01	101	77.69
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	60	48.00	101	71.12	54	41.53
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	97	77.60	94	66.19	101	77.69
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	46	36.80	81	57.04	56	43.07
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	50	40.00	64	45.07	28	21.53
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	97	77.60	105	73.94	105	80.76
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	85	68.00	72	50.70	84	64.61
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	84	67.20	67	47.18	93	71.53
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	19	15.20	39	27.46	23	17.69
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	24	19.20	37	26.05	27	20.76
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	5	4.00	18	12.67	10	7.69
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	94	75.20	94	66.19	91	70.00
5) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	49	39.20	58	40.84	38	29.23
6) อื่นๆ...อัตรากำลังไม่ครบตามเกณฑ์	3	2.40	9	6.33	1	0.76

จากตารางที่ 33 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 85.21-96.80) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 71.12-85.60) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 78.87-88.46) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 69.01-89.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 69.01-79.20) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 66.19-77.69) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 73.94-80.76) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 66.19-75.20)

ตารางที่ 34 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจการคัดเลือกครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	116	92.80	116	81.69	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	34	27.20	54	38.02	39	30.00
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	104	83.20	98	69.01	101	82.30
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	22	17.60	48	33.80	26	20.00
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	28	22.40	38	24.64	22	16.92
4) อื่นๆ...ตัดสินใจตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติ	2	1.60	4	2.81	1	0.76
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	96	76.80	103	72.53	113	86.92
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	54	43.20	93	65.49	21	16.15
3) หัวหน้างาน	44	35.20	75	52.81	29	22.30
4) หัวหน้าฝ่าย	45	36.00	53	37.32	31	23.84
5) ครู	44	35.20	42	29.57	51	39.23
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	13	10.40	12	8.45	5	3.84
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่น ๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	97	77.60	101	71.12	110	84.61
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	44	35.20	63	44.36	34	26.15
3) บุคคลภายนอก	12	9.60	13	9.15	9	6.92
4) อื่นๆ...ตัวแทนชุมชน	6	4.80	4	2.81	5	3.84

ตารางที่ 34 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจการคัดเลือกครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	100	80.00	95	66.90	101	77.69
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	53	42.40	102	71.83	55	42.30
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	96	76.80	89	62.67	98	75.39
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	49	39.20	80	53.33	55	42.30
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	44	35.20	66	46.47	27	20.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	94	75.20	97	68.30	102	78.46
2) ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ	85	68.00	85	59.85	87	66.92
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	84	67.20	71	50.00	91	70.00
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	1	0.80	6	4.22	1	0.76
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	92	73.60	91	64.08	91	70.00
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	40	32.00	64	45.07	40	30.76
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	24	19.20	42	29.57	26	20.00
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	19	15.20	41	28.87	22	16.92
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	12	9.60	18	12.67	6	4.61
6) อื่นๆ...ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	3	2.40	9	6.33	3	2.30

จากตารางที่ 34 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกครูผู้สอนพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 81.69-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 69.01-83.20) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 72.53-86.92) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 71.12-84.61)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 66.90-80.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 62.67-76.80) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 68.30-78.46) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 64.08-73.60)

ตารางที่ 35 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	118	94.40	116	81.69	121	93.07
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	47	37.60	59	41.54	52	40.00
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	100	80.00	93	65.49	104	80.00
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	26	20.80	54	38.02	26	20.00
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	23	18.40	33	23.23	25	19.23
4) อื่นๆ...ตัดสินใจตามระเบียบ	2	1.60	5	3.52	2	1.40
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	105	84.00	107	75.35	116	89.23
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	58	46.40	86	60.56	28	21.53
3) หัวหน้างาน	43	34.40	60	42.25	26	20.00
4) หัวหน้าฝ่าย	40	32.00	50	35.21	29	22.30
5) ครู	36	28.80	40	28.16	45	34.61
6) อื่นๆ...คณะกรรมการตามระเบียบ	9	7.20	15	10.56	4	3.07
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	99	79.20	100	70.42	116	89.23
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	45	36.00	66	46.47	34	26.15
3) บุคคลภายนอก	10	8.00	15	10.56	11	8.46
4) อื่นๆ...ตัวแทนชุมชน	2	1.60	6	4.22	4	3.07

ตารางที่ 35 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหาร งานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	85	68.00	105	73.94	102	78.46
2) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	103	82.40	91	64.08	101	77.69
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลายกหนด	95	76.00	88	61.97	106	81.53
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	49	39.20	71	50.00	51	39.23
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	49	39.20	62	43.66	28	21.53
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	96	76.80	99	69.71	105	80.76
2) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	88	70.40	63	44.36	95	73.07
3) ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ	87	69.60	74	52.11	85	65.38
4) อื่นๆ... สังเกตการปฏิบัติ	1	0.80	8	5.63	1	0.76
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	98	75.40	91	64.08	94	72.30
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	49	39.20	60	42.25	39	30.00
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	23	18.14	45	31.69	23	17.69
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	20	16.00	33	23.23	19	14.61
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	12	9.60	14	9.85	7	5.38
6) อื่นๆ... ผู้รับอำนาจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	2	1.60	9	6.33	2	1.40

จากตารางที่ 35 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 81.69-94.40) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 65.49-80.00) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 75.35-89.23) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 70.42-89.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 64.08-82.40) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 61.97-81.53) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 69.71-80.76) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 64.08-75.40)

ตารางที่ 36 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	123	98.40	128	90.14	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	39	31.20	60	42.25	37	28.46
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	106	84.80	109	76.76	112	86.15
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	30	24.00	49	35.50	24	18.46
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	22	17.60	39	27.46	25	19.23
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	106	84.80	110	77.46	118	90.76
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	106	84.80	100	70.42	109	83.84
3) ครู	80	64.00	61	42.95	103	79.23
4) หัวหน้าฝ่าย	80	64.00	71	50.00	78	60.00
5) หัวหน้างาน	43	34.40	60	42.25	26	20.00
6) อื่นๆ...คณะทำงานพัฒนาบุคลากร	10	8.00	11	7.74	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	101	80.80	103	72.53	111	85.38
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	43	34.40	64	45.07	40	30.73
3) บุคคลภายนอก	13	10.40	19	13.38	10	7.69
4) อื่นๆ...ผู้เชี่ยวชาญ	3	2.40	4	2.81	4	3.07

ตารางที่ 36 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	108	76.05	106	81.53
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	57	45.60	94	66.19	52	40.00
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับการพัฒนา	3	2.40	11	7.74	2	1.40
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	93	74.40	98	69.01	109	83.84
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	84	67.20	76	53.52	98	75.38
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	78	62.40	71	50.00	76	58.46
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	100	80.00	102	71.83	111	85.38
2) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	88	70.40	86	60.56	95	73.07
3) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	87	69.60	84	59.15	88	67.69
4) อื่นๆ...ประเมินผลงาน	1	0.80	5	3.52	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้ว	99	79.20	98	69.01	102	78.46
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	42	33.60	51	35.91	30	23.07
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	25	20.00	42	29.57	30	23.07
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถ เพียงพอ	21	16.80	41	28.87	20	15.38
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	11	8.80	18	12.67	10	7.69
6) อื่นๆ...ขาดงบประมาณพัฒนาครู	3	2.40	9	6.33	2	1.40

จากตารางที่ 36 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 90.14-100.00) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 76.76-86.15) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 77.46-90.76) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 72.53-85.38)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.05-84.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 69.01-83.84) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 71.83-85.38) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 69.01-79.20)

ตารางที่ 37 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและรักษาวินัยของครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	118	94.40	126	88.73	126	96.92
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	34	27.20	59	41.54	39	30.00
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	106	84.80	100	70.42	109	83.84
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	20	16.00	46	32.39	30	23.07
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	30	24.00	44	30.98	21	16.15
4) อื่นๆ...ตัดสินใจตามระเบียบ	1	0.80	2	1.40	2	1.40
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	106	84.80	111	78.16	118	90.76
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	56	44.80	93	65.49	31	23.84
3) ครู	43	34.40	57	40.14	55	42.30
4) หัวหน้าฝ่าย	43	34.40	64	45.07	31	23.84
5) หัวหน้างาน	41	32.80	74	52.00	28	21.53
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	6	4.80	16	11.26	2	1.40
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	99	79.20	104	73.23	113	86.92
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	44	35.20	65	45.77	37	28.46
3) บุคคลภายนอก	12	9.60	18	12.67	15	11.53
4) อื่นๆ...นิติกร	4	3.20	3	2.11	3	2.30

ตารางที่ 37 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและรักษาวินัยของครูและบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	107	85.60	103	72.53	104	76.15
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	82	65.60	96	67.60	99	80.00
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับครู	3	2.40	4	2.81	3	2.30
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	95	76.00	93	65.49	102	78.46
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	50	4.00	72	50.70	50	38.46
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	51	40.80	75	52.81	34	26.15
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	96	76.80	103	72.53	108	83.07
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	89	71.20	83	58.45	89	68.46
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	78	62.40	67	47.18	95	73.07
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	105	84.00	107	75.35	117	90.00
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	99	79.20	98	69.01	102	78.46
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	60	48.00	101	71.12	32	24.61
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	42	33.60	74	52.11	28	21.53
5) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	42	33.60	10	35.91	30	23.07
6) อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	2	1.60		7.04	1	0.76

จากตารางที่ 37 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและรักษาวินัยของครูและบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 88.73-96.92) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 70.42-84.80) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 78.16-90.76) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 73.23-86.92)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 72.53-85.60) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 65.49-78.46) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 72.53-83.07) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ (ร้อยละ 75.35-90.00)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>รูปแบบการกระจายอำนาจ</u>						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	123	98.40	130	91.54	129	99.23
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	32	25.60	50	35.21	26	20.00
<u>ลักษณะการกระจายอำนาจ</u>						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	98	78.40	104	73.23	104	80.00
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	31	29.60	48	33.80	27	20.76
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	19	15.29	46	32.39	28	21.53
4) อื่นๆ...ตัดสินใจตามแนวปฏิบัติ	0	0.00	4	2.81	0	0.00
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)</u>						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	92	73.60	95	66.90	113	86.92
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	88	70.40	103	72.53	69	53.07
3) หัวหน้างาน	74	59.20	88	61.97	80	61.53
4) หัวหน้าฝ่าย	77	61.60	72	50.70	86	66.15
5) ครู	72	57.60	57	40.14	108	83.07
6) อื่นๆ...คณะทำงานฝ่ายธุรการ	6	4.80	11	7.74	12	9.23
<u>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่น ๆ)</u>						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	98	78.40	94	66.19	104	80.00
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	48	38.40	66	46.47	38	29.23
3) บุคคลภายนอก	12	9.60	14	9.85	10	7.69

ตารางที่ 38 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	101	80.80	109	76.76	105	80.76
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	88	70.40	94	66.19	100	76.92
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลาดำเนินการ	91	72.80	97	68.30	106	81.53
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะ ๆ ทุกสัปดาห์	87	69.60	80	56.33	82	63.07
3) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	84	67.20	73	51.40	95	73.07
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	21	1.60	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	99	79.20	99	69.71	102	78.46
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	97	77.60	88	61.97	99	76.15
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	80	64.00	69	48.59	95	73.07
4) อื่นๆ...ประเมินผลงาน	1	0.80	8	5.63	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	104	83.20	103	72.53	102	78.46
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	40	32.00	48	33.80	27	20.76
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	21	16.80	46	32.39	28	21.53
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	24	19.20	44	30.98	25	19.23
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	11	8.80	18	12.67	8	6.15
6) อื่นๆ...ขาดแคลนเครื่องมือพัฒนาระบบงาน	2	1.60	10	7.04	1	0.76

จากตารางที่ 38 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 91.54-99.23) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 73.23-80.00) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 66.90-86.92) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 66.19-80.00)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 76.76-80.80) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 68.30-81.53) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 69.71-79.20) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 72.53-83.20)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 39 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	132	92.95	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	38	30.40	52	36.61	37	28.46
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	105	84.00	108	76.05	110	84.61
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	33	26.40	55	38.73	29	22.30
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	18	14.40	34	23.94	23	17.69
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	96	76.80	94	66.19	107	82.30
2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	89	71.20	96	67.60	72	55.38
3) หัวหน้าฝ่าย	91	72.80	82	57.74	81	62.30
4) ครู	84	67.20	69	48.59	105	80.76
5) หัวหน้างาน	81	64.80	87	61.26	79	60.76
6) อื่นๆ...ครูที่เชี่ยวชาญเฉพาะ	8	6.40	14	9.85	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	95	76.00	99	69.71	110	84.61
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	48	38.40	67	47.18	36	27.69
3) บุคคลภายนอก	14	11.20	20	14.08	11	8.46
4) อื่นๆ...ศึกษานิเทศก์	2	1.60	6	4.22	3	2.30

ตารางที่ 39 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	104	83.20	105	73.94	105	80.76
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	90	72.00	101	71.12	98	75.38
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลาดำเนินการ	97	77.60	97	68.30	101	77.69
2) กำกับ ติดตามเป็นระยะ ๆ ทุกสัปดาห์	86	68.80	77	54.22	84	64.61
3) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	82	65.60	74	52.11	95	73.07
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามตามแผนปฏิบัติงาน	1	0.80	5	3.52	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	102	81.60	106	74.64	109	82.84
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	96	76.80	89	62.67	97	74.61
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	83	66.40	73	51.40	95	73.07
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	6	4.22	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	102	81.60	113	79.57	98	75.38
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	39	31.20	43	30.28	25	19.23
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	29	23.20	41	28.87	25	19.23
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	28	22.40	37	26.05	29	22.30
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	7	5.60	14	9.85	7	5.38
6) อื่นๆ...ขาดแคลนอุปกรณ์พัฒนาระบบ	1	0.80	7	4.92	1	0.76

จากตารางที่ 39 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 92.95-100.00) มากกว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 76.05-84.61) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 66.19-82.30) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าผู้อื่น ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 69.71-84.61)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 73.94-83.20) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 68.30-77.69) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 74.64-82.84) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 75.38-81.60)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	121	96.80	128	90.14	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	46	36.80	72	50.70	45	34.61
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	109	57.20	113	79.57	112	86.15
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	32	25.60	56	39.43	30	23.07
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	20	16.00	40	28.16	23	7.69
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	102	81.60	99	69.71	110	84.61
2) หัวหน้าฝ่าย	87	69.60	87	61.26	78	60.00
3) ครู	86	68.80	66	46.47	111	85.38
4) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	86	68.80	93	65.49	72	55.38
5) หัวหน้างาน	81	97.20	88	61.97	75	57.69
6) อื่นๆ...ครูเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	14	11.20	14	9.85	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	101	80.80	104	73.23	116	89.23
2) กรรมการเฉพาะกิจ	55	44.00	74	52.11	35	26.92
3) บุคคลภายนอก	20	16.00	19	13.38	15	11.53
4) อื่นๆ...ตัวแทนชุมชน	4	3.20	4	2.81	4	3.07

ตารางที่ 40 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	104	83.20	105	73.94	105	80.76
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	86	68.80	104	73.23	102	78.46
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลาดำเนินการ	101	80.80	98	69.01	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	84	67.20	83	58.45	99	76.15
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	83	66.40	81	57.04	85	65.38
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	0	0.00	5	3.52	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	101	80.80	105	73.94	113	86.96
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	98	78.40	98	69.01	93	71.53
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	19	28.00	78	54.92	98	75.38
4) อื่นๆ...การนิเทศงาน	0	0.00	6	4.22	1	0.76
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	103	82.40	106	74.64	105	80.76
2) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	23	18.40	42	29.57	34	26.15
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	20	16.00	41	28.87	20	15.38
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	33	26.40	16	11.26	10	7.69
5) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	4	3.20	54	38.02	27	20.76
6) อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	2	1.60	8	5.63	39	30.00

จากตารางที่ 40 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้อำนาจการตัดสินใจในการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 90.14-100.00) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 57.20-86.15) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ครูจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 46.47-85.38) มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 73.23-89.23)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 73.94-83.20) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 69.01-80.80) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 73.94-86.96) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 74.64-82.40)

ตารางที่ 41 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	123	98.40	134	94.36	130	100.00
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	38	30.40	59	41.54	39	30.00
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	112	89.60	105	73.94	113	86.92
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	38	30.40	58	40.84	32	24.61
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	16	12.80	41	28.87	21	16.15
4) อื่นๆ...ตัดสินใจตามแนวปฏิบัติ	0	0.00	2	1.40	1	0.76
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	93	74.40	97	68.30	111	85.38
2) ครู	89	71.20	78	54.92	108	83.07
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	88	70.40	99	69.71	73	56.15
4) หัวหน้างาน	83	66.40	87	61.26	78	60.00
5) หัวหน้าฝ่าย	87	69.60	90	63.38	82	63.07
6) อื่นๆ...ตัวแทนครู	7	5.60	14	9.85	5	3.84
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่น ๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	102	81.60	101	71.12	115	88.46
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	46	36.80	70	47.29	39	30.00
3) บุคคลภายนอก	15	12.00	25	17.60	11	8.46
4) อื่นๆ...ศึกษานิเทศก์	2	1.60	4	2.81	3	2.30

ตารางที่ 41 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	107	85.60	107	75.35	104	80.00
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	88	70.40	104	73.23	106	81.53
3) อื่นๆ...กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้เรียน	1	0.80	6	4.22	3	2.30
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	96	76.80	95	66.90	104	80.00
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	85	68.00	91	64.08	105	80.76
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	88	70.40	83	58.45	79	60.76
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	1	0.76
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	106	84.80	109	76.76	112	86.15
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	92	73.60	87	61.26	96	73.84
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	86	68.80	80	56.33	98	75.38
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	2	1.60	6	4.22	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	103	82.40	107	75.35	103	79.23
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	38	30.40	51	35.91	34	26.15
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	24	19.20	39	27.46	29	22.30
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	20	16.00	38	26.76	24	18.46
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	9	7.20	15	10.56	9	6.92
6) อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	1	0.80	9	6.33	2	1.40

จากตารางที่ 41 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 94.36-100.00) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 73.94-89.60) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 68.30-85.38) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 71.12-88.46)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 75.35-85.60) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 66.90-80.00) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.76-86.15) มากกว่า การขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 75.35-82.40)

ตารางที่ 42 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบการกระจายอำนาจ						
1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน	122	97.60	130	91.54	128	98.46
2) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	83	66.40	90	63.38	103	79.23
ลักษณะการกระจายอำนาจ						
1) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจกับผู้อื่น	112	89.60	115	80.98	119	91.53
2) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ	41	32.80	55	38.73	31	23.84
3) มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	16	12.80	38	26.76	21	16.15
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรในสถานศึกษา)						
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	105	84.00	110	77.46	114	87.69
2) ครู	95	76.00	87	61.26	115	88.46
3) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	89	71.20	102	71.83	77	59.23
4) หัวหน้าฝ่าย	83	66.40	88	61.97	84	64.61
5) หัวหน้างาน	81	64.80	94	66.19	79	60.76
6) อื่นๆ...ครูที่มีมนุษยสัมพันธ์	8	6.40	12	8.45	3	2.30
ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (บุคคลอื่นๆ)						
1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	111	88.80	114	80.28	121	93.07
2) คณะกรรมการเฉพาะกิจ	45	36.00	76	53.52	40	30.76
3) บุคคลภายนอก	18	14.40	29	20.42	17	13.07
4) อื่นๆ...คณะอนุกรรมการสถานศึกษา	3	2.40	2	1.40	4	3.07

ตารางที่ 42 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	ขนาดใหญ่ n = 125		ขนาดกลาง n = 142		ขนาดเล็ก n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา	105	84.00	113	79.57	107	82.30
2) กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจ	89	71.20	103	72.53	107	82.30
<u>ระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม</u>						
1) กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด	101	80.80	101	71.12	109	83.84
2) สอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ	82	65.60	94	66.19	100	76.92
3) กำกับ ติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์	86	68.80	79	55.63	85	36.38
4) อื่นๆ...กำกับ ติดตามไม่กำหนดแน่นอน	1	0.80	4	2.81	0	0.00
<u>วิธีการกำกับ ติดตาม</u>						
1) ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน	102	81.60	108	76.05	111	85.38
2) ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ	94	75.20	95	66.90	100	76.92
3) ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ	89	71.20	83	58.45	100	76.92
4) อื่นๆ...สังเกตการปฏิบัติงาน	0	0.00	7	4.92	0	0.00
<u>ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน</u>						
1) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว	103	82.40	102	71.83	101	77.69
2) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ	37	29.60	49	35.50	26	20.00
3) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ	26	20.80	46	32.39	35	26.92
4) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	19	15.20	41	28.87	15	11.53
5) ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่	9	7.20	19	13.38	8	6.15
6) อื่นๆ...ผู้รับอำนาจไม่มีภาวะผู้นำ	1	0.80	7	4.92	1	0.76

จากตารางที่ 42 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีความเห็นว่า ด้านรูปแบบการกระจายอำนาจจะให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน (ร้อยละ 91.54-98.46) มากกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนลักษณะการกระจายอำนาจนั้น ใช้การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และ

ตัดสินใจกับผู้อื่น (ร้อยละ 80.98-91.53) มากกว่า การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างเบ็ดเสร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 84.00-87.69) มากกว่า ครูผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าฝ่าย ส่วนบุคคลนอกสถานศึกษาที่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 80.28-93.07)

ด้านลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา (ร้อยละ 79.57-84.00) มากกว่า กำกับติดตาม โดยตรงกับผู้รับอำนาจ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามงานจะกำกับติดตามเมื่อถึงเวลากำหนด (ร้อยละ 71.12-83.84) มากกว่า การสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการและกำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์

ด้านวิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีการให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน (ร้อยละ 76.05-85.38) มากกว่า การขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

เมื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว (ร้อยละ 71.83-82.40)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การสังเคราะห์สาระเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การสังเคราะห์แนวคิด หลักการกำกับการสร้างรูปแบบ

การดำเนินการเพื่อกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิด หลักการ นโยบายที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถเสนอผลการสังเคราะห์ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 43 การสังเคราะห์แนวคิด หลักการสำคัญในการกำกับการสร้างรูปแบบ

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
1.เป้าหมายการจัดการศึกษา	- ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม มีคุณภาพชีวิตที่ดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข	- ประชากรของประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดี
2.การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ	- ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไปให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา ตามสายบังคับบัญชา พร้อมทั้งอำนาจการตัดสินใจไปด้วย	- ความสามารถในการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้แก่ ผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
3.การกระจายอำนาจ	- สอดคล้องกับหลักการปกครองของประชาธิปไตย มีการกระจายอำนาจทางการปกครองและทางการเมือง เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	- ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้แก่ครูในโรงเรียนและให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา

ตารางที่ 43 การสังเคราะห์แนวคิด หลักการสำคัญในการกำกับรูปแบบ (ต่อ)

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
4.หลักมุ่งคุณภาพ	- ผู้เรียนสำคัญที่สุดและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้และเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล	- นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเต็มตามศักยภาพ
5.หลักการตรวจสอบและความรับผิดชอบ	- คำนึงถึงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้เพื่อให้ประชาชนในวัยเรียนได้ประโยชน์มากที่สุด	- ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผลที่เกิดขึ้นของการปฏิบัติ
6.หลักการบริหารจัดการที่ดี	- บริหารจัดการสถานศึกษาที่คำนึงกฎหมายการมีส่วนร่วม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า	- คำนึงกฎหมาย - มีส่วนร่วม - มีคุณธรรม - โปร่งใส - รับผิดชอบ - คุ้มค่า
7.หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา	- จัดการศึกษาที่คำนึงศักยภาพและคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นและระดมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น และด้านทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น	- ความสามารถในการระดมทรัพยากรใช้ในการจัดการศึกษา
8.หลักแห่งกฎหมาย	- ความสามารถในการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	- การมอบอำนาจที่ไม่ขัดกับกฎหมาย

ตารางที่ 43 การสังเคราะห์แนวคิด หลักการสำคัญในการกำกับรูปแบบ (ต่อ)

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
9. หลักการมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำด้วยวิธีการอย่างไร - การเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลง - การให้บุคคลในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเองและมีอิสระในตนเอง - การร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและร่วมรับผิดชอบงานในสถานศึกษา - การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนตัดสินใจตามหน้าที่การจัดสถานศึกษาและภารกิจที่มีผลกระทบต่อตัวผู้เรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องอะไร - ใครเข้ามามีส่วนร่วม - มีส่วนร่วมตัดสินใจด้วยวิธีการอย่างไร - ผลการมีส่วนร่วมตัดสินใจ - ผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากการสังเคราะห์หลักการสำคัญ ที่ใช้กำกับการสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปหลักการสำคัญได้ดังนี้

หลักการสำคัญกำกับรูปแบบ

1. หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษา ดังนี้

1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน

- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. หลักการที่ใช้ในการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

1) หลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้ครู บุคลากรและบุคคลในสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษาตามหน้าที่การจัดการและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

2) หลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคมและความคุ้มค่า

3) หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน โดยถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

4) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องได้รับการตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อเป็นการถ่วงดุลทางการบริหารจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการได้รับบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างสมดุลงมากที่สุด

5) หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6) หลักความเป็นวิชาชีพ ยกกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูและส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7) หลักบูรณาการ สถานศึกษาต้องความสามารถบูรณาการงานและบุคคล จัดกลุ่มงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเป็นอย่างไร

8) หลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

9) หลักกฎหมาย

ในส่วนต่อไป ได้กำหนดกรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ดังปรากฏดังตารางที่ 44 ต่อไปนี้

ตารางที่ 44 กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		เอกสาร งานวิจัย	สัม ภาษณ์	สอบ ถาม	
1	<p>ส่วนที่ 1 ความนำ</p> <p>1. แนวคิด</p> <p>1.1 ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ / / / /</p> <p>1.2 รองรับการกระจายอำนาจ / / / /</p> <p>1.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษา / / / /</p> <p>2. หลักการ</p> <p>2.1 หลักการทั่วไป / / / /</p> <p>2.2 หลักการกำกับรูปแบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักการมีส่วนร่วม / / / / - หลักการบริหารจัดการที่ดี / / / / - หลักมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน / / / / - หลักการตรวจสอบถ่วงดุล / / / / - หลักการระดมทรัพยากร / / / / - หลักความเป็นวิชาชีพ / / / / - หลักบูรณาการ / / / / - หลักการบริหารจัดการเป็นระบบ / / / / <p>3. วัตถุประสงค์</p> <p>3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป / / / /</p> <p>3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ / / / /</p> <p>4. อำนาจและหน้าที่</p> <p>4.1 หน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา / / / /</p> <p>4.2 หน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา / / / /</p> <p>4.3 ภารกิจสถานศึกษา / / / /</p>				

ตารางที่ 44 กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		เอกสาร งานวิจัย	สัม ภาษณ์	สอบถา ม	
2	องค์ประกอบของรูปแบบและแบบกระจาย อำนาจ มิติที่ 1 หน้าที่การจัดการสถานศึกษา				
	1. ด้านการวางแผน				
	1.1 งานวางแผนกลยุทธ์	/	/	/	/
	1.2 งานวางแผนปฏิบัติการประจำปี	/	/	/	/
	2. ด้านการจัดองค์การ				
	2.1 งานจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา	/	/	/	/
	2.2 งานจัดกลุ่มงาน	/	/	/	/
	2.3 งานประสานงาน	/	/	/	/
	3. ด้านการนำ				
	3.1 งานแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	/	/	/	/
	4. ด้านการควบคุม				
	4.1 งานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน	/	/	/	/
	4.2 งานปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน	/	/	/	/
	มิติที่ 2 ภารกิจการบริหารสถานศึกษา				
	1. ด้านการบริหารวิชาการ				
	1.1 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	/	/	/	/
	1.2 งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้	/	/	/	/
	1.3 งานวัดและประเมินผล	/	/	/	/
	1.4 งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมฯ	/	/	/	/
	1.5 งานนิเทศการศึกษา	/	/	/	/
	1.6 งานวิจัยและพัฒนาคุณภาพ	/	/	/	/

ตารางที่ 44 กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		เอกสาร งานวิจัย	สัม ภาษณ์	สอบถา ม	
	2. การบริหารงบประมาณ				
	2.1 งานจัดทำและเสนอของบประมาณ	/	/	/	/
	2.2 งานบัญชีและงานพัสดุ	/	/	/	/
	3. ด้านการบริหารงานบุคคล				
	3.1 งานวางแผนอัตรากำลัง	/	/	/	/
	3.2 งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	/	/	/	/
	3.3 งานเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากร	/	/	/	/
	3.4 งานพัฒนาครูและบุคลากร	/	/	/	/
	3.5 งานวินัย	/	/	/	/
	4. ด้านการบริหารทั่วไป				
	4.1 งานธุรการและสารบรรณ	/	/	/	/
	4.2 งานพัฒนาเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	/	/	/	/
	4.3 งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	/	/	/	/
	4.4 งานส่งเสริมกิจการนักเรียน	/	/	/	/
	4.5 งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	/	/	/	/
	ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและ เงื่อนไขความสำเร็จ				
	1. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	/	/	/	/
	2. เงื่อนไขความสำเร็จ	/	/	/	/

หมายเหตุ 3 หมายถึง มีการดำเนินงานและมีสาระตาม ตามกรอบสาระของรูปแบบ ตามผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์หรือการสอบถาม และสรุปสาระเป็นกรอบสาระของการร่างรูปแบบ

ตอนที่ 4 สาระสำคัญที่สมควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบ

เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากตัวแปร ขนาดของสถานศึกษาเป็นหลัก โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1.1 โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1 - 300 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
- 1.2 โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 - 900 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง
- 1.3 โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 901 คนขึ้นไป จัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

2. ประเภทของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ

- รูปแบบที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่
- รูปแบบที่ 2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดกลาง
- รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดเล็ก

3. องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดขอบข่ายเนื้อตามกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ 2 มิติคือ

มิติที่ 1 ด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

1. ด้านการวางแผน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาประจำปีหรือ การวางแผนปฏิบัติการประจำปี
2. ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา การจัดกลุ่มงานและการประสานงาน
3. ด้านการนำ ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร
4. ด้านการควบคุม ประกอบด้วย การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การนิเทศการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา
2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ การบริหาร การเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การ วินัยและการรักษาวินัย
5. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการและสารบรรณ งานอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม การส่งเสริมกิจการนักเรียนและบริการ และงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน

4. องค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ความนำ
- ส่วนที่ 2 องค์ประกอบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ
- ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ส่วนที่ 1 ความนำ

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่ สอนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

1. แนวคิด

การกระจายอำนาจเป็นระดับซึ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ครูและบุคลากรระดับ ล่างของสายบังคับบัญชาของค์การ รวมทั้งการให้บุคคลอื่นาร่วมตัดสินใจเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษา

2. หลักการ

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการดังนี้

2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษา ดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.2 หลักการที่ใช้ในการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

1. หลักการมีส่วนร่วม
2. หลักการบริหารจัดการที่ดี
3. หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน
4. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล
5. หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
6. หลักความเป็นวิชาชีพ
7. หลักบูรณาการ
8. หลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
9. หลักกฎหมาย

3. วัตถุประสงค์

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ฯ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

- 1) เพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วมการตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

- 1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร

4. อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่เกิดขึ้นในกฎหมายและมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

ในส่วนนี้ จะนำเสนอ แนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและสาระสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบและแบบกระจายอำนาจ สรุปได้ดังนี้

แนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

1. แบบกระจายอำนาจ : แบบแบ่งอำนาจ

ลักษณะงานที่กระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ เป็นงานที่สามารถจัดสรรให้รับผิดชอบและตัดสินใจได้ และบางครั้งผู้บริหารอาจร่วมตัดสินใจด้วยและ งานกระทบกับบุคคลหลายฝ่าย หากตัดสินใจผิดพลาดอาจเสียหายต่อสถานศึกษาโดยรวม ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในบางครั้ง

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคลและหรืออำนาจเชิงเดี่ยว

2. แบบกระจายอำนาจ : แบบมอบอำนาจ

ลักษณะงานที่กระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ เป็นงานที่มีระเบียบและแนวปฏิบัติ กำหนดให้ดำเนินการ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคลและหรืออำนาจเชิงเดี่ยว อนุมัติหรือไม่อนุมัติ / อนุญาตหรือไม่อนุญาต

3. แบบกระจายอำนาจ : แบบเบ็ดเสร็จ

ลักษณะงานที่จะกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ เป็นงานที่ต้องการความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และงานที่สามารถให้ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

ตัดสินใจในลักษณะอำนาจองค์คณะบุคคลและหรืออำนาจเชิงเดี่ยว ตัดสินใจได้อย่างอิสระและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติและรายงานผลการตัดสินใจต่อผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยการเลือกแบบกระจายอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรคำนึงปัจจัย ประกอบการใช้แนวทางการเลือกแบบกระจายอำนาจ ดังนี้ 1. ลักษณะของงาน 2. จุดเน้น / นโยบาย 3. คุณลักษณะของผู้รับอำนาจ 4. บริบทสถานศึกษา

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่

มิติที่ 1 ด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และวางแผน พัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี กระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจให้แก่ครูและ คณะกรรมการการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์การกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจให้แก่ครู และ บุคลากร

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กระจาย อำนาจแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มงานหรือบุคคลภายนอก

องค์ประกอบที่ 4 ด้านควบคุมงานเปรียบผลงานกับมาตรฐาน ผู้อำนวยการกระจาย อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นการกระจาย อำนาจแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่กลุ่มงานวิชาการ

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 แบบกระจายอำนาจด้านบริหารงานวิชาการ

งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ กลุ่มวิชาการหรือ กลุ่มงานบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้ ครูและคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองาน

งานวัดและประเมินผลและการเทียบโอน กระจายอำนาจแบบมอบอำนาจให้ครูและกลุ่ม วิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น

งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้ ครูและหรือคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น

งานนิเทศการศึกษา กระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจให้แก่คณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือ กลุ่มงานนิเทศภายใน

งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้ครูและหรือ คณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานวิจัยหรืองานอื่น

องค์ประกอบที่ 2 แบบกระจายอำนาจด้านการบริหารงบประมาณ

งานจัดทำและเสนอขอของบประมาณ การปฏิบัติงานบัญชีและงานพัสดุเป็นการกระจายอำนาจ เป็นแบบมอบอำนาจ

องค์ประกอบที่ 3 แบบกระจายอำนาจ ด้านการบริหารงานบุคคล

งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง และงานเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู กระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ส่วนการพัฒนาครูและบุคลากร กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ และงานวินัยและการส่งเสริมวินัย กระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ

องค์ประกอบที่ 4 แบบกระจายอำนาจด้านการบริหารทั่วไป

งานธุรการและสารบรรณ การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ส่วนงานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ส่วนงานส่งเสริมกิจการนักเรียน และ งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

- 1. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน** มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 9 ประการดังนี้ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบหมายงาน ยุทธศาสตร์การกำกับ ติดตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
- 2. เงื่อนไขความสำเร็จ** ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ การบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ นโยบาย การเมืองและวัฒนธรรม

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดกลาง

ส่วนที่ 1 ความนำ เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และที่ 3

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

แบบการกระจายอำนาจตามภาระงาน เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และที่ 3 แต่จะแตกต่างกันในเรื่องผู้รับมอบอำนาจ ว่าเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด การตัดสินใจให้กลุ่มหรือกลุ่มงานหรืองานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน จำนวนบุคลากรและศักยภาพของบุคลากร

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 3

รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดเล็ก

ส่วนที่ 1 ความนำ เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และที่ 2

ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

แบบการกระจายอำนาจตามภาระงาน เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และที่ 2 แต่จะแตกต่างกันในประเด็นผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาจะมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กลุ่มหรือกลุ่มงานหรืองานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยภาพรวมแล้วกลุ่มรับมอบอำนาจจะเป็นกลุ่มภาระงานที่ดูแลภาระงานย่อยด้วย

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ จำนวน 6 แห่ง และสำรวจความคิดเห็นจากการสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 397 คน

จากแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจผู้วิจัยได้วิเคราะห์และพิจารณารูปแบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเดิมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการตัดสินใจ คำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดำเนินการสังเคราะห์สาระเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบและสาระสำคัญที่สมควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบ

ผู้วิจัยจึงได้ยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็น แล้วจึงปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน จากการคัดเลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบาย กล่าวคือเป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการและหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วจึงสังเคราะห์ผลการสัมมนาและปรับปรุงแก้ไข ดังปรากฏรายละเอียดตามภาคผนวก ง จากนั้นจึงนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังแผนภาพและสาระสำคัญต่อไปนี้

แผนภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทาง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542



รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ส่วนที่ 1 ความนำ

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่สนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกของประเทศไทย ที่กำหนดให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

ดังนั้นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ด้วยกระบวนการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปโดยยึดหลักการจัดการศึกษาคือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

1. แนวคิด

การกระจายอำนาจเป็นระดับซึ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมอบให้ทั้งบุคลากรระดับล่างของสายบังคับบัญชาองค์การ อะไรก็ตามที่ไปเพิ่มความสำคัญต่อบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจและอะไรก็ตามที่ปลดความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ถือว่าเป็นการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจจึงเป็นความพยายามหรือความตั้งใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ เท่าที่จำเป็นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การต่างๆ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์การการกระจายอำนาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในการกระจายขอบเขตความรับผิดชอบตามภาระงานและกลุ่มงานต่างๆทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรด้วย

เมื่อพิจารณาการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาในประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่า มีความพยายามที่จะส่งเสริมให้กระจายอำนาจทั้งด้านทางวิชาการและข้อเสนอเชิงนโยบายมาหลายยุคหลายสมัย อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่า อำนาจทางการเมืองและการบริหารของไทย ยังคงมีความเข้มข้นสูงและกระจุกตัวอยู่ที่ศูนย์กลาง ในขณะที่ข้อเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก อย่างไรก็ตาม เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกาศใช้ ส่งผลให้เกิดการกระจายอำนาจใน 3 ส่วนคือ ส่วนของรัฐ ส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนของเอกชน

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อเป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 การบริหารและจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและจัดการศึกษาของรัฐ ลักษณะของรูปแบบที่นำเสนอ จะเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ ในสถานศึกษาโดยทั่วไปทุกขนาดและเป็นทางเลือกสำหรับสถานศึกษาที่มีบริบทและความพร้อมในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. หลักการ

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการดังนี้

2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษา ดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.2 หลักการที่ใช้ในการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

1) หลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้ครูบุคลากรและบุคคลในสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษาตามหน้าที่การจัดการและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

2) หลักการบริหารจัดการที่ดีเป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับคุณภาพความโปร่งใส ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า

3) หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน โดยถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้

และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

4) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องได้รับการตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อเป็นการถ่วงดุลทางการบริหารจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการได้รับบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างสมดุลมากที่สุด

5) หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6) หลักความเป็นวิชาชีพ มาตรฐานวิชาชีพครูและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

หลักบูรณาการ สถานศึกษาควรความสามารถบูรณาการงานและบุคคล โดยจัดกลุ่มงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเป็นอย่างดีที่สุดสถานการณ์ หลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

3. วัตถุประสงค์

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ฯ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.2 วัตถุประสงค์ทั่วไป

1) เพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วมการตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

- 1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการตัดสินใจตามภารกิจ
- 3) เพื่อลดขั้นตอนการบริหารและปฏิบัติงาน

4. อำนาจหน้าที่และภารกิจ

อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิของบุคคลที่เกิดขึ้นในกฎหมาย และมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนออำนาจหน้าที่และภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

4.1 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.1 หน้าที่ตามบทบัญญัติใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 40) คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

4.1.2 หน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (มาตรา 40) บัญญัติไว้คือ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. กำกับดูแลการบริหารบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. เสนอจำนวนความต้องการจำนวนและอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ศ. ต่อผู้บริหารสถานศึกษา
3. ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา
4. ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ อ.ก.ศ.เขตพื้นที่มอบหมาย

4.2 ภารกิจของสถานศึกษาและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2.1 สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2545 ตามมาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล และมีหน้าที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคลที่กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราช

พัสดุและเป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้และจากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา

4.2.2 ภารกิจของสถานศึกษา ตามหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สรุปได้ดังนี้

- 1) สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาได้ทั้งสามรูปแบบ
- 2) เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้
- 3) โรงเรียนต้องประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีแบบประสมประสานและใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาในสถานศึกษา
- 4) มีบทบาทโดยตรงในการจัดทำสาระของหลักสูตร
- 5) พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา
- 6) จัดระบบการประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารสถานศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน
- 7) ระดมทรัพยากรมาใช้จัดการศึกษา
- 8) ดูแลจัดการและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา
- 9) จัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ แนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐาน
- 10) พัฒนาบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 11) จัดบรรยากาศและกระบวนการที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 12) ใช้ประโยชน์จากคลื่นความถี่ สื่อตัวนำ โครงสร้างพื้นฐาน การส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาในระบบ
- 13) จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2545 ตามมาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล

4.2.3 อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา

- 1) อำนาจผู้อำนวยการสถานศึกษาหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
 - (1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
 - (2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
 - (3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบอำนาจ
 - (4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
 - (5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติ ประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
 - (6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามบทบัญญัติแห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ควบคุมดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- (2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(4) จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

(5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามี่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่หรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

ในส่วนนี้จะนำเสนอแบบของกระจายอำนาจ ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ของกระจายอำนาจและภารกิจที่ตามกรอบความคิดที่กำหนดไว้ สามารถนำเสนอแบบกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษาและภารกิจการจัดการศึกษาก่อร่างโดยสรุปดังนี้

มิติที่ 1 ด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน

1. งานวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ
2. งานวางแผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์กร

1. งานจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ
2. งานจัดกลุ่มงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ
3. งานประสานงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ

งานแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุม

1. งานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

2. งานปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการจัดการศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารวิชาการ สรุปได้ดังนี้

1.1 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

1.2 งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

1.3 งานวัดและประเมินผลการเรียนรู้และการเทียบโอน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบมอบอำนาจ

1.4 งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

1.5 งานนิเทศการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

1.6 งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจ แบบเบ็ดเสร็จ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 งานจัดทำและเสนอขอของบประมาณ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบมอบอำนาจ

2.2 งานบัญชีและงานพัสดุ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบมอบอำนาจ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

3.2 งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งมอบอำนาจ

3.3 งานเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบมอบอำนาจ

3.4 งานพัฒนาครูและบุคลากร ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

3.5 งานวินัยและการส่งเสริมวินัยผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบมอบอำนาจ

องค์ประกอบที่ 4 แบบกระจายอำนาจด้านการบริหารทั่วไป

4.1 งานธุรการและสารบรรณ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบมอบอำนาจ

4.2 งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

4.3 งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ

4.4 งานส่งเสริมกิจการนักเรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

4.5 งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้อำนาจการตัดสินใจแบบแบ่งอำนาจ

มิติที่ 1 ด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจด้านการวางแผน มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจให้แก่ครูและบุคลากร และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะกลุ่ม กลุ่มงานหรืองานให้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาประจำปี โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. งานวางแผนกลยุทธ์ ดำเนินการ ดังนี้

ผู้อำนวยการแต่งตั้งคณะทำงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา โดยประเมินก่อนสิ้นสุดแผน เพื่อที่จะได้ข้อมูลมาวางแผนพัฒนาสถานศึกษาในระยะต่อไป

ผู้อำนวยการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นประธานฯ และตัวแทนผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ เป็นกรรมการ และเลือกกรรมการเป็นเลขานุการ 1 คน

อนุกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบยกร่างแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดประชุมพิจารณาร่างแผนกลยุทธ์และนำร่างแผนฯ ไปประชาพิจารณ์ต่อชุมชน เพื่อร่วมรับฟังความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ แล้วคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาพิจารณาตัดสินใจและประกาศใช้ตามลำดับ

2. งานวางแผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการดังนี้
ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาประจำปีและจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี

คณะทำงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมาย ตัวแทนครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และครูที่รับผิดชอบกลุ่มงานงบประมาณเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์กลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มากำหนดวิธีปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาประจำปีให้สัมพันธ์กับระบบการเงินและงบประมาณ นำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตัดสินใจให้ความเห็นชอบ แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติต่อไป

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุด และครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการวางแผน

ยุทธศาสตร์การระดมสรรพกำลังและทรัพยากรมาใช้ในการวางแผน เช่น ใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางการวางแผนมาช่วยให้คำแนะนำ และใช้เครื่องเทคโนโลยีมาปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนให้มากที่สุด

3. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง มอบหมายให้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนดำเนินการรับผิดชอบ

ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก ใช้กลุ่มงบประมาณหรือทีมงานงานเฉพาะกิจดำเนินการวางแผน ตามที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นสมควร โดยการมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการสถานศึกษาให้มากที่สุด หรืออาจร่วมมือกับสถานศึกษาใกล้เคียง จัดทำในส่วนที่สามารถช่วยเหลือกันได้ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

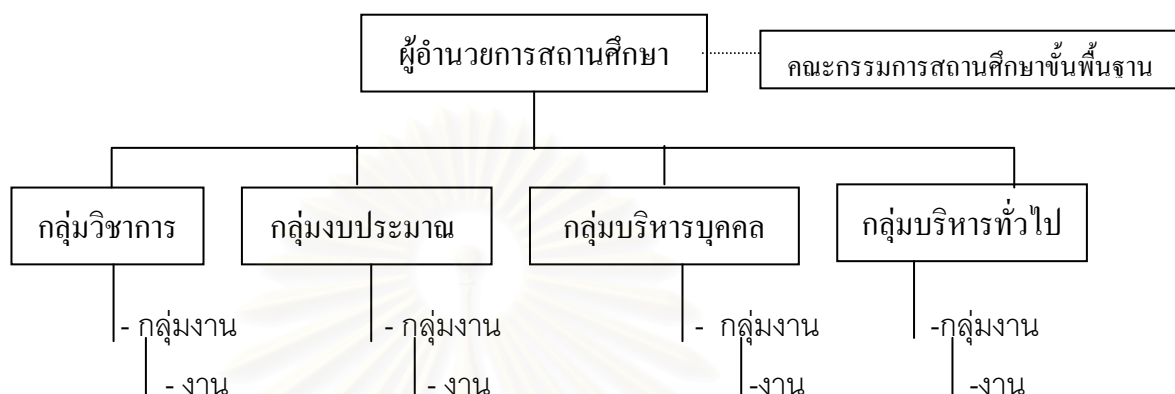
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์การ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจการจัดองค์การ มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจให้แก่ครูในการจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา จัดกลุ่มงาน จัดบุคคลและการประสานงานสถานศึกษา ในลักษณะกลุ่มงานเฉพาะกิจโดยคำนึงถึงศักยภาพ จำนวนบุคลากร ภารกิจและเน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถดำเนินงานดังนี้

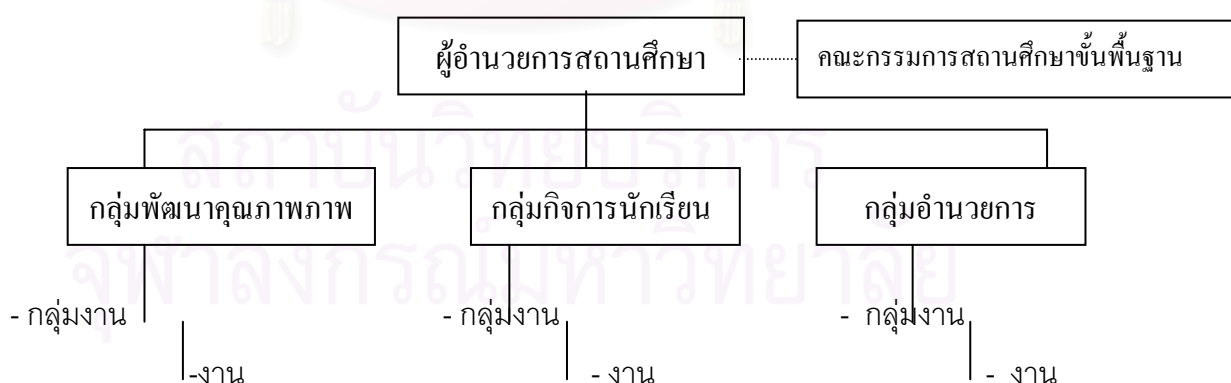
(1) งานจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะทำงานออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคน หรือตัวแทนครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นคณะทำงาน คณะทำงานชุดดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสถานศึกษาให้มากที่สุด สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถจัดโครงสร้างการบริหารงานดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 แบบแบ่งกลุ่มภาระงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ดังปรากฏตามแผนภาพ ดังนี้
แผนภาพที่ 7 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มภาระงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

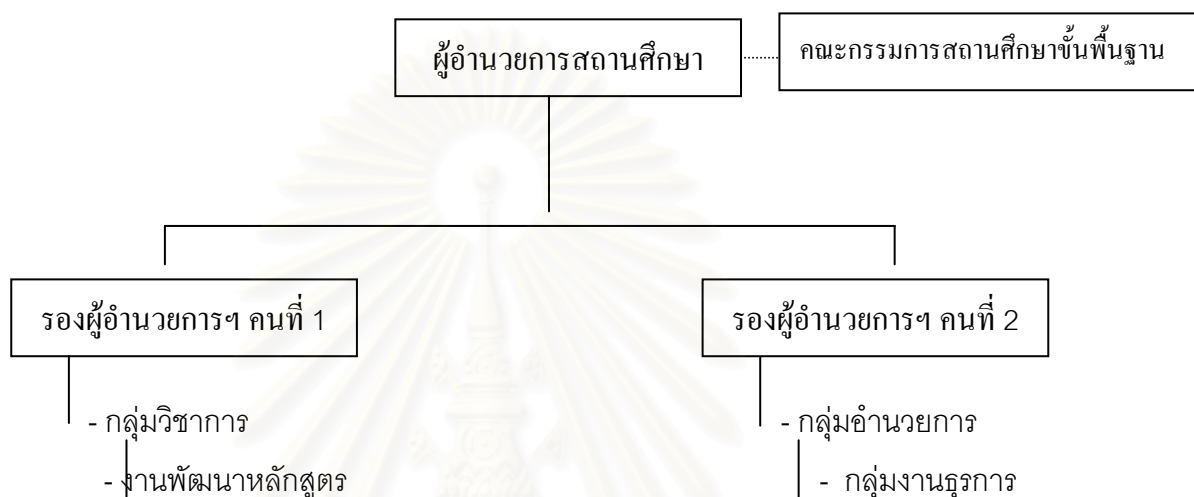


แบบที่ 2 แบบกลุ่มงานเน้นคุณภาพนักเรียน ดังปรากฏตามแผนภาพ ดังนี้

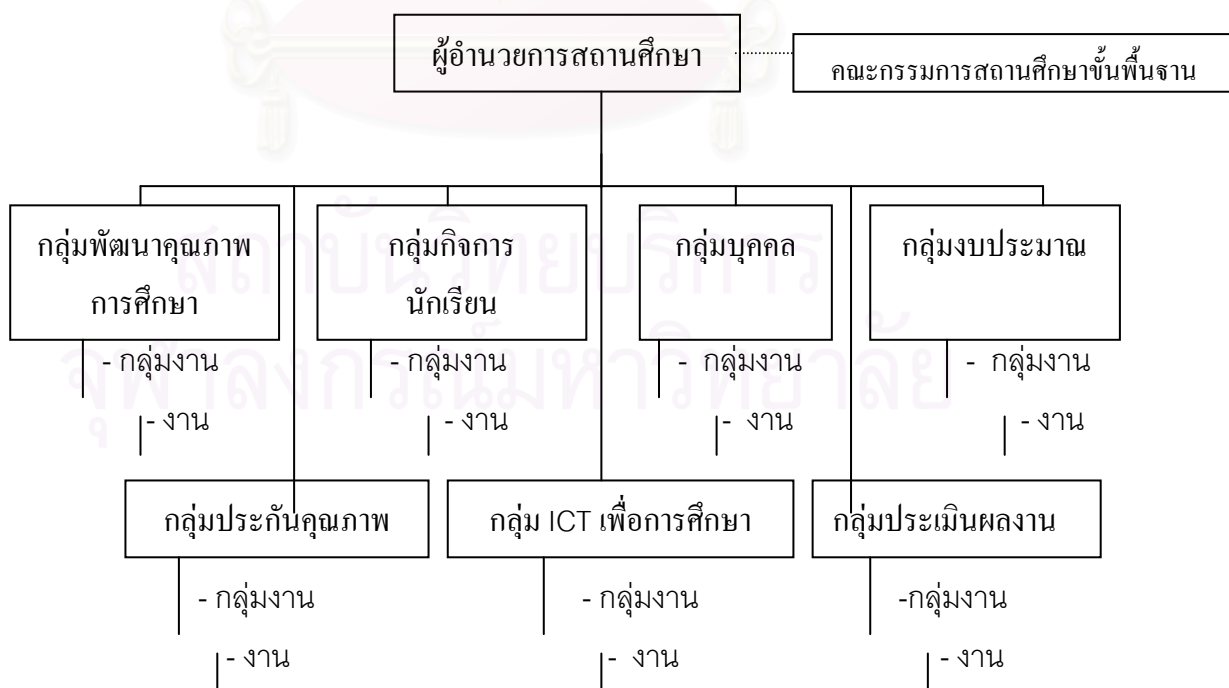
แผนภาพที่ 8 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน



แบบที่ 3 แบบกลุ่มงานตามตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปราบกฏผังแผนภาพ
แผนภาพที่ 9 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานตามตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา



รูปแบบที่ 4. แบบกลุ่มเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร ดังแผนภาพ ดังนี้
แผนภาพที่ 10 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร



(2) งานจัดกลุ่มงาน มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะกรรมการจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้างาน เป็นกรรมการ

การจัดกลุ่มงาน สามารถจัดกลุ่ม กลุ่มงานหรืองาน ในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ทีมอำนาจการ สถานศึกษาอาจใช้ชื่อเฉพาะ เช่น คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานอื่น ๆ และหัวหน้าผู้ประสานงานแต่ละงาน ซึ่งมีทีมอำนาจการแต่งตั้งโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ทีมอำนาจการมีภารกิจตามขอบข่ายหลัก ดังนี้
ศึกษาวิเคราะห์แก้ปัญหาและกำหนดแนวทางของการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา โดยอาศัยการประชุมสม่ำเสมอ การกำกับ ติดตาม นิเทศและให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งปวงของสถานศึกษา

2. ทีมประสานงาน ประกอบด้วย บุคลากรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดจากทีมอำนาจการไปสู่การปฏิบัติในทีมดำเนินงาน

3. ทีมดำเนินงาน ประกอบด้วย บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน แต่อาจมีหน้าที่แตกต่างกันบ้างตามลักษณะของภารกิจ การจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงาน จึงอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทีมดำเนินงาน มีภารกิจตามขอบข่ายหลักคือ ทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในโครงสร้างบริหารงานปกติของสถานศึกษา ซึ่งแม้แยกภาระงานเป็นกลุ่มกลุ่มงาน หรือสาระ แต่รวมกันไปในแนวทางที่เป็นเอกภาพจากทีมอำนาจการนั่นเอง

4. ทีมสนับสนุน เช่น คณะกรรมการการเงินและพัสดุ

5. ทีมที่ปรึกษา ประกอบด้วย นักวิชาการ นักบริหารการศึกษา ฯลฯ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ สถานศึกษาต้องจัดโครงสร้างองค์กรต้องให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และบริบทของสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มงานให้สัมพันธ์กัน เน้นการลดขั้นตอน

2. ยุทธศาสตร์ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร โดยมอบหมายงาน กำหนดภาระงานหน้าที่และให้มีความชัดเจน จัดบุคคลให้เหมาะสมกับกลุ่มงาน และจัดผู้ประสานงานในทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสม

3. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. สถานศึกษาแต่ละขนาดอาจจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบริบทของสถานศึกษา ที่จะกำหนดโครงสร้างและภารกิจของสถานศึกษา ตามขอบเขตที่สามารถทำได้ ทั้งนี้ให้สามารถดำเนินงานได้ทั้งภาระงานปกติทั่วไปและจุดเน้นนโยบายของทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

2. สถานศึกษาขนาดกลางและเล็กมีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ดังนั้นรูปแบบโครงสร้างควรกระทัดรัด ไม่ตายตัว สามารถปรับตัว มีการยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ให้มากที่สุด จะไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติ

ทั้งนี้หัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่ม ควรทำหน้าที่ประสานงานภายในกลุ่มงานหรือระหว่างกลุ่มงานด้วย เพื่อความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและราบรื่น

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

งานแก้ปัญหาคความขัดแย้ง มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่ครูหรือกลุ่มบุคคล หรือ บุคคลอื่น ซึ่งมีลักษณะเป็นการมอบหมายงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและเหตุการณ์ความขัดแย้งก่อน ว่าควรดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นร่วมดำเนินการด้วย โดยคำนึงถึงการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์และความสามัคคีในองค์การด้วย โดยการเจรจาหรือการต่อรองคู่พิพาทตามควรแก่กรณีหรือโดยการไกล่เกลี่ย ใช้บุคคลที่ 3 มาช่วยแก้ไขปัญหา เมื่อทั้งสองฝ่ายตกลงกันไม่ได้ ให้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ซึ่งเป็นการผูกมัดทั้งสองฝ่าย และกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

2.1 ยุทธศาสตร์การใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาเรื่องนั้นได้ หรือตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ อาจเป็นกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา หรือนอกสถานศึกษามาแก้ปัญหา ให้คำปรึกษาหรือไกล่เกลี่ยกรณีที่เกิดขึ้น หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลกับคู่กรณี เป็นต้น

2.2 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาแบบพอปกครองลูก การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยลักษณะการประนีประนอมและแก้ไขปัญหาลักษณะอย่างมีเหตุผล ใช้ความเมตตาเสมือนพอปกครองลูก และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้คู่กรณีว่าสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายได้ ดังนั้นสภาพการตัดสินใจจึงต้องอยู่ที่สถานการณ์และไหวพริบของผู้รับอำนาจ ที่จะตัดสินใจ แต่ถ้าเรื่องที่ต้องตัดสินใจมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสถานศึกษา ต้องนำมาพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา หรือหาหรือผู้บริหารสถานศึกษาก่อน

3. แนวทางการนำไปใช้

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ให้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับและขนาด การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยแท้จริงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยตรง อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมีสาเหตุหลายประการ ผู้อำนวยการควรวิเคราะห์ว่าควรแก้ไขเองหรือมอบหมายให้บุคคลอื่นดำเนินการ แต่การตัดสินใจเพียงบุคคลเดียว อาจเกิดความผิดพลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาขนาดใหญ่หรือขนาดใหญ่พิเศษ ความใกล้ชิดและความคุ้นเคยระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บัญชามีไม่มากนัก การแก้ไขปัญหาคควรใช้บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับบุคคลนั้นร่วมตัดสินใจด้วย

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุม

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจด้านการควบคุม มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จและแบบแบ่งอำนาจให้แก่ครูในสถานศึกษา ดำเนินการในเรื่อง

1. งานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ดำเนินการดังนี้

งานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานมีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จ โดยมอบหมายให้กลุ่มหรือกลุ่มงานวิชาการหรือที่เกี่ยวข้อง การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วนำเสนอ 3 ลักษณะคือ 1) ผลงานที่ได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด 2) ผลงานที่ได้เท่ากับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) ผลงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

2. งานปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการดังนี้

งานปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานมีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจให้แก่กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษาหรือกลุ่มงานอื่น ๆ โดยวิเคราะห์สาเหตุของผลงานของสถานศึกษาตามผลการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานเมื่อทราบสาเหตุของการเบี่ยงเบนแล้ว นำเสนอวิธีการแก้ไขการปฏิบัติงาน เป็นแผนปรับปรุงสถานศึกษาต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์เชิงการตลาดนอกจากผู้รับมอบหมายหน้าที่ควรมีความรู้ความสามารถด้านการประเมินผล เนื่องจากต้องใช้ทักษะในการประเมินผลงาน เพื่อที่จะได้ข้อมูลเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้วางแผนได้นั้น กลไกการนำเสนอข้อมูลเพื่อการปรับปรุง ควรชี้ประเด็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนา และระบุด้วยว่า ถ้าไม่ปรับปรุงจะเกิดอะไรขึ้นและชี้ให้เห็นความสำเร็จของการพัฒนาให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

3. แนวทางการนำไปใช้

สถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพ มีการเชิญที่มงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการบริหารมาดำเนินการ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ได้มาจากหลายฝ่ายและมีความเที่ยงตรงมากขึ้น

สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจมอบหมายให้รองผู้อำนวยการและครูทุกคน เป็นคณะทำงานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานประจำปี พร้อมจัดทำแผนปรับปรุงสถานศึกษาในปีต่อไป

มิตินี้ 2 ด้านภารกิจการบริหารการศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารวิชาการ

ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยภาระงาน ดังต่อไปนี้

งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

งานพัฒนาระบบการเรียนรู้อันเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

งานวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

งานนิเทศภายใน

งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากภาระงานการบริหารงานวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแบบกระจายอำนาจตามภาระงาน โดยสังเขปดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

การกระจายอำนาจการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ กลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

ออกแบบหลักสูตรและประเมินผลการใช้หลักสูตรได้อย่างอิสระด้วยคณะทำงานของตนเอง โดยให้จัดหลักสูตรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

บทบาทสำคัญประการหนึ่งของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรของตนเองที่เรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายถึงการสร้าง การใช้ และการปรับปรุงหลักสูตร โดยสรุปสถานศึกษามีภารกิจคือ การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การทำแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล การสรุปผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงพัฒนา

1) คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ แต่งตั้งโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษา | เป็นที่ปรึกษา |
| 2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | ประธานกรรมการ |
| 3. หัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา | เป็นกรรมการ |
| 4. หัวหน้างานแนะแนว | เป็นกรรมการ |
| 5. หัวหน้างานวัดผลและประเมินผล | เป็นกรรมการ |
| 6. หัวหน้ากลุ่มวิชาการ | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมเป็นรองประธานกรรมการ และเป็นกรรมการและเลขานุการ และในกรณีที่เห็นควรให้มีกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ ให้พิจารณาแต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม

2) คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา จำนวน 9 คณะ

เรียกชื่อคณะอนุกรรมการตามชื่อกลุ่มวิชาในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กลุ่มวิชาภาษาไทย กลุ่มวิชาสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มวิชาศิลปะ กลุ่มวิชาการงานและเทคโนโลยี กลุ่มภาษาต่างประเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่งตั้งโดยผู้บริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่งตั้งโดยผู้บริหารสถานศึกษา คณะอนุกรรมการแต่ละคณะประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| (1) หัวหน้ากลุ่มวิชา | เป็นประธานอนุกรรมการ |
| (2) ครู-อาจารย์ทุกคนในกลุ่มวิชา | เป็นอนุกรรมการ |
| (3) รองหัวหน้ากลุ่มวิชา | เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ |

ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีรองหัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมแทน และในกรณีที่สถานศึกษาไม่ได้จัดกลุ่มวิชาตามชื่อกลุ่มวิชาของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้พิจารณากำหนดจำนวนคณะอนุกรรมการตามกลุ่มวิชาของสถานศึกษา

3) คณะกรรมการที่ปรึกษาของวิชาการ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอาชีพในท้องถิ่น ผู้แทนชุมชนหรือผู้แทนผู้ประกอบการ และผู้แทนศิษย์เก่า เป็นต้น โดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาตามที่คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการขอความร่วมมือแล้วแต่กรณี

1.2 งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แบบของการกระจายอำนาจงานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ครูผู้สอนและกลุ่มที่รับผิดชอบงานวิชาการ มีหน้าที่และรับผิดชอบพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ได้ด้วยตนเองและร่วมมือกับกลุ่มวิชาการ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโครงการและเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต

ครูผู้สอนและคณะกรรมการที่รับผิดชอบกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มอื่นที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพนักเรียน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบกลุ่มวิชาการ ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตัวแทนกลุ่มสนับสนุนงานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มทางวิชาการ เป็น เลขานุการ

1.3 งานวัดและประเมินผลการเรียนรู้และการเทียบโอน

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

การกระจายอำนาจในการวัดและประเมินผลนั้น จะมีลักษณะเป็นการมอบอำนาจให้แก่ ครูผู้สอนและกลุ่มงานวิชาการหรือกลุ่มงานวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ โดยจะต้อง ดำเนินงานตามระเบียบที่กำหนดไว้ และสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลสารสนเทศจากการ ประเมินผลการเรียนรู้

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ สถานศึกษา อาจประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มวิชาการ ตัวแทนครูแต่ละกลุ่มสาระ โดยมีหน้าที่จัดทำแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษา

ส่วนงานเทียบโอนผลการเรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการเทียบ โอนผลการเรียน ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ต้องใช้ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มวิชาการ กลุ่มสาระของการประเมิน เป็นต้น รวมทั้งคณะกรรมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน คณะกรรมการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดเกณฑ์การประเมินผู้เรียนให้ ชัดเจนและคำนึงถึงหลักวิชาการด้วย

1.4 งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การกระจายอำนาจงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มี ลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ กล่าวคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ครู มีอำนาจการตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเองหรือรูปแบบ คณะกรรมการ โดยพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ โดย คำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

คณะกรรมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมหรือคณะกรรมการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นประธาน ตัวแทนครูประจำ ชั้นเป็นกรรมการ เป็นต้น

1.5 งานนิเทศการศึกษา

งานนิเทศการศึกษา เป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการศึกษาแบบของการ กระจายอำนาจการดำเนินงานนิเทศภายใน การกระจายอำนาจมีลักษณะการแบ่งอำนาจ โดย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือ

รองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองผู้อำนวยการทุกคน หัวหน้าสายชั้น เป็นกรรมการ และ หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการชุดดังกล่าวมีหน้าที่ จัดระบบงานนิเทศภายในทุกกลุ่มงาน ดำเนินการนิเทศแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบที่หลากหลายที่เหมาะสมกับสถานศึกษา รวมทั้งประเมินการจัดระบบและกระบวนการนิเทศ สรุปผลรายงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา

1.6 งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ครูและกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาจตั้งกลุ่มงานวิจัยขึ้นใหม่ในสถานศึกษา อาจประกอบด้วย ครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย เป็นหัวหน้ากลุ่มงานวิจัย ตัวแทนครูแต่ละช่วงชั้นเป็นกรรมการ และเลือกคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการผลิตงานวิจัย จัดระบบงาน/ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1) ยุทธศาสตร์จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในลักษณะต่างๆ ต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม โดยจัดเนื้อหาและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน มีการฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการและ การเผชิญสถานการณ์ และการนำกลยุทธ์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการเรียน

2) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ นอกจากจะส่งเสริมให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษามีความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับบุคคล สถานศึกษาและองค์กรอื่น ตลอดจนเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

3) ยุทธศาสตร์การสร้างครูต้นแบบ เป็นการเร่งเร้าและจูงใจให้ครูที่มีความตั้งใจและปฏิบัติการเรียนรู้เป็นผลสำเร็จและเป็นตัวแบบและสร้างเครือข่ายพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

4) ยุทธศาสตร์การนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยศึกษาตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจ สํารวจข้อมูลพื้นฐานและสภาพการดำเนินงานตามภารกิจ สรุปผลการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมกันวางแผนการนิเทศ นิเทศตามแผนที่กำหนดและประเมินผลการนิเทศ

3. แนวทางการนำไปใช้

สถานศึกษาขนาดใหญ่ สามารถกระจายอำนาจให้แก่กลุ่ม กลุ่มงาน และงานได้ตามจำนวนบุคลากร จะทำให้การปฏิบัติงานมีความละเอียดและเป็นระบบมากขึ้น

อย่างไรก็ตามการจัดการเรียนรู้เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ จะส่งผลให้สามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา

สถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องใช้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสม โดยออกแบบบูรณาการหลักสูตร เช่น หลักสูตรรณีภพสถาน แนวทางพหุสาขาวิชา หรือหลักสูตรสัมพันธ์ สามารถลดปัญหาความขาดแคลนครู และทรัพยากรอื่น ๆ อีกด้วย

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ มีภาระงาน ดังนี้

งานจัดทำเสนอขอของบประมาณ

งานบริหารบัญชี

งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

จากภาระงานการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยขอเสนอแบบกระจายอำนาจตามภาระงานโดยสังเขปดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 งานจัดทำและเสนอขอของบประมาณ

การกระจายอำนาจงานจัดทำและเสนอขอของบประมาณนั้น แบบของการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจ สามารถเสนอพิจารณาเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ และหรืออนุมัติหรือไม่อนุมัติแต่กรณี ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะตั้งกลุ่มงานตามภารกิจ ได้แก่ กลุ่มงานแผนและงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์และพัฒนานโยบายของสถานศึกษา จัดทำ

แผน กลยุทธ์ และวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนอของงบประมาณของสถานศึกษาแต่ละปีงบประมาณ เป็นต้น

1.2 งานบัญชี

การกระจายอำนาจการปฏิบัติงานบัญชี มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงหลักการบัญชี ความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ผู้อำนวยการสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ กลุ่มงานบัญชี ซึ่งจะประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี เจ้าหน้าที่บัญชี และคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน

1.3 งานพัสดุและสินทรัพย์

การกระจายอำนาจงานพัสดุและสินทรัพย์จะเป็นแบบมอบอำนาจ ให้ปฏิบัติงานแทนตามระเบียบ ซึ่งการตัดสินใจตามระเบียบ โดยคำนึงถึงความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ผู้อำนวยการจะมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ กลุ่มงานพัสดุและสินทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานบริหารสินทรัพย์ หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้างานเจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุ หัวหน้าหน่วยพัสดุ ทำหน้าที่ต่างกัน ผู้รับผิดชอบจะจัดทำระบบต่าง ๆ ข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา งานจัดหาพัสดุ งานกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้างงานควบคุมดูแล บำรุง และจำหน่ายพัสดุ เป็นต้น

1. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการจัดระบบบริหารงบประมาณ เพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้พัฒนาระบบศูนย์เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงทั้งองค์กร เช่น งานบัญชี งานการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้ระบบออนไลน์ เป็นต้น

2. แนวทางการนำไปใช้

สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางที่มีบุคลากรจำนวนเพียงพอ อาจตั้งกลุ่ม / กลุ่มงาน/งานให้สะดวกต่อการปฏิบัติ

ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก จัดกลุ่มงานงบประมาณเพื่อดูแลภาระงานทั้งหมด เช่น คณะกรรมการบริหารงบประมาณมีอำนาจตัดสินใจทุกภาระงานตามขอบข่าย

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีภารกิจ มีดังนี้

- งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- งานวินัยและการรักษาวินัย

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 การกระจายอำนาจงานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีลักษณะกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ให้แก่กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล โดยมีหน้าที่วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรโดยขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

1.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง จะมีลักษณะการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจผู้อำนวยการสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ให้กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล ดำเนินการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู เป็นต้น

1.3 งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จะมีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ผู้อำนวยการฯ แต่งตั้งกลุ่มงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้สามารถตัดสินใจเพื่อกำหนดแผนพัฒนาพัฒนาครูและบุคลากร กำหนดหลักสูตรการพัฒนา พัฒนาครูและบุคลากรตามสภาพและโอกาส พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

1.4 งานเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จะมีลักษณะกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการโดยมีหน้าที่ 1) ตรวจสอบคุณสมบัติข้าราชการในสถานศึกษาเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 2) กลั่นกรองและพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลัก 3) พิจารณาสงวนและให้ความเห็นและเสนอผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 งานวินัยและการรักษาวินัย กลุ่มงานบุคคลจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ แบบมอบอำนาจ ให้ปฏิบัติงานแทนตามระเบียบและแนวทางปฏิบัติ โดยมีหน้าที่ตัดสินใจในการพัฒนาวินัยครูและบุคลากร การดำเนินการทางวินัยครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักนิติธรรมและคุณธรรม

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาต้องจัดให้มีการพัฒนาผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปแบบที่เหมาะสมให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และทักษะที่ จำเป็นในการปฏิบัติตามภารกิจ

3. แนวทางการนำไปใช้

สถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถนำรูปแบบนี้ไปใช้ได้ แต่ต้องคำนึงถึงความพร้อมและทรัพยากรที่มีอยู่ และสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจใช้กลุ่มบุคคลดำเนินการตามภาระงานย่อยที่กำหนดไว้ เว้นแต่บางภาระงานที่ต้องตั้งกรรมการดำเนินงานตามกฎหมายที่กำหนด

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป มีภาระงานดังต่อไปนี้

1. งานธุรการ
2. งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
3. งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
4. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
5. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การกระจายอำนาจ ตามภาระงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 งานธุรการและสารบรรณ

การกระจายอำนาจงานธุรการและสารบรรณ มีลักษณะเป็นแบบมอบอำนาจ ให้แก่กลุ่มการบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานธุรการ มีหน้าที่ออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า

1.2 งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

การกระจายอำนาจงานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีลักษณะเป็นแบบเบ็ดเสร็จให้แก่กลุ่มการบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานเทคโนโลยี มีอำนาจหน้าที่จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ จัดทำระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถและทักษะและใช้ระบบเครือข่ายพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร

1.3 งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

การกระจายอำนาจงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีลักษณะเป็นแบบเบ็ดเสร็จให้แก่กลุ่มการบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่ กำหนดแนวทางการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมบำรุงดูแล ติดตามและตรวจสอบและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมทุกสิ้นปี หรือตามหน่วยงานกำหนด

1.4 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

การกระจายอำนาจงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีลักษณะเป็นแบบแบ่งอำนาจให้แก่กลุ่มบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียนมีอำนาจหน้าที่ คือ วางแผน กำหนดแนวทางส่งเสริมการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา จัดกิจกรรมนักเรียนโดยเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมตามความถนัดและความสนใจ และสรุปและประเมินงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่กำหนด

1.5 งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การกระจายอำนาจงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะเป็นแบบแบ่งอำนาจให้แก่กลุ่มบริหารทั่วไปหรืองานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีอำนาจหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างเรียนกับชุมชน องค์การอื่นๆ ในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมการดำเนินงาน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะต้องมีบทบาทในการกำกับส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคล หรือชุมชน

3. แนวทางการนำไปใช้

สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง อาจกระจายอำนาจการปฏิบัติงานตามภารกิจในเชิงลึกมากขึ้น เช่น ตั้งกลุ่มงานขึ้นมาใหม่ตามศักยภาพและจุดเน้นของสถานศึกษา เช่น ศูนย์ ICT เพื่อการศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ วัดและจัดเด็กอัจฉริยะ กลุ่มงานระบบดูแลนักเรียน กลุ่มงานภาคภาษาอังกฤษ จัดการเรียนการสอนโปรแกรมภาษาอังกฤษ กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา ประกอบด้วย งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานบริการ เป็นต้น ทั้งนี้ การจัดกลุ่มหรือกลุ่มงานและงานผู้อำนวยการควรพิจารณาว่า กำหนดเข้ามาแล้วมีประโยชน์คุ้มค่ามากน้อยเพียงไร

ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก มีข้อจำกัดด้านบุคลากร และศักยภาพด้านปัจจัยอื่น ๆ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุดหรือจัดหาบุคลากรปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานสอนเฉพาะด้วยวิธีการต่างๆ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

1. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว มียุทธศาสตร์การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จ ดังนี้

1.1 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม มุ่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมการดำเนินงาน

1.2 ยุทธศาสตร์การมอบหมายงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีทักษะการมอบหมายงานที่ดี เพื่อให้ผู้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

กำหนดบทบาทหน้าที่ของครูและบุคลากรให้ชัดเจนและเหมาะสม มอบหมายโดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจกำหนดแรงจูงใจที่ควรตอบแทนแก่ผู้รับมอบงาน ได้แก่ การมีชื่อเสียง การเพิ่มพูนความรู้ การได้รับโอกาส การได้สินทรัพย์ตอบแทนเมื่อทำสำเร็จ การชมเชย การให้ความปลอดภัย และได้รับความก้าวหน้าก่อนมอบหมายงานผู้นำต้องเรียนรู้วิธีการสอนงาน และควรแจ้งเป้าหมายความคาดหวัง และผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นให้ผู้ร่วมงานทราบ

1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาต้องพัฒนาผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปแบบที่เหมาะสมให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามภารกิจ

1.4 ยุทธศาสตร์การกำกับ ติดตามงาน การกำกับ ติดตามงานที่มอบหมายเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารจัดการผู้อำนวยการควรมีแนวทางกำกับ ติดตามงาน ดังนี้

กำหนดผู้กำกับ ติดตามงานตามภารกิจอย่างเหมาะสมและชัดเจน

จัดทำแผนควบคุม กำกับ ติดตามตั้งแต่เริ่มต้นงานและสิ้นสุด

อาจใช้กำกับ ติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชาหรือกำกับติดตาม

โดยตรงกับผู้รับการกระจายอำนาจ

ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับติดตาม อาจจะติดตามก่อนการปฏิบัติงาน

โดยสอบถามความพร้อม กำกับติดตามระหว่างปฏิบัติงาน หรือเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน

อาจให้ผู้รับมอบหมายงานรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ หรือรายงาน

ผลการดำเนินงานในที่ประชุม หรือขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ เป็นต้น

ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพ มาตรา 48 ได้กำหนดให้สถานศึกษา รายงานผลการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพ โดยต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน

1.5 ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจมีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีพัฒนาระบบงานตามภารกิจ เพื่อประหยัดทรัพยากรบุคคล และลดขั้นตอนการทำงาน

1.6 ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคล หรือชุมชนมาช่วยพัฒนางาน รวมทั้งการจ้างบุคคลภายนอก มาปฏิบัติงาน

1.7 ยุทธศาสตร์การประสานงาน การกระจายอำนาจการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความจำเป็นต้องจัดให้มีบุคคลรับหน้าที่ประสานงานแต่ละกลุ่ม กลุ่มงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ ในภารกิจที่ปฏิบัติ ทั้งการประสานงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้อง เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

1.8 ยุทธศาสตร์การบูรณาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะต้องสามารถบูรณาการภารกิจได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นมากในขณะนี้ สถานศึกษา ที่มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร

1.9 ยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นผู้นำองค์กร และผู้นำแห่งการเรียนรู้ การทำงานที่เน้นคุณภาพ

ความสามารถในการบูรณาการ จึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาแนวใหม่ ต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น ในฐานะผู้นำองค์กรและผู้นำแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

2. เงื่อนไขความสำเร็จ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอ 2 ส่วน คือ เงื่อนไขภายใน และเงื่อนไขภายนอก

1. เงื่อนไขภายใน ความสำเร็จของรูปแบบการกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีเงื่อนไขดังนี้

1.1 ด้านผู้นำสถานศึกษา หมายความว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมี

ลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

มีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างมีคุณภาพ

มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารจัดการในแนวใหม่

ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นการคิด การจัดการแบบมีส่วนร่วม การรักษาและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น

เข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

มีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ และการทำงานอย่างโปร่งใสได้

มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน บริหารชุมชนได้ดี ทั้งกับคนในชุมชน ผู้นำท้องถิ่นและนักการเมืองท้องถิ่น เป็นต้น

มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ทำให้หารายได้ และการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

มีความรู้และทักษะในการประเมินผลงาน การประกันคุณภาพ และการรายงานต่อสาธารณชน

1.2 ด้านครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกระจายอำนาจจะประสบความสำเร็จกับครู บุคลากร ผู้ร่วมงาน ทีมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรให้ความสำคัญและความร่วมมืออย่างแท้จริง ดังรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ครูและบุคลากร ควรดำเนินดังนี้

ครูและบุคลากรจะต้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ

ในการทำงานกับคนอื่น มีความเชื่อมั่นในการพิจารณาตัดสินใจร่วมกับบุคคลอื่น จะดีกว่าตัดสินใจคนเดียว

ได้บริการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและทักษะการปฏิบัติตามภารกิจ

ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการประชุมและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

1.2.2 คณะกรรมการสถานศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้

จัดการฝึกอบรม-สัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้

ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ เช่น ทักษะการประชุม การตัดสินใจ ตรวจสอบบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา

จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อประสานความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา

1.3 ด้านบทบาทการบริหารจัดการ

เพื่อให้การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีความชัดเจนเพียงพอ ดังแนวคิดต่อไปนี้

(1) กระทรวง กรม ในส่วนกลางจะต้องลดบทบาทในส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่หลัก และเพิ่มบทบาทการกำหนดนโยบาย การกำกับ มาตรฐานคุณภาพการศึกษา การติดตามและประเมินผล และการจัดการ วิทยาการสนับสนุน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปรับแนวคิดการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาให้มากที่สุด วิเคราะห์ภารกิจที่ควรและไม่ควรปฏิบัติ ออกระเบียบหรือแนวปฏิบัติให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการปฏิบัติตามภารกิจให้มากยิ่งขึ้น

2. เงื่อนไขภายนอก สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านเศรษฐกิจ

ภาวะทางเศรษฐกิจดีส่งเสริมให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชนมาก และมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอและมีความคล่องตัว จัดสรรงบประมาณเพื่อจ้างอัตรากำลังเพิ่มขึ้นของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงภารกิจและภาระงานการสอนของครูที่แท้จริง โดยปรับปรุงเกณฑ์อัตรากำลังที่สามารถ

ดูแลเด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนการสอน ให้แก่สถานศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามภารกิจและมีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้มากขึ้น

2.2 ด้านการเมืองการปกครอง ได้แก่

1) การแข่งขันทางด้านการเมือง การปกครองในท้องถิ่น ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการเมือง และกระตุ้นให้นักการเมืองท้องถิ่นเข้ามามีส่วนสนับสนุนโรงเรียนมากขึ้น

2) การเมืองที่เข้มแข็งจะส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษารวดเร็ว

2.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม

ความเชื่อในค่านิยมของคนไทย ซึ่งเป็นคนใจบุญ มีความเมตตา เอื้ออาทรและ มีน้ำใจ เป็นพื้นฐานช่วยเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา การรณรงค์ให้ทุกคนเห็นคุณค่าการศึกษา และการร่วมมือพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง โดยที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.4 ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

รัฐส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อ สิ่งพิมพ์อื่นๆ และจัดหา พัฒนาเทคโนโลยีที่ดี คุ่มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์และ
วิธีดำเนินการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

คำถามเพื่อการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม
แนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

- | | |
|--------------|---|
| ขั้นตอนที่ 1 | กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย |
| ขั้นตอนที่ 2 | ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ขั้นตอนที่ 3 | สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน |
| ขั้นตอนที่ 4 | ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ |
| ขั้นตอนที่ 5 | ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ |

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหาร
สถานศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้บริหารต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ มีประเด็นการจัดการศึกษา
แบบกระจายอำนาจครอบคลุม 2 มิติ คือ มิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย

ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม และมีติด้านภารกิจการบริหาร สถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สามารถจำแนกประเภทของรูปแบบการจัดการศึกษา ออกเป็น 3 ประเภท คือ

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่

สภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีทั้งแบบมีส่วนร่วม ตัดสินใจ แบบแบ่งอำนาจและแบบมอบอำนาจ แต่ส่วนใหญ่มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ โดยให้ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการตามกฎหมายและคณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น ตามศักยภาพและบริบทของสถานศึกษาที่จะสามารถทำได้ ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีคณะกรรมการหลายชุด ตั้งแต่คณะกรรมการบริหารระดับสถานศึกษา จนถึงทีมงานต่างๆ

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดกลาง

สภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง มีทั้งแบบมีส่วนร่วม ตัดสินใจ แบบแบ่งอำนาจและแบบมอบอำนาจ แต่โดยส่วนใหญ่มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบมีส่วนร่วมและแบบมอบอำนาจ โดยให้ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการตามกฎหมายและคณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น ตามศักยภาพและบริบทของสถานศึกษาที่จะสามารถทำได้

รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดเล็ก

สภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีทั้งแบบมีส่วนร่วม ตัดสินใจและแบบมอบอำนาจ แต่โดยส่วนใหญ่มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ โดยให้ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการตามกฎหมายและคณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้นโดยรวมแล้วผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจการตัดสินใจสูง

ปัญหาที่พบจากการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านผู้รับมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้รับมอบงาน มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ การตัดสินใจไม่คำนึงถึงเหตุผล เป็นต้น

ส่วนระเบียบและข้อบังคับไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาระบบงานและการพัฒนาบุคลากร และสถานศึกษาขาดแคลนครูเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ พบว่า

การกระจายอำนาจในสถานศึกษา ควรมอบหมายให้แก่บุคคลที่เหมาะสม ควรกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาในรูปแบบองค์คณะบุคคล ยึดหลักการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบคำนึงถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานและสรรหาบุคลากรสนับสนุนการสอนอย่างเพียงพอ

2. รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีลักษณะดังนี้

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงรูปแบบเดียว จากการที่ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบขั้นต้นใน 3 รูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดคือ รูปแบบที่ 1 โดยมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนของกรนำรูปแบบไปใช้กับสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ด้วยเหตุผลและข้อจำกัดด้านผู้นำและทรัพยากรทางการบริหาร โดยเฉพาะอัตรากำลังและศักยภาพบุคลากรของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งแท้จริงแล้ว ทุกสถานศึกษามีภารกิจจัดการและการบริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 จึงมีรูปแบบเดียวที่สามารถใช้กับสถานศึกษาทุกแห่ง ซึ่งสามารถปรับให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาทุกขนาด โดยคำนึงถึงความพร้อมเป็นหลักประกอบด้วย สาระสำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ส่วนที่ 1 ความนำ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นองค์การทางการศึกษาในระดับปฏิบัติ ที่มีอำนาจและหน้าที่ และความรับผิดชอบจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดการศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษา ใ้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาชั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดย ไม่เก็บค่าใช้จ่ายโดยยึดหลักว่า เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาและพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยผ่าน กระบวนการตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษาและภารกิจจัดการศึกษา

ดังนั้นการนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จึงนำเสนอภายใต้แนวคิด ทฤษฎี บทบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังปรากฏ แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่ มุ่งอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับการกระจาย อำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเชื่อมโยงนโยบายทางการศึกษาของ รัฐไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษาจึงต้องเป็นองค์การที่มีศักยภาพในการ ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ความสุข

2. หลักการ

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ เป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการระดมทรัพยากร หลักกฎหมาย หลักความเป็นวิชาชีพ หลักการบูรณาการ หลักการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบ

3. วัตถุประสงค์

3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

- 1) เพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจตามบริบทสังคมไทย และท้องถิ่น
- 2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษานำเป็นข้อมูลประกอบการกำหนด นโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา พัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรับผิดชอบต่อนักเรียนและการตัดสินใจตามภารกิจและลดขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติงาน

4. อำนาจหน้าที่

สถานศึกษามีภาระหน้าที่ตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 5 การบริหารและจัดการศึกษา มาตรา 39 และ 40 และ หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษาและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามมาตรา 35 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

ส่วนผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติในมาตรา 39 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และ มาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547และอำนาจหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ มิติที่ 1 ด้านการจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1. ด้านการวางแผน

งานวางแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการ ลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจให้แก่ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะกลุ่มหรือกลุ่มงาน โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศและกระบวนการวางแผนที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง อาจมอบหมายคณะกรรมการชุดเฉพาะกิจ

วางแผนแบบมีส่วนร่วม ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กรับหมายให้กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย
ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูทุกคนร่วมวางแผน

องค์ประกอบที่ 2. ด้านการจัดองค์การ

งานจัดองค์การบริหารสถานศึกษา การจัดกลุ่มงาน การประสานงาน มีลักษณะการ
กระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่ครู ในลักษณะกลุ่ม กลุ่มงาน และงาน โดยคำนึงถึง
ศักยภาพและจำนวนบุคลากร ภารกิจและเน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาขนาดเล็กควรจัดกลุ่มและกลุ่มงานให้น้อยที่สุดเพื่อ
สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและลดความซ้ำซ้อนของโครงสร้างองค์การและภารกิจงาน

องค์ประกอบที่ 3. ด้านการนำ

งานแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่ง
อำนาจ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มงานหรือบุคคลภายนอก โดยคำนึงถึงการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
และความสามัคคีในหมู่คณะ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านควบคุม

งานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ส่วน
งานปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่ง
อำนาจ ให้แก่กลุ่มงานวิชาการหรือกลุ่มงานประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านบริหารงานวิชาการ

งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ กลุ่ม
วิชาการหรือกลุ่มงานบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ สามารถออกแบบหลักสูตรและประเมินผล
การใช้หลักสูตรได้อย่างอิสระด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของ
แต่ละระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบ **เบ็ดเสร็จ** ให้ครูผู้สอนและคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนสอดคล้อง ตามแนวการจัดการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

งานวัดและประเมินผลและการเทียบโอนมีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบมอบอำนาจ** ให้ครูและกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น สามารถวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงแนวการวัดผลประเมินผลการเรียนที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และระเบียบการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544

งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบเบ็ดเสร็จ** ให้ครูและหรือคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานหรืองานอื่น สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของเครื่องมือ

งานนิเทศการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบแบ่งอำนาจ** ให้แก่กลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงการนิเทศแบบมีส่วนร่วมและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบเบ็ดเสร็จ** ให้ครูและหรือคณะทำงานกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานวิจัยหรืองานอื่น สามารถวิจัยได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงคุณภาพและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

สถานศึกษาแต่ละแห่งควรกระจายอำนาจตามความพร้อมและศักยภาพของครูและบุคลากรโดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ

งานจัดทำและเสนอขอของบประมาณ งานบัญชีและงานพัสดุ มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบมอบอำนาจ** ให้ปฏิบัติตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติ ให้แก่กลุ่มงบประมาณ กลุ่มงานบัญชี และกลุ่มงานพัสดุและบริหารสินทรัพย์ โดยคำนึงถึงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล

งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบมอบอำนาจ**

งานเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรมีลักษณะการกระจายอำนาจเป็น **แบบมอบอำนาจ**

งานพัฒนาครูและบุคลากรมีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จ และงานวินัยเป็นแบบมอบอำนาจ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา กระจายอำนาจให้แก่การกลุ่มงานบุคคลหรือกลุ่มงานกำหนดตำแหน่ง กลุ่มงานสรรหาและบรรจุ กลุ่มงานเสริมสร้างประสิทธิภาพและกลุ่มงานวินัยหรือกลุ่มงานอื่นๆที่สถานศึกษาเห็นเหมาะสม โดยคำนึงถึงสภาพและความพร้อมของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป

งานธุรการ มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี โดยคำนึงถึงความถูกต้อง เป็นระเบียบ เรียบร้อย

งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จ

งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบเบ็ดเสร็จ

งานส่งเสริมกิจการนักเรียน มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนควรเป็นแบบแบ่งอำนาจ

ผู้อำนวยการสถานศึกษากระจายอำนาจให้แก่การกลุ่มบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มงานอาคารสถานที่ กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียนและ กลุ่มงานสัมพันธ์กับชุมชนหรือกลุ่มงานอื่นๆที่สถานศึกษาเห็นเหมาะสม โดยคำนึงสภาพ ความพร้อมของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

1. **ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน** พบว่า แนวทางที่จะทำให้การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 9 ประการดังนี้ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบหมายงาน ยุทธศาสตร์การกำกับ ติดตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงานและยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

2. **เงื่อนไขความสำเร็จ** รูปแบบที่นำเสนอนี้ จะสำเร็จขึ้นอยู่กับเงื่อนไขภายในและเงื่อนไขภายนอก ในส่วนของเงื่อนไขภายใน คือ ความมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรมีค่านิยมและศรัทธาในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมและมีความรู้

และทักษะในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ ความสามารถและให้ความร่วมมือ เงื่อนไขภายนอกที่สำคัญคือ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาสู่ภาคปฏิบัติ นโยบายการเมืองที่มุ่งพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง และวัฒนธรรมคนไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจต่อกัน

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายตามลำดับของประเด็นการจัดการศึกษา จากผลการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา และรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา

1.1 สภาพการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ พบว่า โดยภาพรวมการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีลักษณะการกระจายอำนาจทั้งแบบมอบอำนาจ แบบแบ่งอำนาจและแบบเบ็ดเสร็จ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ส่วนใหญ่เป็นแบบมีส่วนร่วมตัดสินใจเท่านั้น ผู้รับมอบอำนาจไม่มีบทบาทในการตัดสินใจที่แท้จริง ในบางครั้งความคิดและข้อเสนอก็ได้รับความสนใจ เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มอบอำนาจตามลำดับขั้นบังคับบัญชาและในขณะที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีส่วนร่วมตัดสินใจตามที่กฎหมายกำหนดให้เท่านั้น

1.2 ปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้วในทุกขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพความขาดแคลนครูในแต่ละสถานศึกษา ส่งผลให้ครูที่มีข้อจำกัดในการใช้เวลาไปจัดการเรียนรู้ ต้องปฏิบัติภาระงานที่มอบให้ ซึ่งเป็นการกระจายหน้าที่รับผิดชอบงาน แต่ไม่มีหน้าที่ร่วมตัดสินใจ แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีการกระจายงานทุกอย่างให้แก่ครู ส่วนใหญ่กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะงานด้านธุรการ ซึ่งไม่ได้กระจายอำนาจการตัดสินใจ และยังพบอีกว่า ผู้รับมอบอำนาจ ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ไม่มีความรู้เพียงพอ นอกจากนั้นยังไม่กล้าตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารไม่มีทักษะการมอบอำนาจหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ อาจสืบเนื่องจากหลังจากได้มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแล้ว ผู้อำนวยการสถานศึกษากำกับ ติดตามมากเกินไป ทำให้ผู้รับมอบอำนาจไม่กล้าตัดสินใจ และ

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้รับมอบอำนาจมีความรู้ไม่ตรงกับภาระงานและวุฒิภาวะไม่เพียงพอ และยังพบอีกว่า กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ เนื่องจากความสับสนในการแบ่งอำนาจระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจ ซึ่งต้องมีการประกาศในกฎกระทรวงก่อน จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นปัญหาในทางปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่ปรากฏชัดเจนคือความล่าช้าในการออกกฎหมาย ส่งผลให้สถานศึกษาไม่สามารถขับเคลื่อนไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างที่มุ่งหวังไว้

2. รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ จากผลการวิจัย พบว่า แนวคิดสำคัญของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยที่สถานศึกษามีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากร ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจ โดยสอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ซึ่งระบุไว้ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ อันหมายถึง คุณภาพ

นักเรียน

หลักการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักคุณภาพการศึกษา หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักระดมทรัพยากร หลักความเป็นวิชาชีพ หลักการจัดการอย่างเป็นระบบและหลักบูรณาการ ดังนั้นสถานศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความรู้ความเข้าใจและทักษะการบริหารแบบบูรณาการ รวมทั้งความสามารถในการจูงใจให้บุคคลและองค์การต่างๆ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ก็จำเป็นต้องเร่งเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าการจัดการศึกษาไม่ว่าใครจัด สุดท้ายต้องเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติโดยรวม ซึ่งเป็นความคิดรวบยอดของการจัดการศึกษา และการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนว่างานวิจัยนี้ จะต้องได้รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อ

กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาโดยรวมต่อไป

ส่วนอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมาแล้ว นั้น สรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ส่งผลให้ความชัดเจนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีมากขึ้น กฎกระทรวงที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไข ได้มีบัญญัติออกมาตามลำดับ ด้วยเหตุนี้เอง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ผู้เกี่ยวข้องทุกคน ควรมีการเตรียมความพร้อมด้วยตนเอง จะต้องเรียนรู้และสร้างความเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตน ตามกฎหมาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด จากสาระสำคัญของการกระจายอำนาจโดยภาพรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hanson ที่ว่า ลักษณะการกระจายอำนาจ มี 2 ลักษณะคือการกระจายอำนาจตามระดับบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจทางด้านประชาธิปไตย

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

องค์ประกอบของรูปแบบมี 2 มิติคือมิติหน้าที่การจัดการสถานศึกษาและภารกิจการบริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมลักษณะของการกระจายอำนาจมี 3 แบบคือ กระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ แบบแบ่งอำนาจ แบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งแต่ละแบบของการกระจายอำนาจสอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบการกระจายอำนาจของนักวิชาการและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา ที่แสดงถึงแนวโน้มระดับการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา และมีโอกาสเป็นไปได้ว่า ในบางภาระงาน ระดับการใช้อำนาจหน้าที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงแบบการกระจายอำนาจได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วิสัยทัศน์ของผู้นำและศักยภาพของครูและบุคลากรในขณะนั้น ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นสูง โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางซึ่งมีข้อจำกัดในปัจจุบันหลายด้าน

ในส่วนภาระงานที่กระจายอำนาจนั้น จากผลการวิจัย อาจกล่าวได้ว่า ส่วนใหญ่การกระจายอำนาจมิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ และด้านการนำ จะมีลักษณะกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ ส่วนด้านการควบคุม จะมีลักษณะกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจและมอบอำนาจ และมีมิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการบริหารวิชาการมีการกระจายอำนาจมีลักษณะแบบเบ็ดเสร็จ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Marren and Levacic ,1944) พบว่า ประโยชน์ของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นจะทำให้มีความเป็นอิสระทางวิชาการมากขึ้น การบริหารงบประมาณ

จะมีลักษณะกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ส่วนด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปจะมีลักษณะการกระจายอำนาจทั้งแบบมอบอำนาจ แบ่งอำนาจและแบบเบ็ดเสร็จ เหตุที่ว่าลักษณะการกระจายอำนาจตามภาระงานในแต่ละด้านมีระดับการให้อำนาจต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ระเบียบและแนวปฏิบัติตามภาระงาน ความเป็นไปได้ของการใช้อำนาจ

ในทำนองเดียวกัน ผู้รับมอบอำนาจตามภาระงานต่างๆ จากผลการวิจัย พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษามีการให้อำนาจใน 2 ลักษณะคือ อำนาจเชิงเดี่ยว และ อำนาจองค์คณะบุคคล โดยส่วนใหญ่จะให้อำนาจเป็นคณะบุคคลซึ่งสอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจในรูปแบบคณะกรรมการ และเป็นที่มาของการกระจายอำนาจในลักษณะกลุ่ม กลุ่มงาน และงาน ซึ่งแต่ละลักษณะกลุ่มผู้รับมอบอำนาจ จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตามขนาดและสัดส่วนของบุคลากร ในแต่ละสถานศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สถานศึกษาควรได้เตรียมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการประชุม การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและการนำรูปแบบไปใช้

1. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน พบว่า การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 9 ประการ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบหมายงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์การกำกับ ติดตาม ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรแบบเครือข่าย ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ที่ล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหาร ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ควรคำนึงถึงและเลือกใช้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2. เงื่อนไขความสำเร็จ พบว่า แม้รูปแบบการจัดการศึกษาที่สร้างขึ้นมาจะสมบูรณ์เพียงใดก็ตาม แต่ก็มีข้อจำกัดด้วยเงื่อนไขหลายประการ อาทิ ปัจจัยทางการศึกษาที่แตกต่างกัน บริบทแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัย พบว่า เงื่อนไขความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและภาวะผู้นำ โดยมีคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาคณะคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียน (กรมวิชาการ, 2545) ที่พบว่า คุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนมีด้านความเป็นผู้นำ คือ วิสัยทัศน์

กว้างไกล มีความรับผิดชอบ และมีการจัดการที่ดี ครูและบุคลากรมีค่านิยมและศรัทธาในการทำงานตามวิถีแห่งประชาธิปไตย โดยเน้นปัญญาธรรม สามัคคีธรรมและ คารวะธรรม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ตลอดจนระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆมาใช้ประโยชน์จัดการศึกษามากที่สุดตั้งนั้นผลงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนที่มีนักเรียนมีคุณภาพดี มักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารสนใจงานวิชาการและอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก (ธีระ รุญเจริญ , 2545) ส่วนเงื่อนไขภายนอกที่สำคัญ คือ จัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์มากขึ้น มากขึ้น นโยบายการเมืองที่มุ่งพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง และวัฒนธรรม คนไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจต่อกัน ในทางตรงกันข้ามความตึงเครียดของการกระจายอำนาจเกิดจากความแข็งตัวของนโยบายและความขัดข้องด้านการบริหารงบประมาณ (Abba ,1990)

จากเงื่อนไขความสำเร็จ ดังกล่าว สามารถสรุปได้ 2 ประเภท คือ เงื่อนไขภายในและเงื่อนไขภายนอก เงื่อนไขภายในเป็นเงื่อนไขที่สามารถดำเนินการได้ด้วยสถานศึกษาเอง ส่วนเงื่อนไขภายนอก เป็นเงื่อนไขที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การที่จะต้องออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ รองรับการกระจายอำนาจตามกฎหมาย ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงเงื่อนไขความสำเร็จต่างๆ ดังกล่าวเหล่านี้ และหาหนทางผลักดันให้เกิดขึ้นจริง เพื่อผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นกลไกหนึ่งของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ที่จะต้องมีการใช้ครู บุคลากรและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ ต้องมีการกระจายอำนาจไปอย่างแท้จริงทั้งรูปแบบและสาระสำคัญ จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติเป็นไปอย่างบังเกิดผลสูงสุดและมีปัญหาน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 รัฐต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร อย่างเป็นธรรม พอเพียงและทันเวลา

1.2 รัฐต้องปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

1.3 รัฐจัดให้มีระบบสนับสนุน กำกับดูแลและติดตามการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

1.4 รัฐควรกำหนดแผนการกระจายอำนาจที่ชัดเจน ที่สนับสนุนให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ตามเจตนารมณ์ตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาต้องปรับระบบและกลไกการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจให้มีความคล่องตัว โปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมการตัดสินใจจากทุกฝ่าย

2.2 สถานศึกษาควรจัดให้มีการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้แก่บุคคลหรือชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมการจัดการศึกษาสามารถเป็นตัวอย่างและให้ลดหย่อนการเสียภาษีได้ด้วย

2.3 สถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมและคัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 สถานศึกษาควรจัดให้มีการประชาพิจารณ์การบริหารจัดการในชั้นตอนเชิงนโยบาย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

2.5 สถานศึกษาควรเชื่อมโยงแนวคิดแบบการกระจายอำนาจสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักสูตร

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.1 ควรได้มีการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ควรได้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดของตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์การประเมินผลการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกรียง เขี่ยมสกุล. การรวบรวมและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแง่ปฏิบัติ.
(ม.ป.ท.,ม.ป.ป.).

แก้วสรร อติโพธิ์. การมีส่วนร่วมของประชาชน : กุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบ
ประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันศึกษาและความมั่นคงนานาชาติ, 2537.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2542.

ชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน. การปฏิรูปและการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดิน
ไทย. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2534.

ชำนาญ ยุวบูรณ์. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจปกครองของกฎหมายไทย.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2503.

ติน ปรัชญพฤทธิ. การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่
ที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2536.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. องค์การมหาชน : ผลิตผลของบูรณาการระบบการจัดการที่มี ,
องค์การมหาชน : มิติใหม่ของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ
ปฏิรูประบบราชการ, 2542.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ,
2539.

ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาชั้น
พื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545.

ประกอบ คุปรัตน์. “การกระจายอำนาจการศึกษา : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ” รายงาน
ประชุมโต๊ะกลม เรื่อง อำนาจทางการศึกษา:กระจายอย่างไรให้สร้างสรรค์. (พฤศจิกายน
2536): 12.

ประคอง กรรณสูต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. การกระจายอำนาจการปกครองกับการปกครองตนเองของประชาชน .การสัมมนา เรื่อง การกระจายอำนาจกับการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต. (สิงหาคม 2537): 20-34.
- ประยูร กาญจนดุล. คำอธิบายกฎหมายปกครอง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ปรัชญา เวสารัชช์. แนวโน้มการกระจายอำนาจของรัฐ. การสัมมนาเรื่องการกระจายอำนาจกับการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต. (สิงหาคม 2537): 16-18.
- ผุสดี สัตยมานะ และ สุพัตรา เพชรมูณี. ระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ. ม.ป.ท., 2533.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2534.
- พูนสุข หิงคานนท์. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา , คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์. การวิเคราะห์เชิงการเมืองของพัฒนาการและทางเลือกในการพัฒนานโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์. ร่างรัฐธรรมนูญใหม่กับการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วารสารวิชาการ 1 , 3 (มี.ค. 2541): 27-34, 2517.
- ลิขิต ธีรเวคิน. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท. กลยุทธ์และบทบาทในการพัฒนาประเทศในทศวรรษ1980. (กุมภาพันธ์ 2525): 15-20.
- วรเดช จันทรศร. การปฏิรูปและการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินไทย . กรุงเทพมหานคร: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2534.
- วิโรจน์ สารรัตน์. นโยบายด้านการศึกษาของคณะรัฐมนตรีคณะที่ 1 – 51 .กรุงเทพมหานคร: อักษรพัฒนา, 2536.
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546_และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

- สงบ ลักษณะ. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในจังหวัดที่ดำเนินงานพัฒนาและประเมินคุณภาพการศึกษา. **วารสารข้าราชการ ปีที่ 41** (พฤษภาคม – มิถุนายน 2539): 45-50.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. **การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมาน อัครภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สีปนนท์ เกตุทัต. **รายงานผลการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **กฎหมายการศึกษา เล่ม 1**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547.
- สุทัศน์ ขอบคำ. **รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ. **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541. (อัดสำเนา)
- อนันต์ เกตุวงศ์. **การกระจายอำนาจและการพัฒนา**. ใน ชูศักดิ์ เทียงตรง. เทศบาลกับการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.
- อมร รักษาสัตย์. **การรวมและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแง่ทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: ฟันี่พับลิชชิง, 2536.
- อรุณ รักรธรรม. **พฤติกรรมการเมืองในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2539.
- อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. **ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น , 2545.

ภาษาอังกฤษ

- Abba, Mustafa. **Tensions between Centralization and Decentralization : A discussion of the national policy in Nigeria with On Gogola State.** Doctoral Dissertation . The University of Wisconsin Madison, 1990.
- Allen, Marie E. **School Based Management : Resulting Changes as Perceived by Elementry School Principals, Teachers and Support Personnel.** [CD-ROM] Abstracts from: Proquest File : Dissertaion Abstracts, [1991]
- Bardo, J. W., and Hardman J. J. **Urban Socology : A Systematic troduction.** U.S.A.: F.E. Peacock Publisher, 1982.
- Barnard, Chester I. **The Functions of the Executive.** 30 th ed. U.S.A. : Harvard University Press, 1975.
- Bartol, Kathryn M; and Martin, David C. **Management.** 2 nd ed. New York : Mc Graw – Hill, 1994.
- Bovee, Courtland L; Thill, John V.; Wood, Marian Burk ; Dovel, George p. **Management.** New York: Mc Graw - Hall, 1993.
- Brown, Daniel. **Decentralization and School Based Management.** New York : The Falmer Pressm, 1990.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. **Organization Theory and Management:** A Macro Approach. New York: John Wiley and Sons, 1980.
- Burack, Elmer H., and Mathys, Nicholas J., **Introduction to Management : A Career Perspedtive.** New York: John Wiley & Sons. 1983.
- Bush, Tony. **Theories of Education Management.** London: Harper and Row, Publishers, 1986.
- Cummings, William K., **The Centralizations of Education Project.** BRIDGES. Mar 1988.
- Dessler, Gary. **Management.** New Jersey: Prentice – Hall, 1998.
- Drucker, Peter F., **Management : Task, Responsibility, Practices.** London: Pan Books ,1979.

- Eamon, Marren and Rosalind Levacic. **Senior Management Classroom Teacher And Governer Responses to Local Management of School.** In Educational Management and Administration .22 No , 1 (January 1994)
- Edword, Wolfers. **“Decentralization: Meanings Forms Objectives and Methods.”**
 Perter Larmour and Ropate Dalo (edutors), Decentralization in the South Pacific : Local, Provincial and State Government in Twenty Countries. The Institute of Pacific Studies and the Institute of Social and Administrative studies of the University of the South Pacific. 1985.
- Etzioni, Amitai. **Modern Organizations.** New York : The Free Press, 1961.
- Fowkes, Virginia Klines and Others. Educational Decentralzation and Development of Physician’s Assisnat, **Journal of Medical Education.** 58 , 3 (Mar 1983)
- Griffiths, Daniel E. **Developing Taxonomies of Organizational Behavior in Educational Adminstration.** Chicago : Rance McNally, 1969.
- Harold, Wolman. **“Decentralization: What it is and why we should care,”** Bennett. Robert J. (editor). Decentralization Local Governments and Makets : towards a Post-Welfare Agenda Clarendon Press. Oxford University. New York, 1990.
- Harvey, Demine and Ramona. E. Malong. **Decentralization : Area Development in Practice in Asia.** The Rural – Reginal Development Network (RRDN). AIT. Bangkok. 1987.
- Hanson, E.M. **Education Administration and Organization Behavior.** 4 th ed. London : A simon L Schuster, 1996.
- Hodgetts, Richard M. **Management : Theory, Process. And Practice.** 5 th ed. New York ; Harcourt Brace Jovanovich, 1990.
- Hoy, Wayne K.: and Miskel, Cecil G. **Educational Administration Theory, Research and Practice.** 4 th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1991.
- Husen, Torsten ; and Post the lewaith, Y. Neville. **The International Encyclopedia of Education.** 2 nd ed. Vol. 3 New York : Pergamon Press, 1985.
- Jane L. David. **School – based Decision – making : Kentuckey’s Test of Decentralization,** Phi Delta Kappan, 75 , 9 (May 1994)

- John Thomas. **From Centralization to Decentralization, the Principal in Transition.**
EDD Dissertation, Arizona State University, 1991.
- Johnson, Kay Eileen. (1990) **A Case Studies of the Role of A School – Base Management Team in Changing a School Culture.** (CD- ROM) Abstracts
From: Proquest File: Dissertation Abstracts.
- Joseph Mankoe and Bill Maynes. Decentralization of Educational Decision making in Ghana. **International Journal Educational Development**, 14 ,1 (1994)
- Kast, Fremont E; and Rosenzweig. **Organization and Management.** 4 th ed. New York : McGraw – Hill, 1985.
- Kimbrough. Ralph B. and Michael Y Nunnery. **Educational Administration.**
New York: Macmillan Publishing Company, 1988.
- Keeves, Peter J. Model and Model Building. Educational Research,
Methodology and Measurement : An International Handbook. Oxford:
Pergamon Press, 1988.
- Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education.** 4 th ed. New York : Warper & Row, 1984.
- Koontz, Ibg., and H. Wehrich. **Management.** Singapore : McGraw-Hill, 1985.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein, Allan c. **Educational Administration.** 2 nd ed.
California: wadsworth publishing company, 1996.
- Mackenze, R. Alee. “**The Management Pricess in 3-D.**” Harvard Business Review,
November- December, 1969.
- Magnone, Susan Ann. Variable affedting superintendent. **Principal Decentealization.**
Dissertation Ph.D. Clearmont Graduate School, 1990.
- Martin Gruberg. **The Encyclopedia of Americana.** 1988.
- McGinn, Noel and Street, Susan. **Educational Decentralization : Weak Stage or a Strong Stage?**, Comparative Education Review, 30 ,1 (November, 1986)
- Mccollor, Frederick Michael. **Case studies of School Based Management in Three UrbanMiddle school.** Dissertation Abstraets Internation; Valume: 59 – 01A.;
217 pp. 1998.

- Mccown, Gloria Jean. **Site-based Management : A Study of the Changing Role of the Central Office in Decentralization.** EDD Dissertation, University of North Texas, 1993.
- Mintzberg, Henry. **Designing Effective Organization.** New Jersey :Prentice-Hall, 1983.
- Mintzberg, Henry. **The Structuring of Organizations.** New Jersey : Prentice – Hall, 1983.
- Morphet, Edgar L.; Johns, Roc L.; and Reller, Theodore L. **Educational Organization and Administration.** 3 rd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1982.
- Prawda. Educational Decentralization in Latin America : Lessons Learned. International. **Journal of Educational Development**, 13 ,3 (July 1993)
- Raviteh, Diane and Grant, William P.. **School Decentralization in New York City 1975, and Detroit's Experience with School Decentralization.** Center for Governmental Studies, Washington D.C. May – June 1975.
- Riaz, Shahraz Anjum. **Rethinking Educational Structure of Educational planning and Administration in Pakistan : Prologue to Local Development – Decentralization.** EDD Dissertation, Columbia University Teachers College, 1992.
- Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary. **Management.** New Jercey: Prentice Hall, 1996.
- Sergiovanni, Thomas J., Burlingame, Martin, Coombs, Fred S., and Thurston, Paul W. **Education Governance and Administration.** 3 rd ed. Massachusetts: A Division of Simon and Schutter, 1992.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior.** 3 rd ed. New York : Macmillan, 1976.
- Smith, Edward W.; and Others. **The Education's Encyclopedia.** New York : Prentice – Hall, 1980.
- Steers, Richard M. **Organization effectiveness : A behavioral view.** California : Goodyear Publishing, 1977.
- Stoner, A. F. and Wankel, C. **Management.** 3 rd ed. New Delhi: Prentice – Hill Privated ,1986.

- Tolbert, Micheal Lawrence, **Problems of Educational Decentralization : A. Bolivian Case study : 1950 – 1980**, Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Austin, 1980.
- Willer, D. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall, 1986.
- White, Paula Ann. **Teacher Participation in School Decision Making : Decentralization of Authority to the School Site**. Dissertation Abstracts International. The University of Wisconsin Medison, 51(4): 1078-A; 1990.
- Yamane, K. **Elementary Sampling Theory**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1967.




สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/0386

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

23 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางราชการต่อไป และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/0385

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

23 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลวิจัยคือ แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/0384

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

23 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/0092

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

15 มิถุนายน 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ปรีชา บุญอมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนิภา กุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางราชการต่อไปและขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2475

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

10 พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาล 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบวิเคราะห์เอกสารกับผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ประจำปี 2544 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางราชการต่อไป และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2864

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

14 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางราชการต่อไป และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ณรุทธ์ สุทธจิตต์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมมนาเพื่อตรวจสอบรูปแบบ

ระดับนโยบาย

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. ดร.สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 |
| 3. ว่าที่ ร้อยโททวี เฟื่องศรี | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 |
| 4. นายเอกศักดิ์ คงตระกูล | ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายมหาชน สำนักงาน ก.ค.ศ. |

นักวิชาการ

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม | นักวิชาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 2. ดร.ประภาพรธรรม ไชยวงศ์ | นักวิชาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 3. ดร.ดิเรก วรรณเศียร | ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม กรุงเทพฯ |
| 4. ดร.พิณสุดา สิริธรรังศรี | นักวิชาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |

ระดับปฏิบัติ

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ดร.พีระ รัตนวิจิตร | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลระยอง |
| 2. นายนคร ตั้งกะพิภพ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี |
| 3. นายณรงค์ คงกิจ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพันท้ายนรสิงห์ ๑ จ.สมุทรสาคร |
| 4. นายภาณุวัฒน์ เขียวนาค | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ทอง (วาสนานุกูล) จ.อยุธยา |
| 5. นายกิตติศักดิ์ นิยมราษฎร์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกลางเกลือ จ.นนทบุรี |
| 6. นายสุรินทร์ สนเปี่ยม | ผู้อำนวยการโรงเรียนเอี่ยมสุรีย์ จ.สมุทรปราการ |
| 7. นายชูชาติ แก้วนอก | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าเกษ จ.สมุทรปราการ |
| 8. นายเสริม จันทร์คำ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชมนิมิตร จ.สมุทรปราการ |



ภาคผนวก ข.

แนวคำถามในการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถามในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....ตำแหน่ง.....
 อายุราชการ.....ปี.....เดือน ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาแห่งนี้.....ปี
 วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาที่สำเร็จการศึกษา.....
 สถานศึกษาสังกัดหน่วยงานใด.....จำนวนนักเรียน.....คน

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ

มิติที่ 1 ด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา

ด้านการวางแผน

1. ท่านวางแผนการบริหารสถานศึกษาอย่างไร
2. ท่านมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการวางแผนอย่างไร
3. ท่านมีวิธีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการวางแผนอย่างไร
4. ใครเป็นผู้รับอำนาจในการตัดสินใจในการวางแผนการบริหารสถานศึกษา
5. ท่านพบปัญหาในการวางแผนการบริหารสถานศึกษาหรือไม่ ถ้าพบคือปัญหาอะไรและท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ด้านการจัดองค์การ

6. ท่านจัดองค์การการบริหารสถานศึกษาอย่างไรบ้าง
7. ท่านมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการจัดองค์การการบริหารสถานศึกษาอย่างไร
8. ท่านมีวิธีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการจัดองค์การของสถานศึกษาอย่างไร
9. ใครเป็นผู้รับอำนาจในการตัดสินใจในการจัดองค์การการบริหารสถานศึกษา
10. ท่านพบปัญหาในการจัดองค์การการบริหารสถานศึกษาหรือไม่ ถ้าพบคือปัญหาอะไรและท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ด้านการนำ

11. ท่านมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการจูงใจ การสื่อสาร และงานแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาให้แก่ครูหรือบุคคลอื่นหรือไม่อย่างไร

12. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการจูงใจ การสื่อสาร และงานแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาหรือไม่ ถ้ามี ได้แก้ไขอย่างไร
 13. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ ควรมีภาวะผู้นำในเรื่องใดบ้าง
 14. ท่านพบปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูหรือบุคคลอื่น ในเรื่องการจูงใจ การสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาหรือไม่ ถ้าพบคือปัญหาอะไร และท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคอย่างไร
- ด้านการควบคุม**
15. ท่านมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในด้านการควบคุมเรื่อง การกำหนดมาตรฐาน งานวัดผลการปฏิบัติ การเปรียบเทียบกับมาตรฐานและ การปฏิบัติแก้ไขหรืออย่างไร
 16. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจในเรื่องกำหนดมาตรฐาน งานวัดผลการปฏิบัติงาน งานเปรียบเทียบกับมาตรฐานและการปฏิบัติแก้ไข คือใครบ้าง
 17. ท่านพบปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูบุคคลอื่นๆ ในเรื่องการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบกับมาตรฐานและการปฏิบัติแก้ไขหรือไม่และถ้าพบท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคอย่างไร

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา

ด้านการบริหารงานวิชาการ

18. ท่านมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการหรือไม่อย่างไร
19. ท่านมีวิธีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการอย่างไร
20. ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการแก่บุคคลใดบ้าง
21. ท่านพบปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลหรือบุคคลอื่นๆในการบริหารงานวิชาการหรือไม่ ถ้าพบ ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคอย่างไร

ด้านการบริหารงบประมาณ

22. ท่านมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานงบประมาณหรือไม่อย่างไร

23. ท่านมีวิธีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานงบประมาณอย่างไร
24. ท่านได้มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ ในการบริหารงานงบประมาณแก่บุคคลใดบ้าง
25. ท่านพบปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูหรือบุคคลอื่น ๆ ในการบริหารงบประมาณหรือไม่ ถ้าพบท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

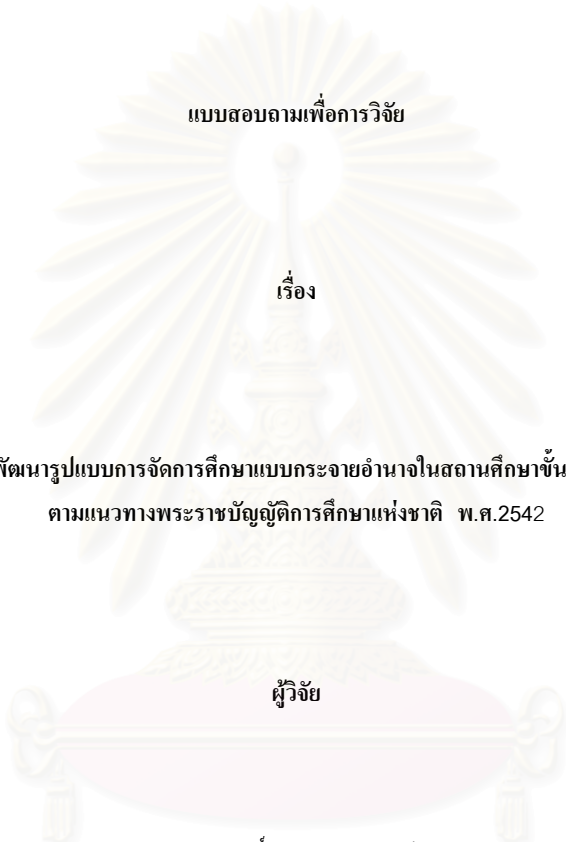
ด้านการบริหารงานบุคคล

26. ท่านมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลหรือไม่อย่างไร
27. ท่านมีวิธีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลอย่างไร
28. ท่านได้มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลให้ใครบ้าง
29. ท่านพบปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูหรือบุคคลอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคลหรือไม่ ถ้าพบ ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ด้านการบริหารทั่วไป

30. ท่านมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงานทั่วไปหรือไม่อย่างไร
31. ท่านมีวิธีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารทั่วไปอย่างไร
32. ท่านได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารทั่วไปแก่บุคคลใดบ้าง
33. ท่านพบปัญหาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูหรือบุคคลอื่น ๆ ในการบริหารงานทั่วไปหรือไม่ ถ้าพบ ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ตอนที่ 4 ความเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ผู้วิจัย

นายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์

นิสิตระดับคุณวุฒิปบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ตอน กล่าวคือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และเมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนด้วยซองที่ผู้วิจัยได้แนบมาด้วยแล้วภายใน 7 วัน หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์

ผู้วิจัย

นิสิตคุุณบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิจัยปฏิบัติการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ () ชาย () หญิง

1.2 อายุ ปี

1.3 วุฒิการศึกษาของท่าน

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี

() ปริญญาโท () ปริญญาเอก

1.4 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่ง

() ผู้อำนวยการโรงเรียน () อาจารย์ใหญ่

() ครูใหญ่ () อื่นๆ (โปรดระบุ)

1.5 ระยะเวลาที่ท่านบริหารงานในโรงเรียนนี้

() 1 - 5 ปี () 5 - 10 ปี

() 11-15 ปี () มากกว่า 15 ปี

สถาบันวิทยบริการ
วาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

2.1 เปิดทำการสอน

ระดับก่อนประถมศึกษา

ระดับประถมศึกษา

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

2.2 จำนวนครู คน

2.3 สังกัดของสถานศึกษา กรมสามัญ (เดิม)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม)

2.4 จำนวนนักเรียน นักเรียน 1 - 120 คน

นักเรียน 121 - 300 คน

นักเรียน 301 - 600 คน

นักเรียน 601 - 900 คน

นักเรียน 901 - 1200 คน

นักเรียน 1201 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามในตอนที่ 2 นี้ จะถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจตามรายการที่แสดงหน้าที่การจัดการและ
ภารกิจการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจะมีคำถามหลัก 4 คำถามคือ

1. ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร ?
2. ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ?
3. มีการกำกับติดตามอย่างไร ?
4. มีปัญหาอะไรบ้าง ?

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

สถาบันวิทยบริการ
คลังกรรมนิมิตมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการวางแผน		<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p><u>ด้านการวางแผน</u></p> <p>2. การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p><u>ด้านการวางแผน</u></p> <p>3. การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การ ดำเนินงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีการะงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านกรวางแผน 4. การจัดสรรทรัพยากร ทางการบริหารที่ใช้ในการ ดำเนินงาน	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการจัดองค์การ</p> <p>5.การกำหนดขอบข่าย ของงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6.อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการจัดองค์การ</p> <p>6. การกำหนดขอบข่ายนอกเหนือภารกิจที่กำหนดตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการจัดองค์การ</p> <p>7.การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการจัดองค์การ</p> <p>8. การจัดครูปฏิบัติงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการจัดองค์การ</p> <p>9. การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการจัดองค์การ 10. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	รูปแบบการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ (โปรดระบุ) ลักษณะการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น <input type="checkbox"/> 3. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	บุคลากรในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 3. หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> 4. หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> 5. ครู <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น <input type="checkbox"/> 1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ <input type="checkbox"/> 3. บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	ลักษณะการกำกับติดตาม <input type="checkbox"/> 1. กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ (โปรดระบุ) กำกับติดตามเมื่อไร <input type="checkbox"/> 1. สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ <input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตามเป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์ <input type="checkbox"/> 3. กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ) กำกับด้วยวิธีใด <input type="checkbox"/> 1. ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน <input type="checkbox"/> 2. ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ <input type="checkbox"/> 3. ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	<input type="checkbox"/> 1. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> 2. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ <input type="checkbox"/> 3. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> 4. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว <input type="checkbox"/> 5. กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการจัดองค์การ</p> <p>11. การประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สำนักงานวิทยานิพนธ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการนำ		<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ \ คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการนำ</p> <p>13. การให้สิ่งตอบแทนที่เป็นโอกาสจากการปฏิบัติงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4. หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5. ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1. กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับคิดคามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1. สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3. กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5. กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สถาบันวิทยาลัย
 าลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านกรรณา</p> <p>14. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4. หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5. ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1. กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>กำกับคิดคามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1. สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3. กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5. กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ / คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการนำ</p> <p>15. เลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการนำ</p> <p>16. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีการะงวนที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p><u>ด้านการควบคุม</u></p> <p>17. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานสถานศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6.อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สถาบันวิจัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการควบคุม 18. การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

สำนักงานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ / คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>19. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6.อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงานวิชาการ</p> <p>20. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงานวิชาการ</p> <p>21. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงานวิชาการ 22. การวัดและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน	รูปแบบการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ) ลักษณะการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น <input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ <input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)	บุคลากรในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> 5.ครู <input type="checkbox"/> 6.อื่นๆ(โปรดระบุ)..... บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น <input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ <input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ (โปรดระบุ)	ลักษณะการกำกับติดตาม <input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา <input type="checkbox"/> 3.อื่นๆ(โปรดระบุ)..... กำกับติดตามเมื่อไร <input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์ <input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด <input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ) กำกับด้วยวิธีใด <input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน <input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ <input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ <input type="checkbox"/> 4.อื่นๆ(โปรดระบุ)	<input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ <input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว <input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงานวิชาการ 23. การนิเทศการศึกษา	รูปแบบการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ) ลักษณะการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น <input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	บุคลากรในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> 5.ครู <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น <input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ <input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	ลักษณะการกำกับติดตาม <input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... กำกับติดตามเมื่อไร <input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์ <input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ) กำกับด้วยวิธีใด <input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน <input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ <input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	<input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ <input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว <input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ / คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงานวิชาการ</p> <p>24. การจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สภามหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงบประมาณ</p> <p>25. การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงบประมาณ</p> <p>26. การเบิก จ่ายและเก็บ รักษาเงินของสถานศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงบประมาณ 27. การจัดทำบัญชีและ รายงานการเงินตามระเบียบ กำหนด	รูปแบบการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ บุคลากรในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ) ลักษณะการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และตัดสินใจร่วมกับคนอื่น <input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่าง เบ็ดเสร็จ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	บุคลากรในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> 5.ครู <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น <input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ <input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	ลักษณะการกำกับติดตาม <input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับ อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการ บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... กำกับติดตามเมื่อไร <input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการ ดำเนินการ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์ <input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลา กำหนด <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ) กำกับด้วยวิธีใด <input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้า ของงาน <input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ <input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จ สิ้นภารกิจ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	<input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่ มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติ งานตามอำนาจที่ได้รับ <input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่ แล้ว <input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อ การให้อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงบประมาณ 28. การจัดหา ควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ / คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงานบุคคล</p> <p>29.การวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากร</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจ าทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงานบุคคล 30. การคัดเลือกครูผู้สอน	รูปแบบการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ) ลักษณะการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น <input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	บุคลากรในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> 5.ครู <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น <input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ <input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	ลักษณะการกำกับติดตาม <input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... กำกับติดตามเมื่อไร <input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์ <input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ) กำกับด้วยวิธีใด <input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน <input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ <input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	<input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ <input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว <input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิจัย
 จพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ / คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงานบุคคล</p> <p>31. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5. กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงานบุคคล 32. การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา	รูปแบบการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ) ลักษณะการกระจายอำนาจ <input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น <input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	บุคลากรในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> 5.ครู <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ)..... บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น <input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ <input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)	ลักษณะการกำกับติดตาม <input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา <input checked="" type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ) กำกับติดตามเมื่อไร <input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ <input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์ <input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ) กำกับด้วยวิธีใด <input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน <input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ <input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)	<input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ <input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว <input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

คำถาม รายการ	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารงานบุคคล</p> <p>33.การส่งเสริมและรักษาวินัยของครูและบุคลากรในสถานศึกษา.</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านกรบริหารงานทั่วไป		<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p><u>ด้านการบริหารงานทั่วไป</u></p> <p>35. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4. หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5. ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1. กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1. สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์.....</p> <p><input type="checkbox"/> 3. กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1. ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ให้อำนาจงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5. กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

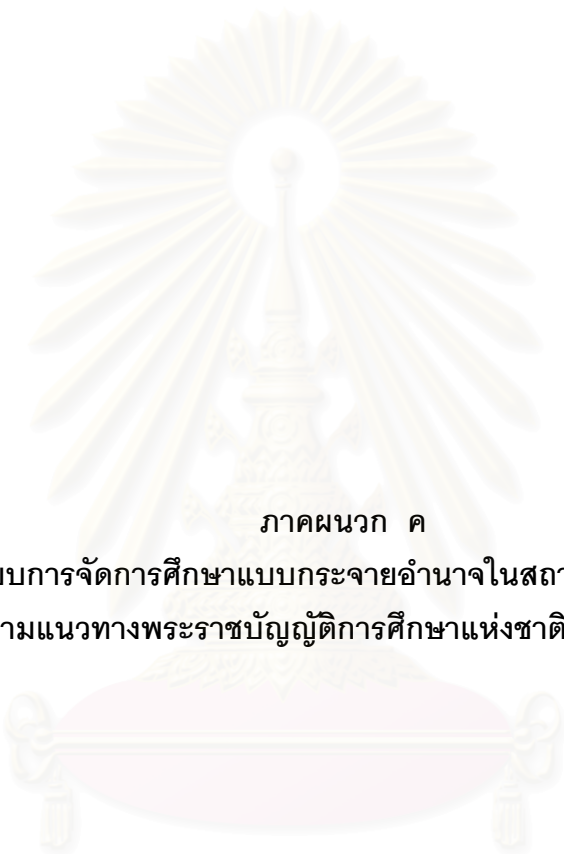
รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงานทั่วไป 36.การพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ,ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
ด้านการบริหารงานทั่วไป 37. การจัดกิจกรรมนักเรียน ของสถานศึกษา	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนใน การปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p>	

คำชี้แจง ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติมากที่สุด และกรุณาให้ความเห็นอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)

รายการ	คำถาม	ท่านให้อำนาจการตัดสินใจอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ใครเป็นผู้รับอำนาจการตัดสินใจ (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	กำกับติดตามอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	มีปัญหอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)
<p>ด้านการบริหารทั่วไป</p> <p>38. การปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน</p>	<p>รูปแบบการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ให้อำนาจการตัดสินใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p><input type="checkbox"/> 1.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกับคนอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 3.มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p>บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 3.หัวหน้าฝ่าย</p> <p><input type="checkbox"/> 4.หัวหน้างาน</p> <p><input type="checkbox"/> 5.ครู</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p> <p>บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> 1.คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.คณะกรรมการเฉพาะกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ลักษณะการกำกับติดตาม</p> <p><input type="checkbox"/> 1.กำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> 3. อื่นๆ(โปรดระบุ).....</p> <p>กำกับติดตามเมื่อไร</p> <p><input type="checkbox"/> 1.สอบถามความพร้อมก่อนการดำเนินการ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.กำกับติดตามเป็นระยะๆ, ทุกสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> 3.กำกับติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p> <p>กำกับด้วยวิธีใด</p> <p><input type="checkbox"/> 1.ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ(โปรดระบุ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> 2.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามอำนาจที่ได้รับ</p> <p><input type="checkbox"/> 3.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติเกินอำนาจหน้าที่</p> <p><input type="checkbox"/> 4.ผู้รับอำนาจการตัดสินใจมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว</p> <p><input type="checkbox"/> 5.กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	



ภาคผนวก ค

ร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

จากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ จำนวน 6 แห่ง และสำรวจความคิดเห็นจากการสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 397 คน ผู้วิจัยจึงได้ยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบ

เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากตัวแปรด้านขนาดของสถานศึกษาเป็นหลัก โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1.1 โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1 - 300 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
- 1.2 โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 - 900 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง
- 1.3 โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 901 คนขึ้นไป จัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

ประเภทของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ

- รูปแบบที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่
- รูปแบบที่ 2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดกลาง
- รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดเล็ก

2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

- 1.1 แนวคิด
- 1.2 หลักการ
- 1.3 วัตถุประสงค์
- 1.4 อำนาจหน้าที่

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

มิติด้านการจัดการสถานศึกษา

- องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน
- องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์การ
- องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ
- องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุม

มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา

- องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารวิชาการ
- องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ
- องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล
- องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่

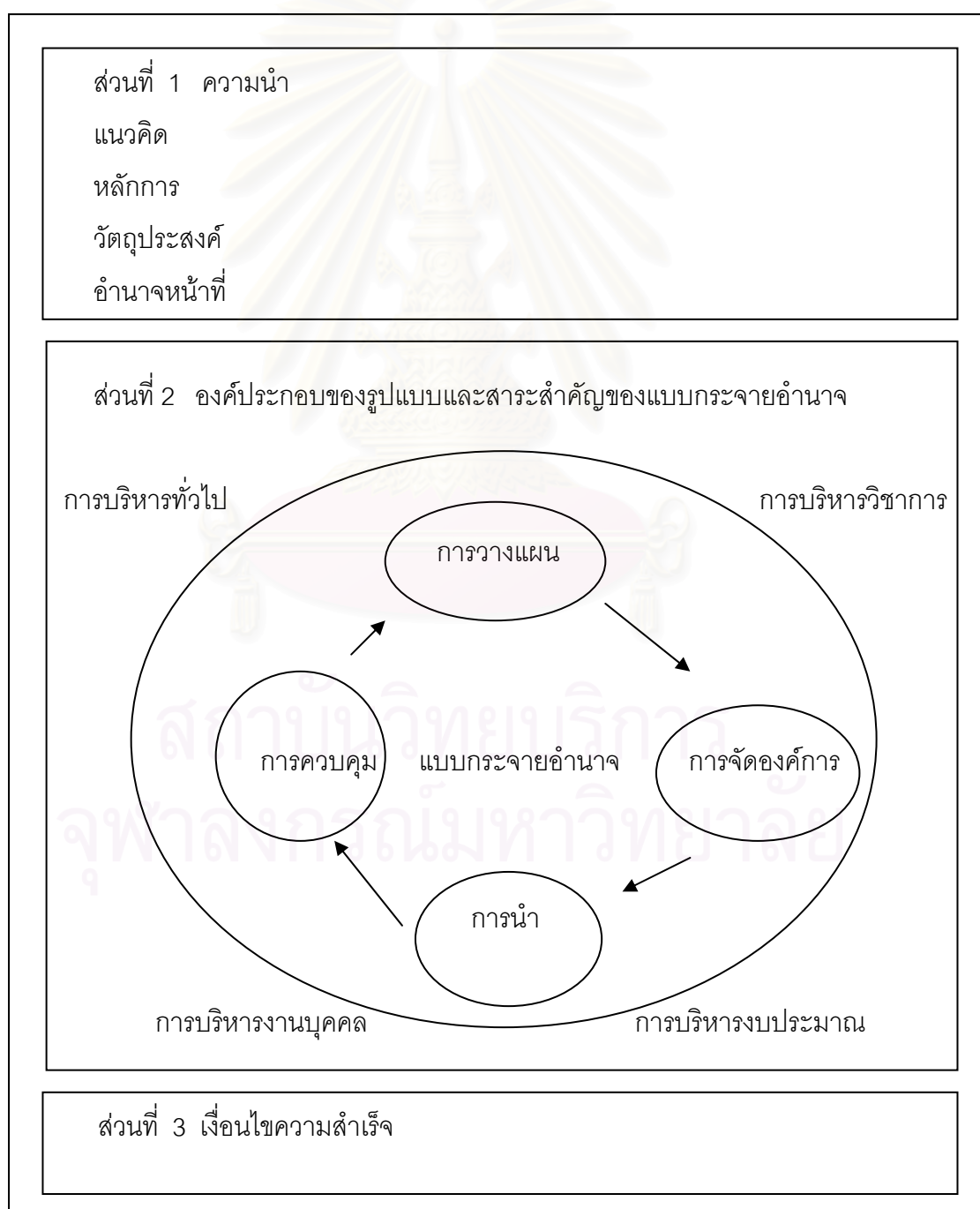
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ
2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
3. แนวทางการกำกับ ติดตามงาน
 - 1) ลักษณะการกำกับ ติดตาม
 - 2) วิธีการกำกับ ติดตาม
 - 3) ระยะเวลากำกับ ติดตาม
 - 4) ผู้กำกับ ติดตาม

ส่วนที่ 3 เจ็อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

จากองค์ประกอบของรูปแบบ ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำเสนอแผนภาพรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542



รูปแบบที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่

ส่วนที่ 1 ความนำ

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่สนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นกฎหมายฉบับแรกของประเทศไทยที่กำหนดให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

ดังนั้นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ด้วยกระบวนการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปโดยยึดหลักการจัดการศึกษาคือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

1. แนวคิด

การกระจายอำนาจเป็นระดับซึ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมอบให้ทั้งบุคลากรระดับล่างของสายบังคับบัญชาองค์กร อะไรก็ตามที่ไปเพิ่มความสำคัญต่อบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจและอะไรก็ตามที่ปลดความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ถือว่าเป็นการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจจึงเป็นความพยายามหรือความตั้งใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ เท่าที่จำเป็นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรต่างๆ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์กรการกระจายอำนาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรใน การกระจายขอบเขตความรับผิดชอบ ตามภาระงานและกลุ่มงานต่าง ๆ ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรด้วย

เมื่อพิจารณาการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาในประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่ามีความพยายามที่จะส่งเสริมให้กระจายอำนาจทั้งด้านทางวิชาการและข้อเสนอเชิงนโยบายมาหลายยุคหลายสมัย อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่า อำนาจทางการเมืองและการบริหารของไทย ยังคงมีความเข้มข้นสูงและกระจุกตัวอยู่ที่ศูนย์กลาง ในขณะที่ข้อเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก อย่างไรก็ตาม เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ.2542 ประกาศใช้ ส่งผลให้เกิดการกระจายอำนาจใน 3 ส่วนคือ ส่วนของรัฐ ส่วนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนของเอกชน

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อเป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 การบริหารและจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและจัดการศึกษาของรัฐ ลักษณะของรูปแบบที่นำเสนอ จะเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ ในสถานศึกษาโดยทั่วไปทุกขนาดและเป็นทางเลือกสำหรับสถานศึกษาที่มีบริบทและความพร้อมในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. หลักการ

รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการดังนี้

2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษา ดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.2 หลักการที่ใช้ในการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

- 1) หลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้ครู บุคลากรและบุคคลในสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษาตามหน้าที่การจัดการและภารกิจการบริหารสถานศึกษา
- 2) หลักการบริหารจัดการที่ดีเป็นการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงกฎหมายระเบียบข้อบังคับคุณภาพความโปร่งใส ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า
- 3) หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน โดยถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ
- 4) หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

- 5) หลักความเป็นวิชาชีพ มาตรฐานวิชาชีพครูและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 6) หลักบูรณาการ สถานศึกษาควรความสามารถบูรณาการงานและบุคคล โดยจัดกลุ่มงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเป็นอดีต่อสถานการณ์
- 7) หลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
- 8) หลักกฎหมาย รูปแบบต้องคำนึงระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

3. วัตถุประสงค์

การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ฯ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

- 1) เพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วมการตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

- 1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร

4. อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิของบุคคลที่เกิดขึ้นในกฎหมายและมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนออำนาจหน้าที่ และภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

4.1 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.1 หน้าที่ตามบทบัญญัติใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 40) คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

4.1.2 หน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (มาตรา 40) บัญญัติไว้คือ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. กำกับ ดูแล การบริหารบุคคลในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. เสนอจำนวนความต้องการจำนวนและอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. ต่อผู้บริหารสถานศึกษา
3. ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา
4. ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่มอบหมาย

4.2 ภารกิจของสถานศึกษาและอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา

4.2.1 สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2545

ตามมาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล และมีหน้าที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคลที่กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและเป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้และจากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา

4.2.2 ภารกิจของสถานศึกษา ตามหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สรุปได้ดังนี้

- 1) สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาได้ทั้งสามรูปแบบ
- 2) เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้
- 3) โรงเรียนต้องประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีแบบประสมประสานและใช้วิธีการ

การที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาในสถานศึกษา

- 4) มีบทบาทโดยตรงในการจัดทำสาระของหลักสูตร

5) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

6) จัดระบบการประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารสถานศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

7) ระดมทรัพยากรมาใช้จัดการศึกษา

8) ดูแลจัดการและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

9) จัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ แนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐาน

10) พัฒนาบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

11) จัดบรรยากาศและกระบวนการที่เอื้อต่อการเรียนรู้

12) ใช้ประโยชน์จากคลื่นความถี่ สื่อตัวนำ โครงสร้างพื้นฐาน การส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาในระบบ

13) จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2545 ตามมาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล

4.2.3 อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา

1) อำนาจผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

(2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

(3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบอำนาจ

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติ ประกาศนียบัตรและวุฒิปัตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 27 ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) ควบคุมดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

(2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(4) จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

(5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามมี อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่หรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

ในส่วนนี้จะนำเสนอแบบของกระจายอำนาจ ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ของกระจายอำนาจและภารกิจที่ตามกรอบความคิดที่กำหนดไว้ สามารถนำเสนอแบบกระจายอำนาจตามหน้าที่การจัดการสถานศึกษาและภารกิจการจัดการศึกษากล่าวโดยสรุปดังนี้

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 งานจัดทำแผนกลยุทธ์

การกระจายอำนาจด้านการวางแผน มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่ครูและบุคลากร และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะกลุ่มกลุ่มงานหรืองานให้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาประจำปี โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

ผู้อำนวยการแต่งตั้งคณะทำงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา โดยประเมินก่อนสิ้นสุดแผน เพื่อที่จะได้ข้อมูลมาวางแผนพัฒนาสถานศึกษาในระยะต่อไป

ผู้อำนวยการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นประธานฯ และตัวแทนผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ เป็นกรรมการ และเลือกกรรมการเป็นเลขานุการ 1 คน

อนุกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบร่างแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดประชุมพิจารณาร่างแผนกลยุทธ์และนำร่างแผนฯ ไปประชาพิจารณ์ต่อชุมชน เพื่อร่วมรับฟังความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ แล้วคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาพิจารณาตัดสินใจและประกาศใช้ตามลำดับ

1.2 งานวางแผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการดังนี้

ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาประจำปีและจัดทำคำขอบประมาณประจำปี

คณะทำงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมาย ตัวแทนครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และครูที่รับผิดชอบกลุ่มงานงบประมาณเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์กลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มากำหนดวิธีปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาประจำปีให้สัมพันธ์กับระบบการเงินและงบประมาณ นำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตัดสินใจให้ความเห็นชอบ แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติต่อไป

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

- 1) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุด และครบทุกขั้นตอนตามกระบวนการวางแผน
- 2) ยุทธศาสตร์การระดมสรรพกำลังและทรัพยากรมาใช้ในการวางแผน เช่น ใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางการวางแผนมาช่วยให้คำแนะนำและใช้เครื่องเทคโนโลยีมาปฏิบัติงาน
- 3) ยุทธศาสตร์การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนให้มากที่สุด

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม ดังนี้

- 1) ลักษณะการกำกับติดตามการวางแผนกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตามขั้นตอนการบังคับบัญชาและกำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ ตามลำดับ
- 2) วิธีกำกับติดตาม มีการดำเนินงาน ดังนี้
 - 1) ให้รายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบอำนาจ ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติ และให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จภารกิจ ตามลำดับ
 - 2) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับติดตาม ดังนี้ เมื่องานถึงกำหนดไว้ตามแผนดำเนินงาน กำกับติดตามเป็นระยะ ๆ และสอบถามความพร้อมก่อนดำเนินการ ตามลำดับ
 - 3) ผู้กำกับ ติดตามงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์การ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

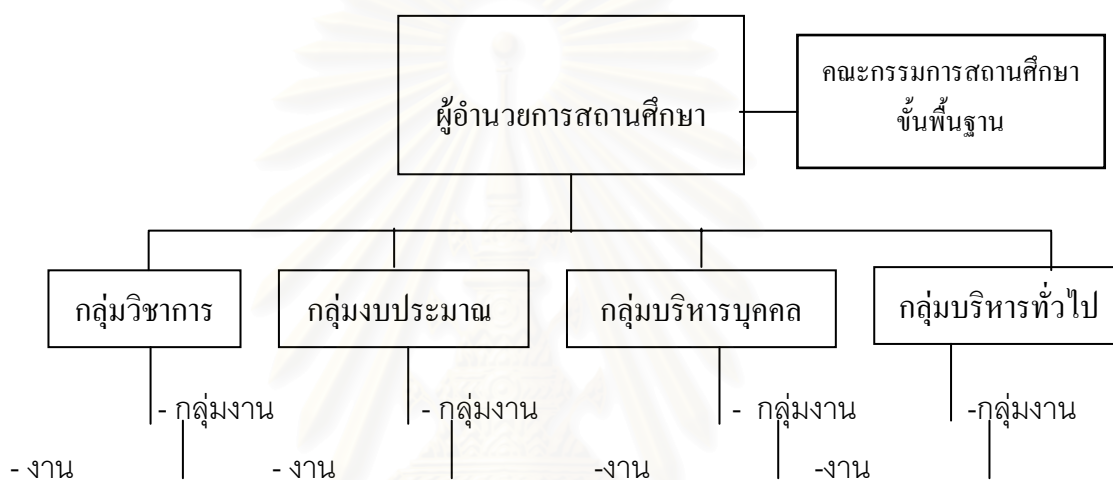
การกระจายอำนาจการจัดองค์การ มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่ครูในการจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา จัดกลุ่มงาน จัดบุคคลและการประสานงาน สถานศึกษา ในลักษณะกลุ่มงานเฉพาะกิจโดยคำนึงถึงศักยภาพ จำนวนบุคลากร ภารกิจและเน้นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถดำเนินงานดังนี้

1. งานจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะทำงานออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคน หรือตัวแทนครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นคณะทำงาน

คณะทำงานชุดดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสถานศึกษาให้มากที่สุด สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถจัดโครงสร้างการบริหารงานดังต่อไปนี้

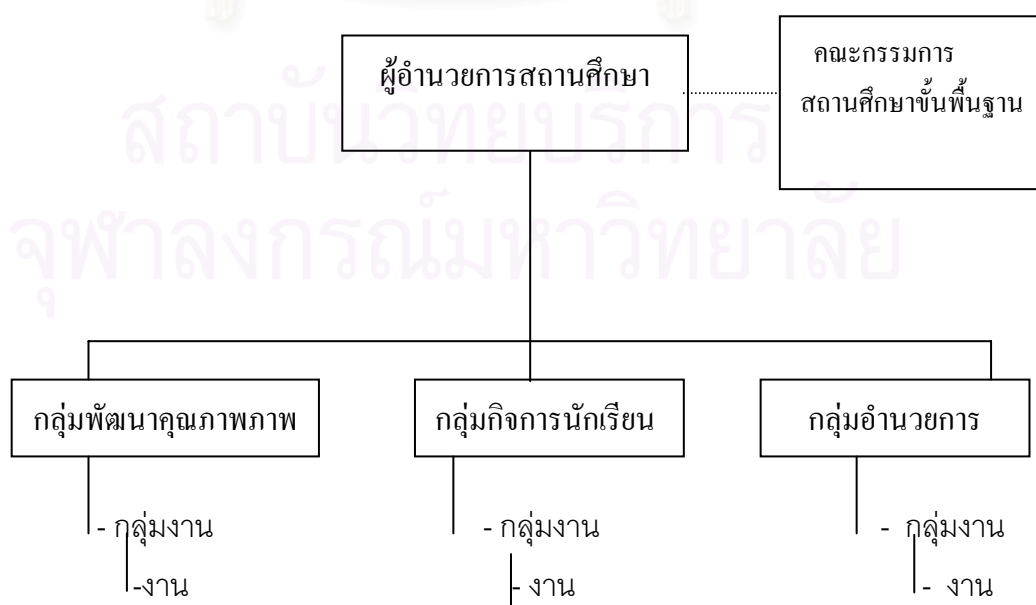
แบบที่ 1 แบบแบ่งกลุ่มภาระงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ดังปรากฏตามแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มภาระงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ



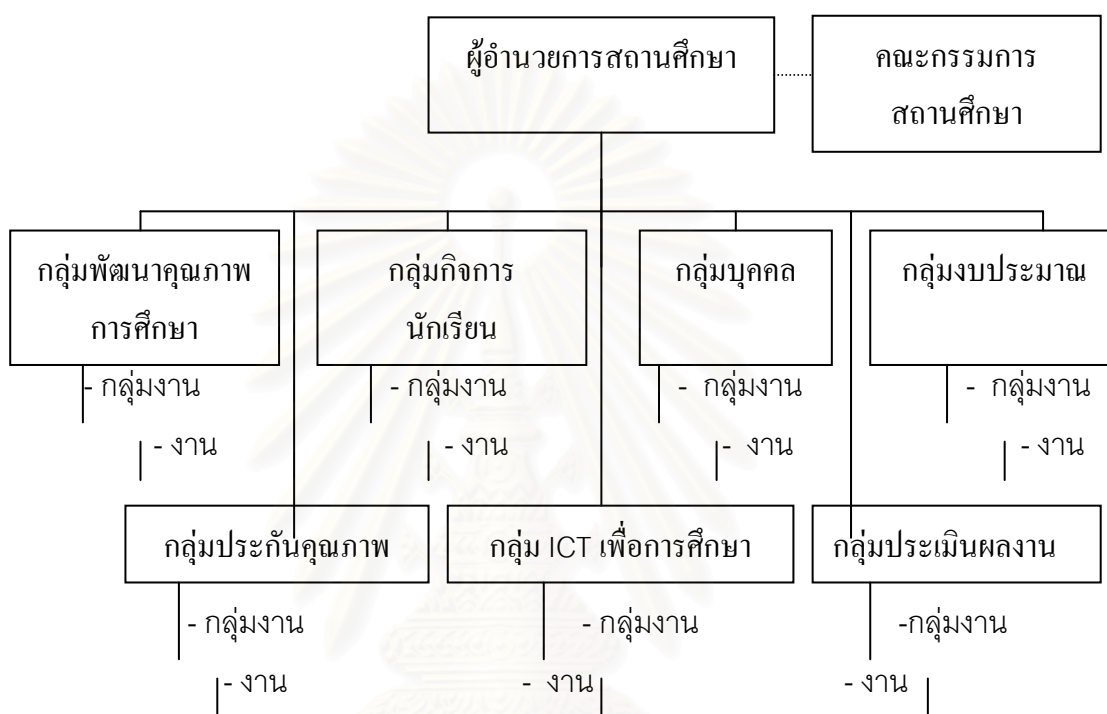
แบบที่ 2 แบบกลุ่มงานเน้นคุณภาพนักเรียน ดังปรากฏตามแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 2 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน



แบบที่ 3. แบบกลุ่มเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร ดังแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงการจัดองค์การบริหารแบบกลุ่มงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร



2. **งานจัดกลุ่มงาน** มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบแบ่งอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะกรรมการจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานและงานเป็นกรรมการ
การจัดกลุ่มงาน สามารถจัดกลุ่ม กลุ่มงานหรืองาน ในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ทีมผู้อำนวยการสถานศึกษาอาจใช้ชื่อเฉพาะ เช่น คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นประธาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานอื่น ๆ และหัวหน้าผู้ประสานงานแต่ละงาน ซึ่งมีทีมผู้อำนวยการแต่งตั้งโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ทีมผู้อำนวยการมีภารกิจตามขอบข่ายหลัก ดังนี้
ศึกษาวิเคราะห์แก้ปัญหาและกำหนดแนวทางของการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา โดยอาศัยการประชุมสม่ำเสมอ การกำกับ ติดตาม นิเทศและให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งปวงของสถานศึกษา

2. ทีมประสานงานประกอบด้วย บุคลากรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดจากทีมอำนวยการไปสู่การปฏิบัติในทีมดำเนินงาน

3. ทีมดำเนินงาน ประกอบด้วย บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน แต่อาจมีหน้าที่แตกต่างกันบ้างตามลักษณะของภารกิจ การจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงาน จึงอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทีมดำเนินงาน มีภารกิจตามขอบข่ายหลักคือ ทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในโครงสร้างบริหารงานปกติของสถานศึกษา ซึ่งแม้แยกภาระงานเป็นกลุ่มกลุ่มงาน หรือสาระ แต่รวมกันไปในแนวทางที่เป็นเอกภาพจากทีมอำนวยการนั่นเอง

4. ทีมสนับสนุน เช่น คณะกรรมการการเงินและพัสดุ

5. ทีมที่ปรึกษา ประกอบด้วย นักวิชาการ นักบริหารการศึกษา ฯลฯ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1) ยุทธศาสตร์การบูรณาการ สถานศึกษาต้องจัดโครงสร้างองค์กรต้องให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และบริบทของสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มงานให้สัมพันธ์กัน เน้นการลดขั้นตอน

2) ยุทธศาสตร์ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร โดยมอบหมายงาน กำหนดภาระงาน หน้าที่และมีความชัดเจนบุคคลให้เหมาะสมกับกลุ่มงาน และจัดผู้ประสานงานในทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสม

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม งานที่มอบอำนาจ มีการกำกับติดตาม ดังนี้

1) ลักษณะการกำกับติดตาม ใช้การกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชาเป็นหลัก และถ้ามีความจำเป็นเร่งด่วนอาจกำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ

2) วิธีกำกับติดตาม มีการดำเนินงาน ดังนี้

ให้รายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบอำนาจเป็นหลักและอาจให้ผู้รับมอบอำนาจนำภาระงานมาสนทนาระหว่างดำเนินงานหรือให้รายงานในที่ประชุมในคราวประชุมประจำเดือนหรือตามทีนี้ดหมาย

3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับติดตาม ดำเนินการดังนี้

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ก่อนดำเนินการและติดตามระหว่างการทำงานมีการรับมอบอำนาจ

4) ผู้กำกับติดตามงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ

ด้านการนำ ผู้วิจัย ได้กำหนดภาระงานคือ แก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถาน สรုပ်ได้ ดังนี้ศึกษา

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

งานแก้ปัญหาคความขัดแย้ง มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่ ครูหรือกลุ่มบุคคล หรือ บุคคลอื่น ซึ่งมีลักษณะเป็นการมอบหมายงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและเหตุการณ์ความขัดแย้งก่อน ว่าควรดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นร่วมดำเนินการด้วย โดยคำนึงถึงการแก้ปัญหาคเชิงสร้างสรรค์และความสามัคคีในองค์การด้วย โดยการเจรจาหรือการต่อรองคู่พิพาทตามควรแก่กรณีหรือโดยการไกล่เกลี่ย ใช้บุคคลที่ 3 มาช่วยแก้ไขปัญหาค เมื่อทั้งสองฝ่ายตกลงกันไม่ได้ ให้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ซึ่งเป็นการผูกมัดทั้งสองฝ่าย และกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

ผู้รับมอบอำนาจใดที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้อำนวยการสถานศึกษาอาจเป็นที่มงานเฉพาะกิจ เนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องตั้งขึ้นเป็นทางการและอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และประเด็นของปัญหาและสภาพการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาบางครั้งอาจใช้บุคคลอื่นที่มีอำนาจหรือเป็นที่ยอมรับของคู่กรณี ให้คำปรึกษาหรือไกล่เกลี่ยกรณีที่เกิดความขัดแย้งเป็นไปได

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

2.1 ยุทธศาสตร์การใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาคเรื่องนั้นได้ หรือตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ อาจเป็นกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา หรือนอกสถานศึกษา มาแก้ปัญหาค ให้คำปรึกษาหรือไกล่เกลี่ยกรณีที่เกิดขึ้น หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลกับคู่กรณี เป็นต้น

2.2 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคแบบพ่อกปรองลูก การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วย

ลักษณะการประนีประนอมและแก้ไขปัญหาคอย่างมีเหตุผล ใช้ความเมตตาเสมือนพ่อกปรองลูก และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้คู่กรณีว่าสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายได้ ดังนั้นสภาพการตัดสินใจจึงต้องอยู่ที่สถานการณ์และไหวพริบของผู้รับอำนาจ ที่จะตัดสินใจ แต่ถ้าเรื่องที่จะตัดสินใจมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสถานศึกษา ต้องนำมาพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา หรือหาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา ก่อน

3. แนวทางการกำกับ ติดตามงาน มีดังนี้

- 1) ลักษณะการกำกับติดตาม กำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจและติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา ตามลำดับ
- 2) วิธีกำกับติดตาม มีการดำเนินงาน ดังนี้
ให้รายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบอำนาจเป็นหลักดูงานที่กำลังปฏิบัติ และให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จภารกิจ ตามลำดับ
- 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับติดตาม ดังนี้
กำกับ ติดตาม เมื่องานถึงกำหนด สอบถามก่อนดำเนินการ และกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ
- 4) ผู้กำกับติดตามงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุม

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

ลักษณะการกระจายอำนาจเป็นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่ครูภายในสถานศึกษา สามารถตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นแบบแบ่งอำนาจการมอบอำนาจหน้าที่ตามภาระงานตามรูปแบบที่ 1 นี้ จะเป็นในลักษณะให้ผู้ปฏิบัติมีอำนาจในการตัดสินใจและมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ทีมงานงานวิชาการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ทั้งในการดำเนินงานเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานมีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ และการนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานมีลักษณะการกระจายอำนาจแบ่งอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันระหว่าง

ผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ กรณีที่มีปัญหาไม่สามารถตัดสินใจได้ ให้นำเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อตัดสินใจร่วมกับคณะกรรมการบริหารศึกษาชั้นสุดท้าย ผู้รับมอบอำนาจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบดูแลงานการบริหารงานทั่วไปหรือคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการเฉพาะกิจ เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์เชิงการตลาด นอกจากผู้รับมอบหมายหน้าที่ควรมีความรู้ความสามารถด้านการประเมินผล เนื่องจากต้องใช้ทักษะในการประเมินผลงาน เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ยังตรงสามารถนำไปใช้วางแผนได้นั้น กลไกการนำเสนอข้อมูลเพื่อการปรับปรุงควรชี้ประเด็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนา และระบุด้วยว่า ถ้าไม่ปรับปรุงจะเกิดอะไรขึ้น และชี้ให้เห็นความสำเร็จของการพัฒนาให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม มีดังนี้

1) ลักษณะการกำกับติดตาม กำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชาและการกำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ ตามลำดับ

2) วิธีกำกับ ติดตาม ดำเนินการตามลำดับดังนี้

ผู้รับมอบอำนาจรายงานความก้าวหน้า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ติดตามงานโดยขอรายงานที่กำลังปฏิบัติ และให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

3) ระยะเวลา ที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตามลำดับดังนี้
เมื่องานถึงกำหนดหรือตามที่ระบุไว้ในแผนงาน/โครงการระหว่างการปฏิบัติงาน ก่อนการปฏิบัติงานที่มอบอำนาจและสอบถามความพร้อมในการดำเนินงานตามภารกิจตามลำดับ

4) ผู้กำกับ ติดตาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

มติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารวิชาการ

ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยภาระงาน ดังต่อไปนี้

1. งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. งานวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
4. งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
5. งานนิเทศภายใน
6. งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากภาระงานการบริหารงานวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแบบกระจายอำนาจตามภาระงาน โดยสังเขปดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

การกระจายอำนาจการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ กลุ่มวิชาการหรือกลุ่มงานบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ออกแบบหลักสูตรและประเมินผลการใช้หลักสูตรได้อย่างอิสระด้วยคณะทำงานของตนเอง โดยให้จัดหลักสูตรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

บทบาทสำคัญประการหนึ่งของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรของตนเองที่เรียกว่าหลักสูตรสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายถึงการสร้าง การใช้ และการปรับปรุงหลักสูตร โดยสรุปสถานศึกษามีภารกิจ คือ การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การทำแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การนิเทศกำลัง ติดตาม ประเมินผล การสรุปผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงพัฒนา

1) คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ แต่งตั้งโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา | เป็นที่ปรึกษา |
| 2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | ประธานกรรมการ |
| 3. หัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา | เป็นกรรมการ |
| 4. หัวหน้างานแนะแนว | เป็นกรรมการ |
| 5. หัวหน้างานวัดผลและประเมินผล | เป็นกรรมการ |
| 6. หัวหน้ากลุ่มวิชาการ | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมเป็นรองประธานกรรมการ และเป็นกรรมการและเลขานุการ และในกรณีที่เห็นควรให้มีกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ ให้พิจารณาแต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม

2) คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มวิชา จำนวน 9 คณะ

เรียกชื่อคณะอนุกรรมการตามชื่อกลุ่มวิชาในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่กลุ่มวิชาภาษาไทย กลุ่มวิชาสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มวิชาศิลปะ กลุ่มวิชาการงานและเทคโนโลยี กลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงาน

วิชาการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแต่งตั้งโดยผู้บริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแต่งตั้งโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะอนุกรรมการแต่ละคณะประกอบด้วย

- (1) หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา เป็นประธานอนุกรรมการ
- (2) ครู-อาจารย์ทุกคนในกลุ่มวิชา เป็นอนุกรรมการ
- (3) รองหัวหน้ากลุ่มวิชา เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีรองหัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมแทน และในกรณีที่สถานศึกษาไม่ได้จัดกลุ่มวิชาตามชื่อกลุ่มวิชาของหลักสูตรการศึกษาชั้นพื้นฐาน ให้พิจารณากำหนดจำนวนคณะอนุกรรมการตามกลุ่มวิชาของสถานศึกษา

3) คณะกรรมการที่ปรึกษาของวิชาการ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอาชีพในท้องถิ่น ผู้แทนชุมชนหรือผู้แทนผู้ประกอบการ และผู้แทนศิษย์เก่า เป็นต้น โดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาตามที่คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของความร่วมมือแล้วแต่กรณี

1.2 งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แบบของการกระจายอำนาจงานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ครูผู้สอนและกลุ่มที่รับผิดชอบงานวิชาการ มีหน้าที่และรับผิดชอบพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ได้ด้วยตนเองและร่วมมือกับกลุ่มวิชาการ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโครงการและเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต

ครูผู้สอนและคณะกรรมการที่รับผิดชอบกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มอื่นที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพนักเรียนประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบกลุ่มวิชาการ ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตัวแทนกลุ่มสนับสนุนงานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มทางวิชาการ เป็น เลขานุการ

1.3 งานวัดและประเมินผลการเรียนรู้และการเทียบโอน

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

การกระจายอำนาจในการวัดและประเมินผลนั้น จะมีลักษณะเป็นการมอบอำนาจให้แก่ครูผู้สอนและกลุ่มงานวิชาการหรือกลุ่มงานวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ โดยจะต้องดำเนินงานตามระเบียบที่กำหนดไว้ และสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินผลการเรียนรู้

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้สถานศึกษา อาจประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มวิชาการ ตัวแทนครูแต่ละกลุ่มสาระ โดยมีหน้าที่จัดทำแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

ส่วนงานเทียบโอนผลการเรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ต้องใช้ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มวิชาการ กลุ่มสาระของการประเมิน เป็นต้น รวมทั้งคณะกรรมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ เขียน คณะกรรมการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดเกณฑ์การประเมินผู้เรียนให้ชัดเจนและค่านึงหลักทางวิชาการด้วย

1.4 งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การกระจายอำนาจงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ กล่าวคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ครู มีอำนาจการตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเองหรือรูปแบบคณะกรรมการ โดยพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

คณะกรรมการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมหรือคณะกรรมการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นประธาน ตัวแทนครูประจำชั้นเป็นกรรมการ เป็นต้น

1.5 งานนิเทศการศึกษา

งานนิเทศการศึกษา เป็นกลไกที่สำคัญในการจัดการศึกษาแบบของการกระจายอำนาจ การดำเนินงานนิเทศภายใน การกระจายอำนาจมีลักษณะการแบ่งอำนาจ โดย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน รองผู้อำนวยการทุกคน หัวหน้าสายชั้น เป็นกรรมการ และหัวหน้ากลุ่มงานนิเทศการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดดังกล่าวมีหน้าที่ จัดระบบงานนิเทศภายในทุกกลุ่มงาน ดำเนินการนิเทศแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบที่หลากหลายที่เหมาะสมกับสถานศึกษา รวมทั้งประเมินการ จัดระบบและกระบวนการนิเทศ สรุปผลรายงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา

1.6 งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้แก่ครูและกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา ผู้อำนวยการศึกษาอาจตั้งกลุ่มงานวิจัยขึ้นใหม่ในสถานศึกษา อาจประกอบด้วย ครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย เป็นหัวหน้ากลุ่มงานวิจัย ตัวแทนครูแต่ละช่วงชั้นเป็นกรรมการ และเลือกคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการผลิตงานวิจัย จัดระบบงาน/ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1) ยุทธศาสตร์จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในลักษณะต่างๆ ต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม โดยจัดเนื้อหาและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน มีการฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการและเผชิญสถานการณ์ และการนำกลยุทธ์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไข ปัญหา จัดกิจกรรมให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการเรียน

2) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ นอกจากจะส่งเสริมให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษามีความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับบุคคล สถานศึกษาและองค์กรอื่น ตลอดจนเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

3) ยุทธศาสตร์การคัดเลือกครูต้นแบบ เป็นการเร่งเร้าและจูงใจให้ครูที่มีความตั้งใจและปฏิบัติการเรียนรู้เป็นผลสำเร็จและเป็นตัวแบบและสร้างเครือข่ายพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

4) ยุทธศาสตร์การนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยศึกษาตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจ สํารวจข้อมูลพื้นฐานและสภาพการดำเนินงานตามภารกิจ สรุปผลการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมกันวางแผนการนิเทศ นิเทศตามแผนที่กำหนดและประเมินผลการนิเทศ

3. แนวทางการกำกับติดตาม มีดังนี้

1) ลักษณะการกำกับ ติดตาม จะกำกับ ติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชาและกำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ ตามลำดับ

2) วิธีกำกับ ติดตาม โดยให้รายงานความก้าวหน้า ของงานที่กำลังปฏิบัติและให้ รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจ ตามลำดับ

3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม เมื่องานถึงกำหนดหรือตามที่ระบุไว้ในแผนงาน/โครงการ ระหว่างการปฏิบัติงาน และก่อนการปฏิบัติงานที่มอบอำนาจ โดยสอบถามความพร้อมในการดำเนินงานตามภารกิจ ตามลำดับ

4) ผู้กำกับ ติดตาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ

ขอบข่ายภารกิจ ประกอบด้วย

งานจัดทำและเสนอของบประมาณ

งานบริหารบัญชี

งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สํานักงานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางการกระจายอำนาจตามภารกิจ สรุปได้ดังนี้

1. งานจัดทำและเสนอของบประมาณ

การกระจายอำนาจงานจัดทำและเสนอของบประมาณนั้น แบบของการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจ สามารถเสนอพิจารณาเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ อนุมัติหรือไม่อนุมัติก็ได้แล้วแต่ กรณีผู้อำนวยการสถานศึกษาอาจตั้งกลุ่มงานตามภารกิจ ได้แก่ กลุ่มงานแผนและงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์และพัฒนานโยบายของสถานศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนอของบประมาณของสถานศึกษาแต่ละปีงบประมาณ เป็นต้น

2. งานบัญชี

การกระจายอำนาจการปฏิบัติงานบัญชี มีลักษณะการกระจายอำนาจเป็นแบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงหลักการบัญชี ความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ผู้อำนวยการสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ กลุ่มงานบัญชี ซึ่งจะประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี เจ้าหน้าที่บัญชี และคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน

3. งานพัสดุและสินทรัพย์

การกระจายอำนาจงานพัสดุและสินทรัพย์จะเป็นแบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานแทนตามระเบียบ ซึ่งการตัดสินใจตามระเบียบ โดยคำนึงถึงความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ผู้อำนวยการจะมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ กลุ่มงานพัสดุและสินทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานบริหารสินทรัพย์ หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้างานเจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุ หัวหน้าหน่วยพัสดุ ทำหน้าที่ต่างกัน ผู้รับผิดชอบจะจัดทำระบบต่าง ๆ ข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา งานจัดหาพัสดุ งานกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้างงานควบคุมดูแล บำรุง และจำหน่ายพัสดุ เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการจัดระบบบริหารงบประมาณ เพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้พัฒนาระบบศูนย์เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงทั้งองค์การ เช่น งานบัญชี งานการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้ระบบออนไลน์ เป็นต้น

3. การกำกับ ติดตาม มีดังนี้

- 1) ลักษณะการกำกับติดตาม มีกำกับ ติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา และกำกับ ติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) วิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีกำกับ ติดตามโดยให้รายงานความก้าวหน้า โดยขอ ดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานสรุปผลการดำเนินงานในที่ประชุม ตามลำดับ
- 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม เมื่องานถึงเวลากำหนด กำกับ ติดตาม ระหว่างการปฏิบัติ โดยการนิเทศการปฏิบัติงาน และกำกับติดตามก่อนดำเนินงาน โดยสอบถาม สภาพความพร้อม⁴) ผู้กำกับ ติดตามงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล

ด้านการบริหารงานบุคคล มีภารกิจ มีดังนี้

1. งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. งานวินัยและการรักษาวินัย

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 การกระจายอำนาจงานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีลักษณะ กระจายอำนาจแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล โดยมีหน้าที่ วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผน อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากร โดยขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานและนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

1.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง จะมีลักษณะการกระจายอำนาจแบบมอบ อำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ให้กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคล ดำเนินการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู เป็นต้น

1.3 งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา จะมีลักษณะการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ผู้อำนวยการฯ แต่งตั้งกลุ่มงาน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบใน ให้สามารถตัดสินใจ เพื่อกำหนดแผนพัฒนาพัฒนาครูและบุคลากร กำหนดหลักสูตรการพัฒนา พัฒนาครูและ

บุคลากรตามสภาพและโอกาส พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

1.4 งานเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จะมีลักษณะกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการโดยมีหน้าที่ 1) ตรวจสอบคุณสมบัติข้าราชการในสถานศึกษา เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 2) กลั่นกรองการและพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลัก 3) พิจารณาเสนอแนะให้ความเห็นและเสนอผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 งานวินัยและการรักษาวินัย กลุ่มงานบุคคลจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ แบบมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานแทนตามระเบียบและแนวทางปฏิบัติ โดยมีหน้าที่ตัดสินใจในการพัฒนา วินัยครูและบุคลากร การดำเนินการทางวินัยครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักนิติธรรมและคุณธรรม

1.ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาต้องจัดพัฒนาผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปแบบที่เหมาะสมให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และทักษะที่ จำเป็นในการปฏิบัติตามภารกิจ

2.แนวทางการกำกับ ติดตามงาน

1) ลักษณะการกำกับติดตาม มีทั้งกำกับติดตามตามขั้นตอนการบังคับบัญชา และกำกับติดตามโดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของภาระงาน

2) วิธีการกำกับติดตาม ใช้วิธีกำกับ ติดตามโดยให้รายงานความก้าวหน้า โดยขอรายงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานสรุปผลการดำเนินงานในที่ประชุม ตามลำดับ

3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม เมื่องานถึงเวลายกกำหนด กำกับ ติดตาม ระหว่างการปฏิบัติ โดยการนิเทศการปฏิบัติงาน และกำกับติดตามก่อนดำเนินงาน โดยสอบถามสภาพความพร้อม

4) ผู้กำกับ ติดตามงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป มีภาระงานดังต่อไปนี้

1. งานธุรการ
2. งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
3. งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
4. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
5. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การกระจายอำนาจ ตามภาระงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

1.1 งานธุรการและสารบรรณ

การกระจายอำนาจงานธุรการและสารบรรณ มีลักษณะเป็นแบบมอบอำนาจให้แก่กลุ่มการบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานธุรการ มีหน้าที่ออกแบบระบบงานธุรการ โดยให้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานธุรการตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า

1.2 งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

การกระจายอำนาจงานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีลักษณะเป็นแบบเบ็ดเสร็จให้แก่กลุ่มการบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานเทคโนโลยี มีอำนาจหน้าที่จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ จัดทำระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถและทักษะและใช้ระบบเครือข่ายพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร

1.3 งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

การกระจายอำนาจงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีลักษณะเป็นแบบเบ็ดเสร็จให้แก่กลุ่มการบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมมีอำนาจหน้าที่กำหนดแนวทางการวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมบำรุงดูแลติดตามและตรวจสอบและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมทุกสิ้นปี หรือตามหน่วยงานกำหนด

1.4 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

การกระจายอำนาจงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีลักษณะเป็นแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่กลุ่มบริหารทั่วไปหรือกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียนมีอำนาจหน้าที่คือ วางแผน กำหนดแนวทางส่งเสริมการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา จัดกิจกรรมนักเรียนโดยเน้นให้ นักเรียนมีส่วนร่วมตามความถนัดและความสนใจ และสรุปและประเมินงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามที่กำหนด

1.5 งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การกระจายอำนาจในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีลักษณะเป็นแบบแบ่งอำนาจ ให้แก่กลุ่มบริหารทั่วไปหรืองานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน มีอำนาจหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียนกับชุมชน องค์การอื่นๆในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน มีดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางกร สถานศึกษาต้องจัดพัฒนาผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปแบบที่เหมาะสมให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามภารกิจ เน้นการสร้างคน ถือว่าเป็นการลงทุนระยะยาว และจัดพัฒนาอย่างทั่วถึงโดยกำหนดมาตรฐานการพัฒนาที่ทุกคนควรได้รับ เช่น ครูต้องได้รับการพัฒนา 10 วันต่อคนต่อปีเป็นต้น การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาศูนย์กลางความต้องการของแต่ละบุคคลในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การดูงาน การโยกย้ายหน้าที่ ให้ทำวิจัย การศึกษาต่อ การปฏิบัติงานแทนผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนครูกับโรงเรียนอื่น เป็นต้น ซึ่งไม่กระทบต่อเวลาการจัดการเรียนการสอนปกติ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อว่าครูทุกคนเป็นคนมีความรู้ความสามารถและมีความแตกต่าง ควรจัดบุคคลเหมาะสมกับงาน และหาวิธีการเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคคล

3. การกำกับ ติดตามงาน มีแนวทางดังนี้

1) ลักษณะการกำกับ ติดตาม มีแนวทางดังนี้

กำกับติดตาม ตามขั้นตอนการบังคับบัญชาและบางครั้งอาจกำกับติดตาม

โดยตรงกับผู้รับมอบอำนาจ เป็นต้น

2) วิธีการกำกับ ติดตาม มีดังนี้

ให้รายงานความก้าวหน้าของงาน ขอดูงานที่กำลังปฏิบัติและให้รายงานในที่ประชุมหลังเสร็จสิ้นภารกิจสรุปผลการดำเนินงานในคราวประชุม

3) ระยะเวลาที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ดังนี้

กำกับ ติดตามเมื่องานถึงเวลากำหนด กำกับ ติดตาม ระหว่างการปฏิบัติโดยการสอบถามผู้รับมอบอำนาจ และ บางครั้งควรใช้การกำกับติดตามก่อนปฏิบัติงาน

4) ผู้ที่กำกับ ติดตาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ

จากการศึกษา ผู้วิจัย ความสำเร็จของรูปแบบการกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. ด้านผู้นำสถานศึกษา หมายความว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. สามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารจัดการในแนวใหม่ ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นการคิด การจัดการแบบมีส่วนร่วม การรักษาและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. เข้าใจแนวคิดของการกระจายอำนาจในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. มีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ และการทำงานอย่างโปร่งใสได้

5. มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน บริหารชุมชนได้อย่างดี ทั้งกับคนในชุมชนผู้นำท้องถิ่นและนักการเมืองท้องถิ่น เป็นต้น

6. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ทำให้หารายได้และการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้และทักษะในการประเมินผลงาน การประกันคุณภาพ และการรายงานต่อสาธารณชน

2. ด้านครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกระจายอำนาจจะไม่ประสบความสำเร็จกับผู้ร่วมงาน ทีมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญและความร่วมมืออย่างแท้จริง ในที่นี้จะนำเสนอผู้ร่วมงาน

2.1 ครูและบุคลากร ควรดำเนินดังนี้

- 1) ครูและบุคลากรจะต้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการทำงานกับคนอื่น มีความเชื่อมั่นในการพิจารณาตัดสินใจร่วมกับบุคคลอื่น จะดีกว่าตัดสินใจคนเดียว
- 2) ได้รับพัฒนาทักษะที่จำเป็นและทักษะการปฏิบัติตามภารกิจ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการประชุมและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดให้มีการฝึกอบรม-สัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ เช่น ทักษะการประชุม การตัดสินใจ ตรวจสอบบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2) จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อประสานความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา

3. ด้านบทบาทการบริหารจัดการ

เพื่อให้การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีความชัดเจนเพียงพอ ดังแนวคิดต่อไปนี้

- 1) กระทรวง กรม ในส่วนกลางจะต้องลดบทบาทในส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่หลัก และเพิ่มบทบาทการกำหนดนโยบาย การกำกับ มาตรฐานคุณภาพการศึกษา การติดตามและประเมินผล และการจัดการ วิทยาการสนับสนุน
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปรับแนวคิดการบริหารจัดการศึกษาใหม่ ที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาให้มากที่สุด วิเคราะห์ภารกิจที่ควรและไม่ควรปฏิบัติ ออกระเบียบหรือแนวปฏิบัติให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการปฏิบัติตามภารกิจให้มากยิ่งขึ้น

4. ด้านเศรษฐกิจ

ภาวะทางเศรษฐกิจดี ส่งเสริมให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชนมาก และมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

กระทรวงศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดสรรอัตรากำลังของสถานศึกษาขั้นใหม่ โดยคำนึงถึงภารกิจและภาระงานการสอนของครูที่แท้จริง โดยปรับปรุงเกณฑ์อัตรากำลังที่สามารถดูแลเด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนการสอน ให้แก่

สถานศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามภารกิจและมีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้มากขึ้น

5. ด้านการเมืองการปกครอง ได้แก่

1) การแข่งขันทางด้านการเมือง การปกครองในท้องถิ่น ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการเมือง และกระตุ้นให้นักการเมืองท้องถิ่นเข้ามามีส่วนในโรงเรียน

2) การเมืองที่เข้มแข็งจะส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษารวดเร็ว

6. ด้านสังคมและวัฒนธรรม

ความเชื่อในค่านิยมของคนไทย ซึ่งเป็นคนใจบุญ มีน้ำใจ เป็นพื้นฐานช่วยเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา การรณรงค์ให้ทุกคนเห็นคุณค่าการศึกษา และการร่วมมือพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง โดยที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดกลาง

มิติที่ 1 ด้านการจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน

ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 3

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

งานจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี เช่นเดียวกับรูปแบบ 1 และ 3 แต่ การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มงานไม่มากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 3

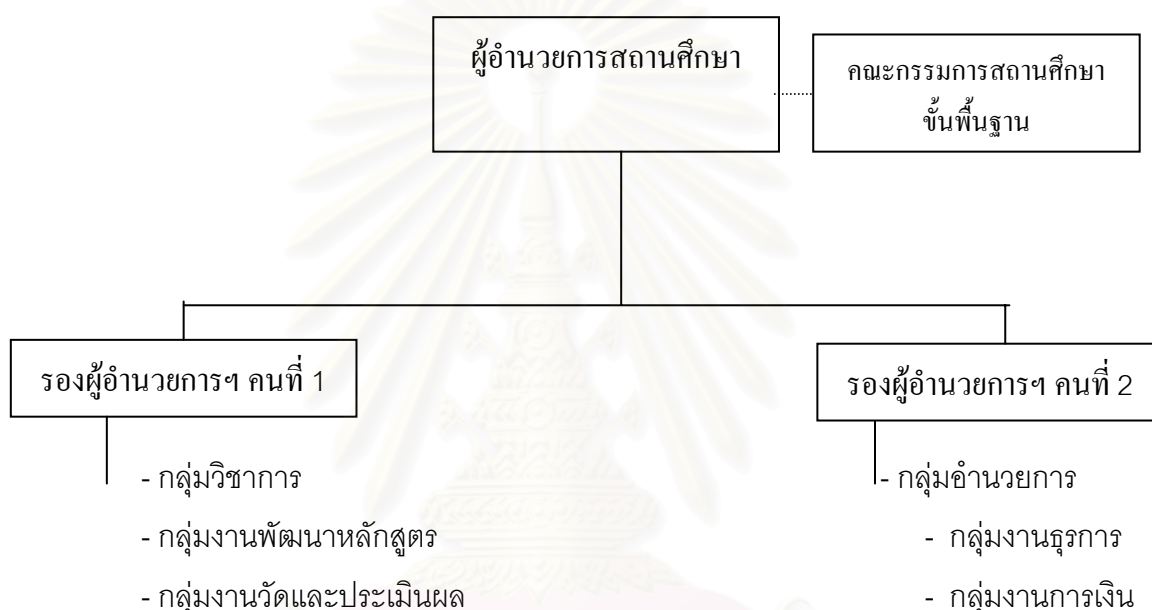
3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานคือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์การ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มงานไม่มากมากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

แผนภาพที่ 4 แสดงการจัดองค์การบริหารสถานศึกษาขนาดกลาง



2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1

3. การกำกับ ติดตามงาน มีการกำกับติดตาม ดังนี้

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและสถานการณ์ความเร่งด่วนของภารกิจ ซึ่งผู้กำกับ ติดตามงาน ส่วนใหญ่คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มงานไม่มากมากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1

3. การกำกับ ติดตามงาน มีการกำกับติดตาม ดังนี้

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและ
สถานการณืความเร่งด่วนของภาระกิจ ซึ่งผู้กำกับ ติดตามงาน ส่วนใหญ่ ได้แก่ รอง
ผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุม

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะ
บุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มงานไม่มากมากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1

3. การกำกับ ติดตามงาน มีการกำกับติดตาม ดังนี้

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและ
สถานการณืความเร่งด่วนของภาระกิจ ซึ่งผู้กำกับ ติดตามงาน ส่วนใหญ่ ได้แก่ รอง
ผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงาน

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการวางแผน

ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 2

ส่วนที่ 2 ด้านการบริหารวิชาการ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

งานจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี เช่นเดียวกับรูปแบบ 1 แต่การ
ให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ จะมีจำนวนกลุ่มงานไม่
มากนักและมีอำนาจหน้าที่ดูแลภาระงานใหญ่ๆ และคำนึงศักยภาพและสัดส่วนของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตามงาน เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 3 แต่ผู้กำกับ คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจซึ่งจะมีจำนวนกลุ่มงานไม่มากมากนัก คำนึงถึงความเหมาะสมและศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1

3. การกำกับ ติดตามงาน มีการกำกับติดตาม ดังนี้

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและสถานการณืความเร่งด่วนของภารกิจ ซึ่งผู้กำกับ ติดตามงาน ส่วนใหญ่ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มงานไม่มากมากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1

3. การกำกับ ติดตาม มีการกำกับติดตาม ดังนี้

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและสถานการณืความเร่งด่วนของภารกิจ ซึ่งผู้กำกับ ติดตามงาน ส่วนใหญ่ ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นกลุ่มงานไม่มากมากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1

3. การกำกับ ติดตามงาน

มีการกำกับติดตาม ดังนี้

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและสถานการณ์ความเร่งด่วนของภารกิจ ผู้ติดตามงาน คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มงาน

ส่วนที่ 3. เงื่อนไขความสำเร็จ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 โดยภาพรวมเงื่อนไขขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับมอบอำนาจที่จะมีลักษณะใช้อำนาจอย่างไร

รูปแบบที่ 3 รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดเล็ก

มิติที่ 1 ด้านการจัดการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 รูปแบบการกระจายอำนาจด้านการวางแผน

ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 2

ส่วนที่ 2 รูปแบบการกระจายอำนาจด้านการวางแผน

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

งานจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี เช่นเดียวกับรูปแบบ 1 และ 2 แต่จำนวนบุคคลหรือองค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจจะแตกต่างกัน เช่น กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาและตัวแทนครู ซึ่งจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และตัดสินใจตามภาระงานทั้งหมด โดยคำนึงความเหมาะสมและศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2 ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็ก จะต้องมีการบูรณาการภาระงานกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

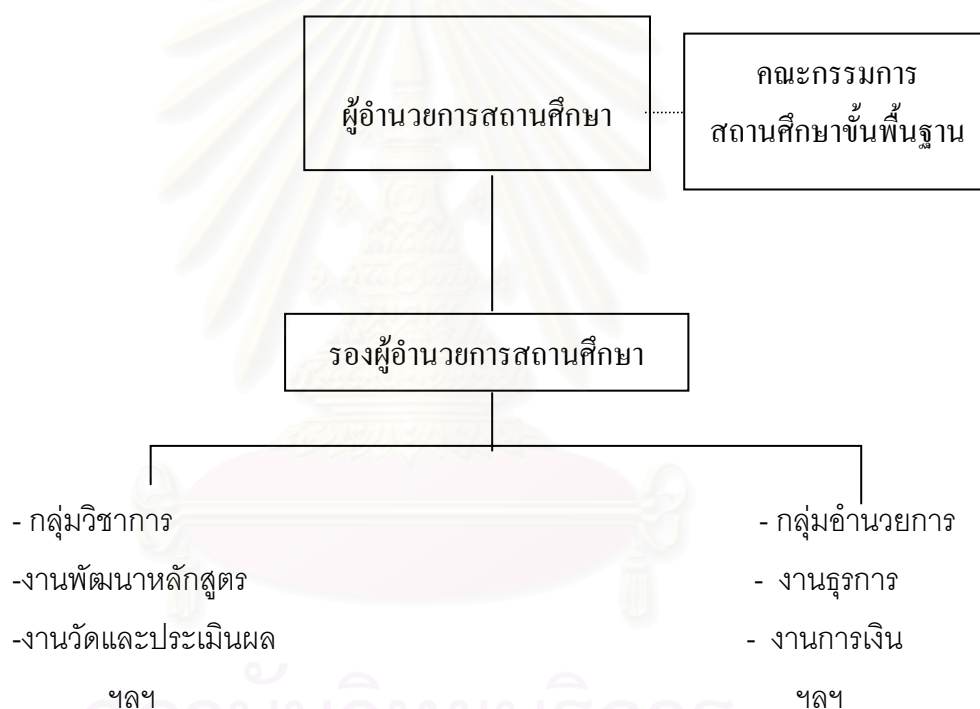
3. แนวทางการกำกับ ติดตามงาน เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงาน จะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดองค์การ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

งานจัดโครงสร้างการบริหารและกลุ่มงาน เช่นเดียวกับรูปแบบ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นองค์คณะบุคคลที่ดูแลภาพรวมของภาระงาน ตามสัดส่วนที่เหมาะสมและศักยภาพของบุคลากร สามารถจัดองค์การบริหาร ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5 แสดงการจัดองค์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก



2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการนำ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 2

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2 จะต้องมีการบูรณาการ ภาระงานกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานจะ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุม

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานจะ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

มติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารวิชาการ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคล ที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นองค์คณะบุคคลระดับที่ดูแลภาพรวมของภาระงาน ตามสัดส่วนที่ เหมาะสมและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานจะ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงบประมาณ

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคล ที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นองค์คณะบุคคลระดับที่ดูแลภาพรวมของภาระงาน ตามสัดส่วนที่ เหมาะสมและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงาน จะ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารงานบุคคล

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นองค์คณะบุคคลระดับที่ดูแลภาพรวมของภาระงาน ตามสัดส่วนที่เหมาะสมและศักยภาพของบุคลากร

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป

1. ลักษณะการกระจายอำนาจ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 แต่การให้อำนาจจะแตกต่างกันในลักษณะขององค์คณะบุคคลที่รับมอบอำนาจ จะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มงานไม่มากมากนัก ตามสัดส่วนและศักยภาพของบุคลากร

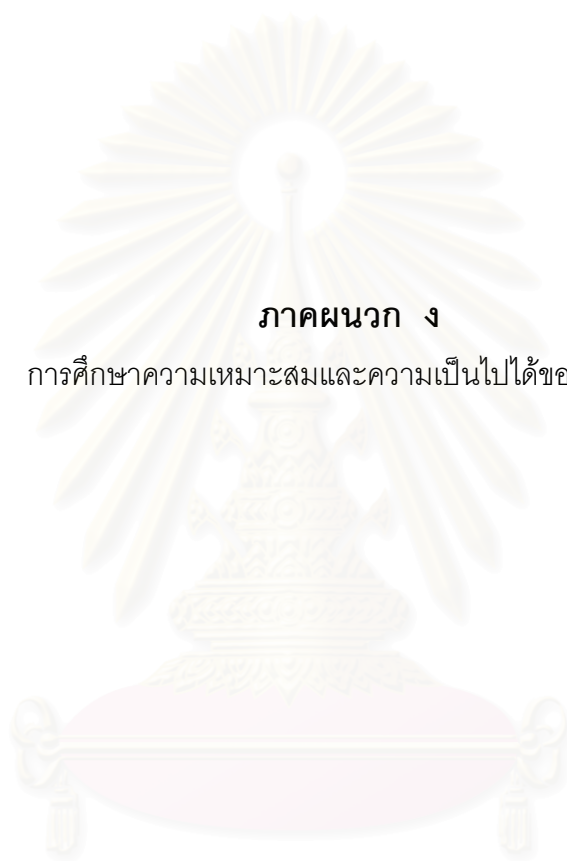
2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 และ 2

3. แนวทางการกำกับ ติดตาม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 2 แต่ผู้กำกับ ติดตามงานจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

ส่วนที่ 3. เจื่อนไขความสำเร็จ

เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 และ 2 เจื่อนไขขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้รับมอบหมายหน้าที่และตัดสินใจ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

การศึกษาคความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาคือความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรูปแบบให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้จริง

การสังเคราะห์ผลของการสัมมนา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการสัมมนาจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามประเด็นของการจัดการศึกษา เพื่อนำสาระไปปรับปรุงรูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 45 สังเคราะห์ผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่ 1	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
1	ส่วนที่ 1 ความนำ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์	- ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ในทุกรูปแบบของการนำเสนอมีสาระเช่นเดียวกันทั้ง 3 รูปแบบ ควรนำเสนอสาระของความนำเพียงครั้งเดียว - ควรปรับหลักการในข้อที่ 9 หลักกฎหมาย ออกเนื่องจากหลักกฎหมายเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลักการบริหารจัดการที่ดี - ควรเพิ่มหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เนื่องจากการกระจายอำนาจที่ดี จะต้องมีการตรวจสอบและถ่วงดุลผู้รับมอบอำนาจด้วย - ควรเพิ่มรายละเอียดวัตถุประสงค์ ในข้อ วัตถุประสงค์เฉพาะข้อ 2 โดยเพิ่มคำว่า ให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการตัดสินใจ ตามภารกิจและเพิ่มวัตถุประสงค์อีก 1 ข้อคือ เพื่อลดขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 45 สัเคราะห์ผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับที่ 1	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2	<p>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ</p> <p>1. ลักษณะการกระจายอำนาจ</p> <p>2. ยุทธศาสตร์</p> <p>3. แนวทางการกำกับ ติดตามงาน</p> <p>4. การจัดองค์การ</p>	<p>- แบบกระจายอำนาจ มีลักษณะการมอบอำนาจมากเกินไป ซึ่งติดระบบราชการ ดังนั้นควรกำหนดแบบกระจายอำนาจที่แสดงถึงภาพอุดมคติ</p> <p>- ควรปรับวิธีเขียนยุทธศาสตร์ให้มีความกระชับและมีลักษณะยุทธศาสตร์เชิงรุกและสร้างสรรค์</p> <p>- ยุทธศาสตร์ในแต่ละเรื่อง อาจารย์รวมในส่วนที่ 3 เพื่อลดความซ้ำซ้อนในสาระของรูปแบบ</p> <p>- แนวทางการกำกับติดตามส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันมากนัก ควรนำไปเสนอในส่วนที่ 3 ประเด็นเงื่อนไขความสำเร็จ</p> <p>- การจัดโครงสร้างองค์การบริหารสถานศึกษาที่นำเสนอ ยึดติดอยู่กับโครงสร้างแบบเดิม ตามกฎกระทรวงการแบ่งโครงสร้างองค์การบริหารสถานศึกษาสามารถปรับโครงสร้างการบริหารของตนเองให้เหมาะสมได้ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ดังนั้นควรจัดให้มีความหลากหลายไม่ควรใช้แนวการแบ่งเป็นด้านวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานการบริหารทั่วไป เพียงรูปแบบเดียว อาจจัดโครงสร้างเป็นระดับกลุ่ม กลุ่มงานและงาน</p>

ตารางที่ 45 สั้งเคราะห์ผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับที่ 1	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
3	ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ	- ควรนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จเป็นเงื่อนไขภายในและเงื่อนไขภายนอก เพื่อมีความชัดเจน ในการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป
4	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	- ควรปรับรูปแบบทั้ง 3 รูปแบบ โดยนำเสนอรูปแบบเดียว ควรนำเสนอรูปแบบให้กระชับมากขึ้น แล้วนำเสนอแนวทางการนำไปใช้ในสถานศึกษาแต่ละขนาด

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายวิสุทธิ วิจิตรพัชรารัตน์ เกิดที่อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร สำเร็จ การศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษาและสาขาการบริหารโรงเรียน จากสถาบัน ราชภัฏกำแพงเพชร ปีการศึกษา 2526 และ 2529 ตามลำดับ และปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2536 และ เข้าศึกษาต่อหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็น ผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2543 ปัจจุบันดำรง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษานานาชาติพัฒนา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย