

การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นางมุกดา เลขะวิวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL SYSTEM TOWARD EXCELLENCE OF SCHOOLS
UNDER THE LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

Mrs. Mukda Lekhawipat

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

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
ของโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

โดย

นางมุกดา เลชะวิพัฒน์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.ฉวีชัย รัตต์บุญ)

มุกดา เลขะวิวัฒน์ : การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL SYSTEM TOWARD EXCELLENCE OF SCHOOLS UNDER THE LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATIONS)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.บุญมี เณรยอด, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 374 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและโปรแกรม LISREL version 8.72 นำผลที่ได้มาพัฒนาเป็นระบบองค์การเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียน มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าน้ำหนักตัวแปรสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมาคือตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งระบบองค์การ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี พฤติกรรมผู้นำ ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ คุณลักษณะครู แรงจูงใจ ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. และอาคารสถานที่

2. กระบวนการแปรรูป ประกอบไปด้วย ความสามารถในการนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การใช้ทักษะความสามารถด้านการบริหารและการปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณและดำเนินงานตามระบบบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานตามระบบบริหารการศึกษาของ อปท. การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้ การใช้อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร ความร่วมมือของเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน

3. ผลผลิต ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงามและมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ภาควิชา ..นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา..ลายมือชื่อ.....

สาขาวิชา..บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา....2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

MUKDA LEKHAWIPAT : DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL SYSTEM TOWARD EXCELLENCE OF SCHOOL UNDER THE LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATIONS. ADVISOR : ASSOC.PROF.BOONMEE NENYOD, Ph.D.,CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.SIRIDEJ SUSHEWA, Ph.D., 374 pp.

The objective of this study was to develop an organizational system towards excellence of schools under the Local Administration Organizations by using a descriptive research method. Data were gathered from schools administrators, teachers, and school board members through questionnaire. Data were analyzed by using arithmetic means, standard deviation, and Lisrel Program Version 8.72. A developed system was validated through experts judgement.

Data showed that an organization system towards excellence of schools under the Local Administration Organizations indicated that the administrative leadership was the most influence factor while the learning activities and learning environment were the later. The developed system composed of three components as follows.

1. Input : composed of leadership factor which were leadership attribute, leadership skills, ethics, virtue and good model, and leadership behavior, while personnel factor included knowledge and experience, characteristic, and motivation.

2. Process : composed of policy implementation competencies, managerial skills, personnel and budget administration, communication skill, change management, strategic management, curriculum integration towards Asian Community, educational Technology utilization, learning resource utilization, and community participation including resource allocation capacity.

3. Output : composed of personnel satisfaction, teachers performances, personnel growth and virtue, students' ethic and virtue, student thinking ability, and students' achievement.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature.....
 Field of Study Educational Administration..... Advisor's Signature.....
 Academic Year 2012..... Co-advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการให้คำแนะนำ และข้อคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล และดร.ธวัชชัย รัตต์บุญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในร่วมสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจเครื่องมือวิจัย ตลอดจนรองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู ประธานกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาที่เป็นตัวแทนของชุมชนทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา และสาขาวิชาอื่น ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดวิชาความรู้อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่ได้มีส่วนร่วมในการให้ ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนใจให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองแพะ เจ้าหน้าที่กองการศึกษา และโรงเรียนในสังกัด เทศบาลเมืองแพะทุกคนที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ศึกษาต่อ และขอขอบคุณท่าน นายกโชคชัย พนมขวัญ นายกเทศมนตรีเมืองแพะเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในครั้งนี้

ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นครูคนแรก และเป็นผู้ปลุกฝังให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ตลอด มา ขอขอบคุณพี่ น้อง และญาติทุกคน รวมทั้ง คุณวรวิทย์ เลขาวิวัฒน์ ด.ช.สร้อย เลขาวิวัฒน์ และ ด.ช.ปิ่นธร เลขาวิวัฒน์ ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจอันสำคัญ ให้ผู้วิจัยมีจิตใจ เข้มแข็ง จนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญ | ช |
| สารบัญตาราง | ฎ |
| สารบัญแผนภาพ | ฏ |
| | |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| คำถามการวิจัย | 6 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 6 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 7 |
| กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย | 9 |
| นิยามศัพท์ | 16 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 18 |
| วิธีการดำเนินการวิจัย | 19 |
| | |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 22 |
| แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น | 22 |
| การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 25 |
| นโยบายการผ่านโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น | 31 |

| | หน้า |
|--|------|
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ | 40 |
| แนวคิดองค์กรเชิงระบบ | 43 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... | 78 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ | 95 |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | 112 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร | 146 |
| เทคนิควิธีที่ใช้ในการวิจัย | 162 |
| รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 171 |
| | |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 181 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 181 |
| ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย | 183 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 184 |
| การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ | 185 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 189 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 190 |
| | |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 194 |
| ส่วนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ระบบองค์กรของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 194 |
| ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 207 |
| ส่วนที่ 3 พัฒนาระบบองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น | 227 |

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 5 การพัฒนาระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... | 231 |
| ระบบบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น | |
| จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสนทนากลุ่ม | |
| โดยผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 | 231 |
| ระบบองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูล | |
| ด้วยแบบสอบถามโดยใช้โมเดลลิשראלและมีความสอดคล้องกับข้อมูล | |
| เชิงประจักษ์ | 233 |
| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | |
| ที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของระบบโดย | |
| ผู้เชี่ยวชาญ | 236 |
| คู่มือการใช้ระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด | |
| องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 239 |
| บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 253 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 253 |
| สรุปผลการวิจัย | 253 |
| อภิปรายผลการวิจัย | 261 |
| ข้อเสนอแนะ | 267 |
| รายการอ้างอิง | 269 |
| ภาคผนวก | 279 |
| ภาคผนวก ก | 280 |
| หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย | 281 |
| หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิประชุมกลุ่มรอบที่ 1 | 282 |
| หนังสือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย | 283 |
| หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิประชุมกลุ่มรอบที่ 2 | 284 |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ | 285 |

| | หน้า |
|---------------------------------------|------|
| ภาคผนวก ข | 288 |
| แนวคำถามในการสนทนากลุ่มรอบที่ 1 | 289 |
| แนวคำถามในการสนทนากลุ่มรอบที่ 2 | 291 |
| แบบสอบถาม | 293 |
| ข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 305 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ | 374 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 1 | ข้อมูลของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตามสังกัด และขนาดของโรงเรียน ในสังกัด | 7 |
| 2 | การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น | 13 |
| 3 | องค์ประกอบเชิงระบบขององค์การและระบบโรงเรียน | 76 |
| 4 | ตัวอย่างเกณฑ์ระดับคุณภาพ การคิดวิเคราะห์ | 161 |
| 5 | การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกับ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน | 169 |
| 6 | ข้อมูลของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตามสังกัด และขนาดของโรงเรียน ในสังกัด | 182 |
| 7 | โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละปัจจัย | 186 |
| 8 | ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม | 188 |
| 9 | เปรียบเทียบระบบบริหารสถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยกับระบบ องค์การของโรงเรียนที่ผ่านกระบวนการ Focus group | 197 |
| 10 | ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง | 211 |
| 11 | ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | 212 |
| 12 | ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ | 216 |
| 13 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ระหว่างตัวแปร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น | 222 |
| 14 | ค่าสถิติผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์ อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น | 225 |

สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 11 |
| 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ศึกษาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย | 12 |
| 3 ระบบการบริหารจัดการศึกษาท้องถิ่น | 26 |
| 4 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดของ Robbins | 46 |
| 5 รูปแบบระบบพื้นฐาน | 48 |
| 6 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดของ Lunenburg and Ornstein | 50 |
| 7 ระบบองค์การของ Hanson E.Mark | 54 |
| 8 แนวคิดพื้นฐานระบบทางการศึกษา | 59 |
| 9 โรงเรียนในฐานะระบบ | 63 |
| 10 ลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบโรงเรียน | 65 |
| 11 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดของ B.J.Hodge, William P. Anthony | 68 |
| 12 ระบบเปิดพื้นฐานของ Hoy, W.K. and Miskel | 73 |
| 13 กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ คุณธรรม และสมรรถภาพทางสติปัญญา... | 155 |
| 14 โมเดลการวัด และโมเดลสมการโครงสร้าง | 164 |
| 15 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล | 170 |
| 16 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย | 191 |
| 17 กรอบแนวคิดในการวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่มรอบที่1 | 200 |
| 18 รูปแบบระบบพื้นฐาน | 201 |
| 19 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด | 203 |

| แผนภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 20 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสนทนา กลุ่มในรอบที่ 1 | 206 |
| 21 เส้นแสดงค่าไค-สแควร์ | 226 |
| 22 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัด อบท. โดยใช้โมเดลลิสรัด | 232 |
| 23 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ การสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 | 232 |
| 24 ร่างระบบบริหารองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาจากการวิเคราะห์โมเดลลิสรัดโดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein (2008)..... | 234 |
| 25 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เน้นภาวะผู้นำ..... | 248 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ขอให้ทุกคนระลึกว่า ปัญหาทุกอย่างมีทางที่จะแก้ไขได้ ถ้าแก้คนเดียวไม่ได้ ก็ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ หลายๆ คน หลายๆ ทาง ด้วยความร่วมมือปรองดองกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นก็จะแก้ได้ไม่ กลายเป็นอุปสรรค ขัดขวาง และบั่นทอนทำลายความเจริญ ความสำเร็จของการงาน” (พระบรม ราชโฆษาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย 13 กรกฎาคม 2533)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้น้อมนำเอาพระบรมราชโฆษาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาถือปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและจัดการศึกษาของไทย จะเห็นได้ว่าองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา อันเนื่องมาจากนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมายสำคัญหลายฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80(4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐาน คุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม และสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น มาตรา 41 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น รวมทั้งมาตรา 42 ให้กระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐาน การศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 กำหนดให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ องค์กร บริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร และเมือง

พัทยา (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2548 : 19) มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และให้มีการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปี 2553 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีจำนวนมากถึง 8,000 กว่าแห่ง ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดดังนี้

| | | |
|---------------------------------------|---------|-----|
| สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) | 329 | โรง |
| สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) | 93 | โรง |
| สังกัดเทศบาลนคร | 163 | โรง |
| สังกัดเทศบาลเมือง | 371 | โรง |
| สังกัดเทศบาลตำบล | 258 | โรง |
| รวม | 1,214 | โรง |
| สังกัดเมืองพัทยา | 11 | โรง |
| สังกัดกรุงเทพมหานคร | 434 | โรง |
| จำนวนครู | 27,311 | คน |
| จำนวนนักเรียน | 665,081 | คน |
| แยกเป็นอนุบาล | 132,197 | คน |
| ประถมศึกษาปีที่ 1-6 | 281,357 | คน |
| มัธยมศึกษาตอนต้น | 180,671 | คน |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 68,286 | คน |
| ประกาศนียบัตรวิชาชีพ | 2,423 | คน |

ที่มา : สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2553

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้คำนึงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยนำแนวคิดและหลักการของระบบบริหารคุณภาพ และประกันคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 6 ที่ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยกำหนดให้สถานศึกษาทุก

สังกัดต้องดำเนินการให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 และต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี จากข้อกำหนดดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาทุกแห่งต่างก็ตระหนักและเร่งประกันคุณภาพเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน และประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ.

ผลจากการพัฒนาคุณภาพทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ดำเนินการประเมินสถานศึกษาที่มีความพร้อมที่จะรับการประเมินครั้งนี้ (ข้อมูลวันที่ 16 สิงหาคม 2547) เป็นสถานศึกษาที่สังกัดกรุงเทพมหานคร 386 โรง จากสถานศึกษาทั้งหมด 431 โรง คิดเป็นร้อยละ 89.46 สังกัดเทศบาลจำนวน 454 โรง จากสถานศึกษาทั้งหมด 517 โรง คิดเป็นร้อยละ 87.81 และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 6,633 โรง จากสถานศึกษาทั้งหมด 35,900 โรง คิดเป็นร้อยละ 18.84 เมื่อสรุปเทียบผลการประเมินในภาพรวมจำแนกตามสังกัดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่สังกัดกรุงเทพมหานคร มีมาตรฐานสูงกว่าสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาล และสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาล และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วพบว่า สถานศึกษาที่สังกัดเทศบาลมีมาตรฐานด้านผู้เรียนและผู้บริหารสูงกว่าสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่มีมาตรฐานทางด้านครูต่ำกว่าสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2548:12)

จากผลการดำเนินงานประกันคุณภาพ ดังกล่าว ถือได้ว่าสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารงานที่ยึดแนวทางตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และหรือมาตรฐานของสมศ. ที่ถือว่าเป็นเพียงข้อกำหนดขั้นต่ำที่สถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องมี (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2546) อาจไม่เพียงพอต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการถ่ายโอนสถานศึกษามาสังกัดยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะต้องดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างศรัทธาและเป็นหลักประกันให้กับสถานศึกษาที่กำลังอยู่ระหว่างการตัดสินใจถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรหาแนวทาง หรือระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนที่

โดดเด่น มีประสิทธิผล มีมาตรฐานสูง ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547:1) กล่าวว่ากลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า และตลาดที่เปลี่ยนไป หรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

รางวัลทางด้านมาตรฐานที่เป็นเลิศขององค์กรในประเทศไทยที่เป็นที่กล่าวถึงก็คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award:TQA) เป็นรางวัลที่รัฐบาลมอบให้กับองค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนมีผลประกอบการที่ดี โดยที่องค์กรที่ได้รับรางวัลต้องนำเสนอวิธีการปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548) TQA มีจุดเน้นในเรื่องความเป็นเลิศขององค์กรไทยที่เริ่มใช้กับองค์กรทางธุรกิจก่อน แต่ในปัจจุบันได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความเป็นเลิศสำหรับพิจารณาใช้กับสถานศึกษาด้วย TQA ได้รับแนวคิดและเกณฑ์การพิจารณาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award:MBNQA แต่เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาของ TQA และ MBNQA แล้วพบว่า ยังมีเนื้อหาไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทุกมิติของการศึกษา อาจเป็นเพราะแรกเริ่มมิได้ออกแบบเพื่อใช้กับสถานศึกษาโดยเฉพาะ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในประเทศไทยยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในเรื่องความเป็นเลิศที่ออกแบบเฉพาะสถานศึกษา แต่มีเกณฑ์ของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ซึ่งถือเป็นเกณฑ์รางวัลแห่งความเป็นเลิศของสถานศึกษาทุกสังกัดในประเทศไทยที่พอจะเทียบเคียงได้ สถานศึกษารางวัลพระราชทานมีความเป็นมาดังนี้ งานคัดเลือกนักเรียนนักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้ เกิดขึ้นจากน้ำพระทัยอันเปี่ยมด้วยพระเมตตาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ที่ทรงมีพระราชปรารภแต่ ๗๗ รัชมนตรีนว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล.ปิ่น มาลากุล) ในปี 2506 เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2506 และพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามซึ่งจัดการศึกษาดีเด่น ใจความของพระราชปรารภมีว่า มีนักเรียนจำนวนมากซึ่งมีความประพฤติและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดี รวมทั้งมีโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาดีจนนักเรียนได้รับการเรียนดีเป็นส่วนรวม นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสมควรจะได้รับรางวัลพระราชทานและทรงยินดีจะพระราชทานรางวัลให้ กระทรวงศึกษาธิการ (โดยกรมวิชาการซึ่งเป็นหน่วยงานในขณะนั้น) ได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น และถือเป็นภารกิจสำคัญที่ปฏิบัติสืบต่อมาช้านาน เพราะนอกจากจะเป็น

โอกาสอันดีในการทำกิจกรรมที่สนอง พระราชปราชญ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวแล้ว ราชวงศ์ พระราชทานยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้นด้วย จึงเป็นที่ตระหนักชัดว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นทรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงเล็งเห็น ความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติ พระราชทานขวัญกำลังใจแก่นักเรียนและนักศึกษาที่มีความ ประพฤติดี มีผลการเรียนดี ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่น ด้วยการพระราชทานรางวัลให้ ซึ่งในระยะแรกทรงพระราชทานด้วยพระองค์เอง จวบจนบัดนี้เป็นเวลากว่า 40 ปี แล้ว กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการและพัฒนาโดยตลอด ปัจจุบันมีกระแสการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาชัดเจนขึ้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นคุณภาพที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่าง แท้จริง แม้สาระสำคัญที่นำมาประเมินสถานศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะครอบคลุมทุกด้านแล้วก็ตาม แต่เพื่อให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และนำหลัก วิธีการประเมินผลที่ทันสมัยมาใช้ในการประเมินและคัดเลือก จึงมีการปรับปรุงและพัฒนาแบบ ประเมินและคู่มือประเมินขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับยุคปฏิรูปการศึกษา และนำไปใช้ประเมินรางวัล พระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาประจำปีการศึกษา 2547

ถึงแม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศอยู่บ้าง เช่น รื่นจิต ตรีณรงค์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) การพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ธนิศ คุณเมธีกุล(2552) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน และ นภสร ต้นปัทมดิถ (2548) ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มี ความเป็นเลิศ : การศึกษาแบบข้ามกรณี หรืองานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของยุวราณี สุข วิญญาณ์ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ญาณิศา บุญจิตร (2552) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ศึกษาการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ได้ศึกษาเพียงแค่วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาต่อยอดไปถึงการพัฒนาระบบ องค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยตรง

ดังนั้นจากความสำคัญของการจัดการศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เตรียมพร้อมสำหรับรองรับการถ่ายโอน และกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความพร้อมเพื่อความอยู่รอด และเจริญเติบโตมั่นคงขององค์การ และเป็นทางเลือกที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

คำถามวิจัย

1. ระบบขององค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร
3. ระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระบบขององค์การของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังตารางที่ 1 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามสังกัดและขนาดของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

| สังกัด | จำนวน โรงเรียน | กลุ่มตัวอย่าง | | | รวม |
|---------------------------------|-------------------|---------------|-----------|------------|------------|
| | | เล็ก | กลาง | ใหญ่ | |
| องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) | 329 | 14 | 26 | 30 | 70 |
| องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) | 93 | 9 | 8 | 1 | 18 |
| เทศบาลนคร (ทน.) | 163 | 3 | 8 | 34 | 44 |
| เทศบาลเมือง (ทม.) | 371 | 17 | 28 | 49 | 94 |
| เทศบาลตำบล (ทต.) | 258 | 19 | 20 | 11 | 51 |
| เมืองพัทยา | 11 | - | 1 | 2 | 3 |
| รวม | 1,225 | 62 | 91 | 127 | 280 |

1. ด้านประชากร

- 1.1 รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา หมายถึง รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ที่มีสถานศึกษารางวัลพระราชทานตั้งอยู่ในปี พ.ศ. 2547-2552 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.2 ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ที่มีสถานศึกษารางวัลพระราชทานตั้งอยู่ในปี พ.ศ. 2547-2552 สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 280 โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 280 คน
- 1.4 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 280 โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 280 คน

- 1.5 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 280 โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 280 คน
 - 1.6 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มาจากตัวแทนชุมชนของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 280 โรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 280 คน
 - 1.7 ครูประจำการ หมายถึง ครูประจำการที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 กลุ่มสาระ ได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ และสังคมศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 280โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 1,350 คน
2. ด้านตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเพื่อคัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
- 2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่
 - 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมและความมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร
 - 2) ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวคือ คุณลักษณะครู ทักษะ/ความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์ และแรงจูงใจ
 - 3) ด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวคือ การบูรณาการสาระในหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี อาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้
 - 2.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่
 - 1) ด้านการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหาร การเปลี่ยนแปลง งบประมาณ และระบบการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ การมีส่วนร่วมในการบริหาร ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน และการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

3) ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงาน และความสามารถในการคิดวิเคราะห์

3. ระบบบริหารองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ในการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมภารกิจสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 งานคือ 1)การบริหารงานวิชาการ 2)การบริหารงบประมาณ 3)การบริหารงานบุคคล 4)การบริหารทั่วไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ดังนี้

ประการที่ 1 ระบบบริหารโรงเรียนใช้แนวคิดเชิงระบบ(Basic System Model) และโรงเรียนของ Lunenburg and Ornstein (2008), Hoy and Miskel (2001,2008), Owens (2007), Hanson (2003), Steers (1997) นุรณการกับเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (2552) มาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารและการปฏิบัติ
- 2) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 3) ด้านบุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้
- 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

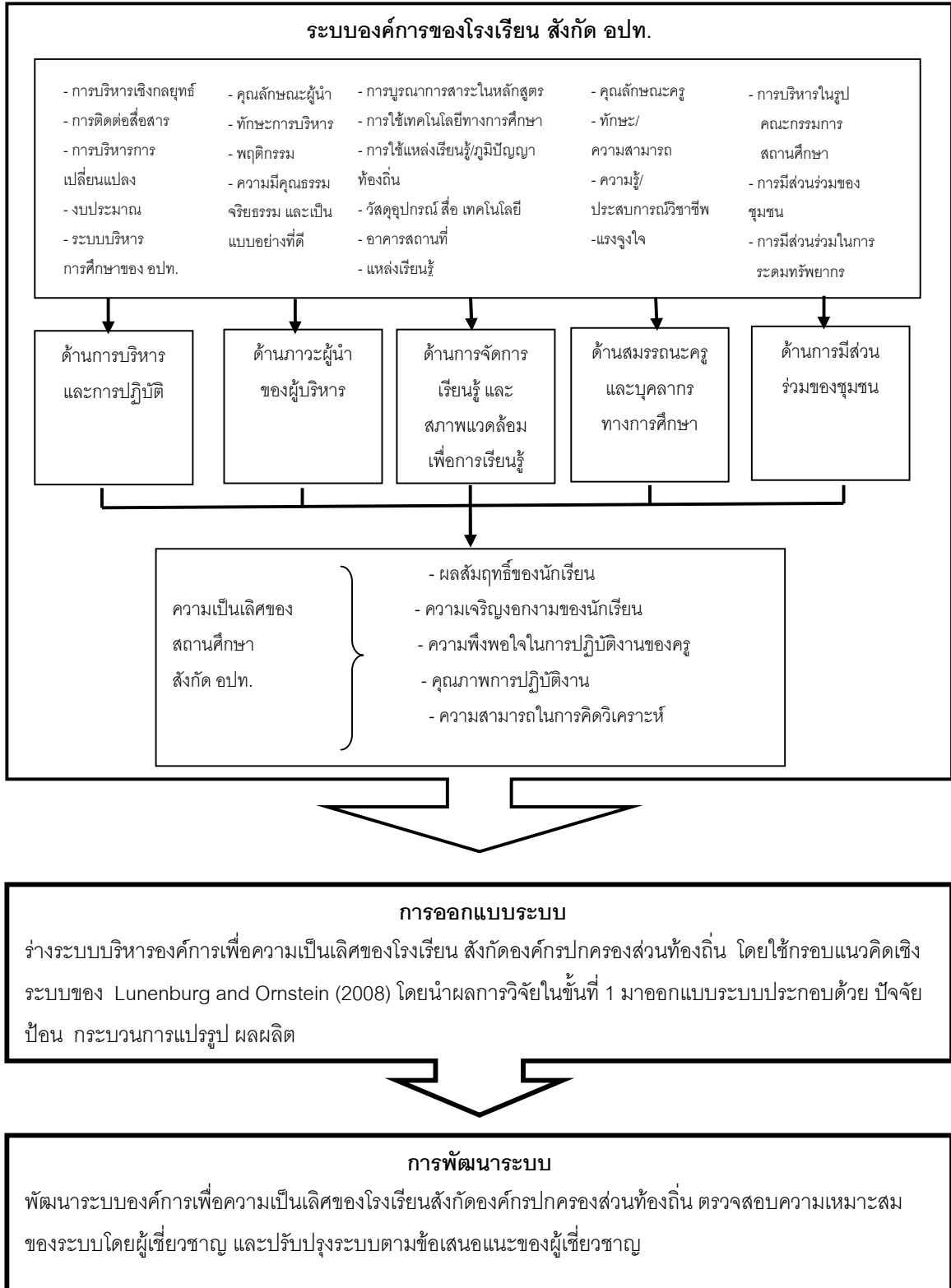
นำแนวคิดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลลัพธ์ (outcomes) ของ Hoy and Miskel (2001,2008) Lunenburg and Ornstein (2008) Owens (2007), Hanson (2003) และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (2552) มากำหนดเป็นความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 2) ความเจริญงอกงามของนักเรียน
- 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติของครู
- 4) คุณภาพการปฏิบัติงาน
- 5) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์

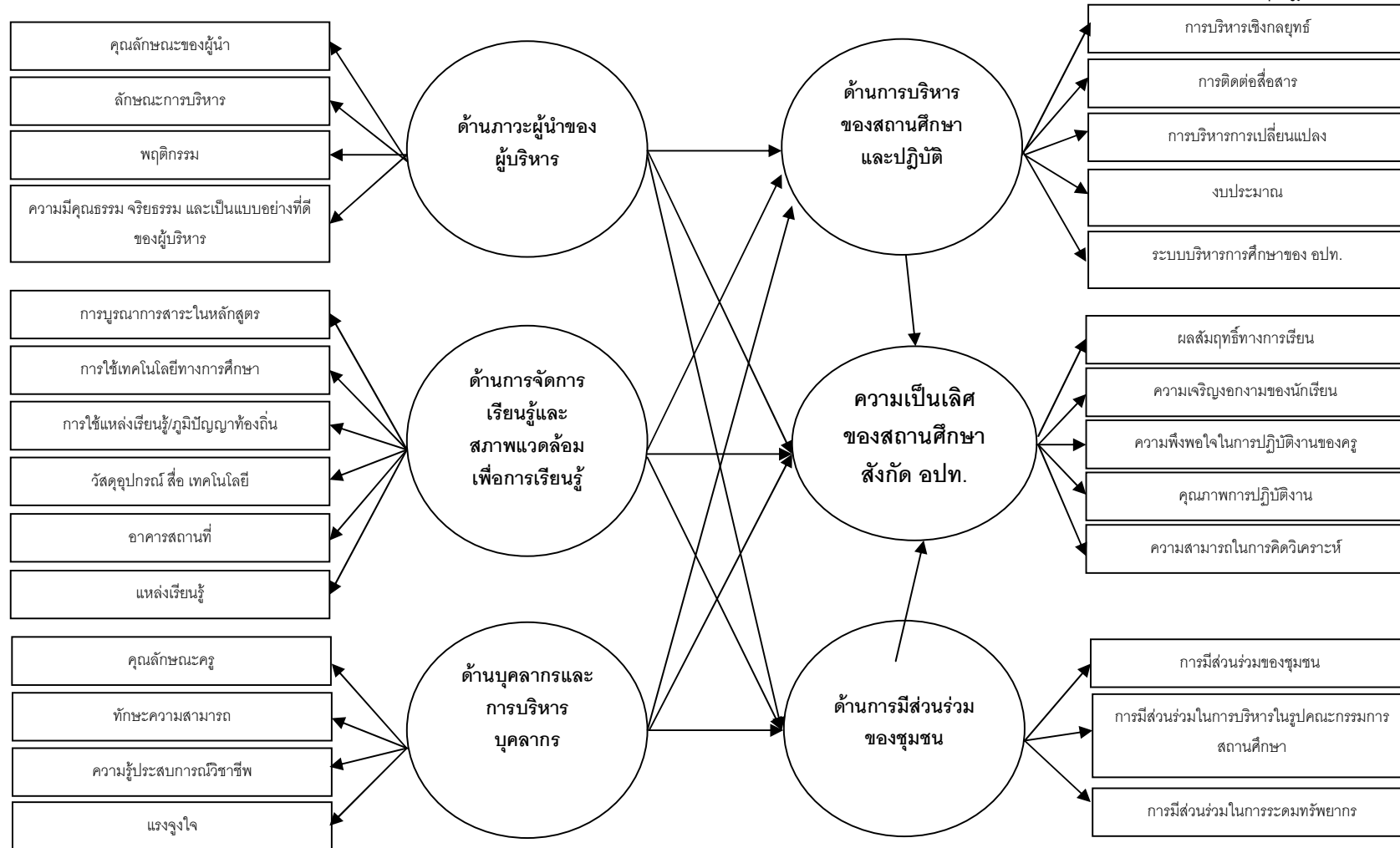
ประการที่ 2 การพัฒนาระบบ ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์แนวคิดหลักของ Smith (1982) Bigs and Others (1980) และ Edwards (1985) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาระบบได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ และ 3) การพัฒนา ตรวจสอบและปรับปรุงระบบ

ประการที่ 3 ใช้แนวคิดเกี่ยวกับระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ แนวทางและวิธีการของระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานในส่วนขอบข่ายงานสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารทั่วไป โดยถือว่างานบริหารวิชาการเป็นงานหลัก และงานด้านอื่นๆ เป็นงานสนับสนุน

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด อปท. ที่ศึกษาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย



ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น

| รายการ | นักวิชาการ | | | | | | |
|---|---------------|-------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|-----------------------|--------------------------|
| | Steers (1977) | Lunenburg and OrNSTein (2008) | Hoy and Miskel (2008) | Owens (2007) | Hanson (2003) | Hoy and Miskel (2001) | เกณฑ์การประเมินสถานศึกษา |
| 1. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ | | | | | | | |
| - การวางแผน นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - การจัดทำและใช้ทรัพยากร | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - กระบวนการติดต่อสื่อสาร | ✓ | ✓ | | | | | ✓ |
| - การปรับตัวขององค์กรและริเริ่มสิ่งใหม่ | ✓ | | | | | | |
| - บุคลากร | | ✓ | | | | | ✓ |
| - ค่านิยม | | | | ✓ | | | |
| - การบริหารงบประมาณและการบริหาร | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - ทฤษฎี ความรู้ หลักสูตร | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - สื่อเทคโนโลยี | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - การจัดระบบสารสนเทศ | | | | | | | ✓ |
| - นโยบายของรัฐ กฎหมายการศึกษา | | ✓ | | | | | ✓ |
| - นโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | ✓ | ✓ | | | | |
| - อาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 2. ลักษณะของบุคคลในองค์กร | | | | | | | |
| - ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| - วิสัยทัศน์ | | | | | | ✓ | ✓ |
| - การจูงใจ | | ✓ | | | | | |
| - การตัดสินใจ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| - ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป | ✓ | | | | | | ✓ |
| - ความสามารถในการบริหารวิชาการ | ✓ | | | | | | ✓ |
| - ยึดหลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม | | | | | | | ✓ |
| - คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร | | | | | | | ✓ |

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น (ต่อ)

| รายการ | นักวิชาการ | | | | | | |
|---|---------------|-------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|-----------------------|--------------------------|
| | Steers (1977) | Lunenburg and OrNSTein (2008) | Hoy and Miskel (2008) | Owens (2007) | Hanson (2003) | Hoy and Miskel (2001) | เกณฑ์การประเมินสถานศึกษา |
| - คุณลักษณะของครู | | | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| - การบริหารงานบุคลากรครู และบุคลากรสนับสนุน | | | | ✓ | | | ✓ |
| - ที่ปรึกษา | | | | ✓ | | | |
| - ผู้รับบริการ | | | | ✓ | | | |
| - แม่ครัว | | | | ✓ | | | |
| - พยาบาล | | | | ✓ | | | |
| - พนักงานขับรถ | | | | ✓ | | | |
| - ผู้ควบคุม | | | | ✓ | | | |
| - ศึกษานิเทศก์ | | | | ✓ | | | |
| 3. ลักษณะขององค์การ | | | | | | | |
| - โครงสร้างองค์การ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| - การกระจายอำนาจ | ✓ | | | | | | ✓ |
| - ความเป็นทางการ | ✓ | | | | | | |
| - ราชการบังคับบัญชา | ✓ | | | | | | |
| - ขนาดขององค์การ | ✓ | | | | | | |
| - วัฒนธรรมองค์การ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| - การเปลี่ยนแปลงองค์การ | | | ✓ | | | | |
| 4. ลักษณะของสภาพแวดล้อม | | | | | | | |
| - การจัดชั้นเรียน | | | | | | ✓ | |
| - บรรยากาศในองค์การ | | | | | | ✓ | |
| - ความมั่นคง | ✓ | | | | | | |
| - การให้รางวัล | ✓ | | | | | | |
| - ขวัญกำลังใจ | | | | | | | ✓ |

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น (ต่อ)

| รายการ | นักวิชาการ | | | | | | |
|---|---------------|-------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|-----------------------|--------------------------|
| | Steers (1977) | Lunenburg and OrNSTein (2008) | Hoy and Miskel (2008) | Owens (2007) | Hanson (2003) | Hoy and Miskel (2001) | เกณฑ์การประเมินสถานศึกษา |
| - การลงโทษ | ✓ | | | | | | |
| - แรงจูงใจ | | ✓ | | | | ✓ | |
| 5. การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ | | | | | | | |
| - การจัดการเรียนการสอน | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - การปรับปรุงการเรียนการสอน | | ✓ | | | | ✓ | ✓ |
| - การวัดและประเมินผล | | | | | | ✓ | ✓ |
| - การจัดระบบประกันคุณภาพ | | | ✓ | | | | ✓ |
| - การนิเทศ | | | | ✓ | | | |
| 6. การมีส่วนร่วมของชุมชน | | | | | | | |
| - การสนับสนุนทางด้านวิชาการ | | | | | | | ✓ |
| - การสนับสนุนทรัพยากรและภูมิปัญญา | | | | | | | ✓ |
| - การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาในการพัฒนาท้องถิ่น | | | | | | | ✓ |
| - ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชน | | ✓ | | | | | ✓ |
| - การสนับสนุนของผู้ปกครอง | | | ✓ | | | ✓ | |
| - ผลที่เกิดขึ้นกับชุมชน | | | | | ✓ | | |
| 7. องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษา | | | | | | | |
| - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - ความเจริญงอกงามของนักเรียน | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน | | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| - การออกกลางคันของนักเรียน | | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| - ความเจริญงอกงามของพนักงาน | | ✓ | | | | | |
| - การขาดเรียนของนักเรียน | | ✓ | | | | ✓ | |
| - การขาดงานของครู | | ✓ | ✓ | | | ✓ | |

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น (ต่อ)

| รายการ | นักวิชาการ | | | | | | |
|--|---------------|-------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|-----------------------|--------------------------|
| | Steers (1977) | Lunenburg and OrNSTein (2008) | Hoy and Miskel (2008) | Owens (2007) | Hanson (2003) | Hoy and Miskel (2001) | เกณฑ์การประเมินสถานศึกษา |
| - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน | | ✓ | | | | | |
| - เจตคติของนักเรียนต่อโรงเรียน | | ✓ | | | | | |
| - คุณภาพการปฏิบัติงาน | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| - ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ | | | | ✓ | | | |
| - ความถนัด และแรงจูงใจ | | | | ✓ | | | |
| - ทักษะการสื่อสาร | | | | ✓ | | | |
| - ความเข้าใจโลก | | | | ✓ | | | |
| - จิตสาธารณะ | | | | ✓ | | | |

นิยามศัพท์

การพัฒนาระบบ หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบภายในเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบการออกแบบระบบ และการพัฒนาตรวจสอบปรับปรุงระบบ

ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวทางที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547-2552 รวมระยะเวลา 6 ปี จำนวน 38 โรงเรียน

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ความมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ทักษะในการทำงาน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และมีความมีสุนทรียภาพ ความเจริญงอกงามและมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความสามารถในการคิดเป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ศึกษากับความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

ด้านการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศให้มีประสิทธิผลประกอบด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณและระบบบริหารงานขององค์กร

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะทักษะการบริหารจัดการ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านสติปัญญา และความสามารถ บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมนทัศน์ รวมทั้งพฤติกรรมตามรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผสมผสาน ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ครูใช้ในการจัดกิจกรรมและเนื้อหาสาระการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน และการจัดลักษณะทางกายภาพทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา การใช้สื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้องค์กร เอกชน ชุมชน และประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประกอบด้วยการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

อิทธิพลทางตรง หมายถึง อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลให้ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปลี่ยนแปลง

อิทธิพลทางอ้อม หมายถึง อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลให้ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านปัจจัยตัวอื่น

อิทธิพลรวม หมายถึง อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมดที่ส่งผลให้ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์สำหรับหน่วยงานระดับนโยบาย

1.1 สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถส่งเสริมพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านนโยบาย สามารถสนับสนุนและส่งเสริมแนวทางการสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน โดยการสรรหาและคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ แล้วขยายผลไปสู่สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ เพื่อช่วยให้มีแนวทางพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดโดยไม่กระทบต่อการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา และควร

ประชาสัมพันธ์ผลงานให้สถานศึกษาอื่นๆ ได้รับทราบเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบที่มีความเป็นเลิศ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. ประโยชน์สำหรับสถานศึกษา

2.1 สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด อบปท. ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาปรับปรุง และพัฒนาระบบองค์การ เตรียมพร้อมสำหรับการถ่ายโอน และกระจายอำนาจมายังสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2.2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาทุกสังกัด

3. ประโยชน์สำหรับสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 สาขาวิชาสามารถส่งเสริม และสนับสนุนให้นิสิตนำผลการวิจัยไปปฏิบัติจริง และศึกษาวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

3.2 องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาต่อยอดให้กับนิสิตรุ่นต่อไปได้เรียนรู้ และขยายพรมแดนของความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาสาขาวิชาให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

3.3 สาขาวิชาสามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ และแนวคิดระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 2 จัดสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่ส่งผลความเป็นเลิศของโรงเรียนที่ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 5 ขึ้นออกแบบระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการพัฒนากระบวนการขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการวิจัยโดยพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดอปท. โดยใช้แนวคิดเชิงระบบของ Lunenburg and Ornstein (2008) ประกอบด้วยปัจจัยป้อน (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของระบบที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 ท่าน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา ปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ แบ่งลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การนำเสนอผลการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น . สภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นโยบายการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัด

การศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ แนวคิดองค์กรเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การการศึกษา เทคนิควิธีที่ใช้ในการวิจัย รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด อปท.

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ใน การวิจัย โดยนำเสนอผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. พัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ออกแบบ พัฒนา ตรวจสอบ และปรับปรุงระบบที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

6. สรุปผลการวิจัย อภิปราย ข้อเสนอแนะ และนำเสนอระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. นโยบายการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ
5. แนวคิดองค์กรเชิงระบบ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ
8. แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ
9. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรการศึกษา
10. เทคนิควิธีที่ใช้ในการวิจัย
11. รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายและรูปแบบการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองรูปแบบหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้
ประธาน คงฤทธิศึกษาการ (2524 : 15) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครอง และดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตนเอง การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้ความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐหาได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

เดเนี่ยล วิท (Daniel Wit, 1967 : 101-103) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชน และเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์การของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

วิลเลียม วี. ฮอลโลเวย์ (William V. Holloway, 1959 : 101-103) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่นหมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

จอห์น เจ. คลาร์ก (John J. Clark, 1957 : 87-89) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่ใดโดยเฉพาะ และหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและจะอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

แฮร์รีส จี. มอนตาญู (Harris G. Mongtagu, 1984 : 574) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระ พร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

อีไมล์ เจ. ซัดดี (Emile J. Sady อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2523) : 4) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองทางการเมืองที่อยู่ในระดับต่ำกว่ารัฐ ซึ่งก่อตั้งโดยกฎหมาย และมีอำนาจอย่างเพียงพอที่จะทำกิจกรรมในท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง รวมทั้งอำนาจจัดเก็บภาษี เจ้าหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าว อาจได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งโดยท้องถิ่นก็ได้

วิลเลียม เอ. ร็อบสัน (William A. Robson, 1953 : 574) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal rights) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ

จากนิยามต่างๆ ข้างต้น สามารถประมวลได้เป็นหลักการปกครองท้องถิ่นในสาระสำคัญดังนี้

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา ตามเหตุผลดังกล่าว

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่น จะต้องมิชอบเขตพอสสมควรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็กลายเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับสุขาภิบาล เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่นคือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ

4. เมืองคกรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง เมืองคกรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ เมืองคกรฝ่ายบริหาร และเมืองคกรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหา และวิธีแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงานเพื่อให้สมเจตนารมณ์ และความต้องการของชุมชน และอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบ และกลไกของประชาธิปไตยอย่างแท้จริงอีกด้วย

โดยสรุปสาระสำคัญของหลักการปกครองท้องถิ่น มีดังนี้

1. อาจมีรูปแบบหน่วยการปกครองท้องถิ่นหลายรูปแบบตามความแตกต่างของความเจริญประชากร หรือขนาดพื้นที่
2. ต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม
3. หน่วยการปกครองท้องถิ่น ต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเอง โดยสิทธินี้แบ่งเป็น 2 ประการ คือ
 - 3.1 สิทธิที่จะตรากฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น
 - 3.2 สิทธิในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่
4. เมืองคกรที่จำเป็นในการบริหารและปกครองตนเอง คือเมืองคกรฝ่ายบริหารและเมืองคกรฝ่ายนิติบัญญัติ
5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น

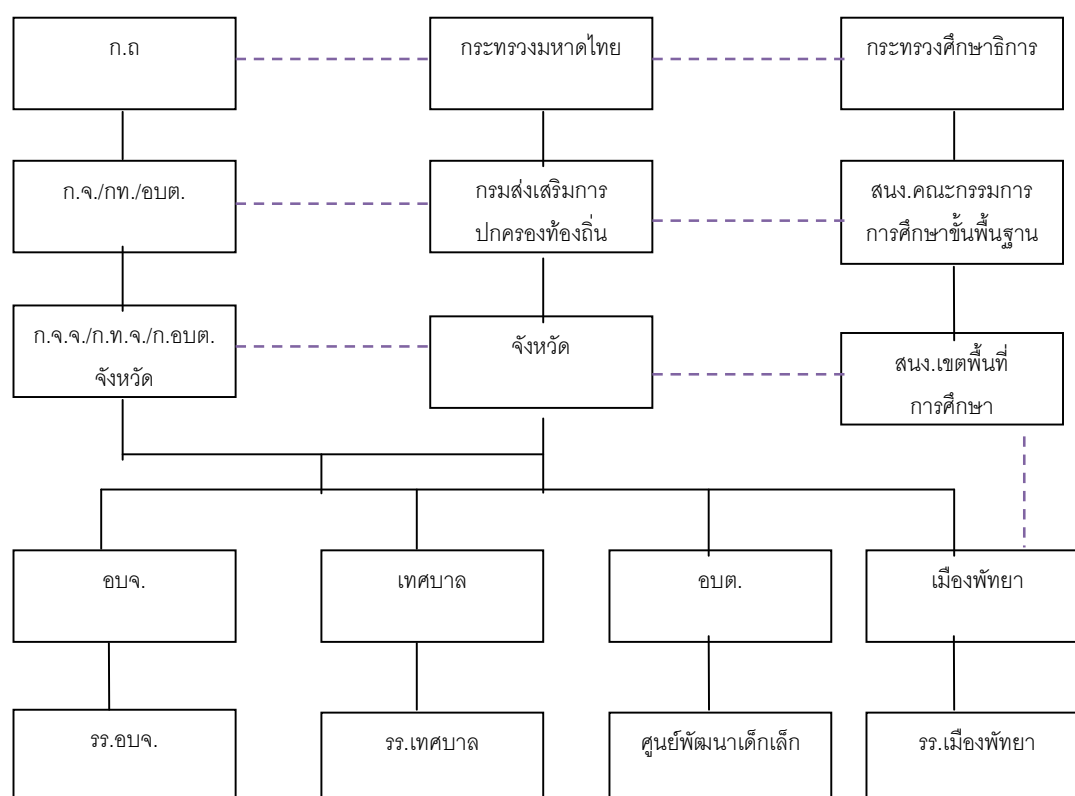
2. การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา การดำเนินการด้านวิชาการ และการดำเนินการด้านงบประมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ม.ป.ป)

โครงสร้างการบริการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษา สำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบัน และที่ดำเนินการในอนาคต รวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษาด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงในเชิงระบบการจัดการศึกษาท้องถิ่น ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 3 ระบบการบริหารจัดการศึกษาท้องถิ่น



ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ม.ป.ป

การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา

การบริหารงานบุคคล/บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 พระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้อง ดังนั้น แม้ว่าการบริหารงานบุคคลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก็กำหนดให้คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) ต้องนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับในการบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น โดยอนุโลม ดังนั้น คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จึงต้องปรับปรุงมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายดังกล่าว โดยจัดทำประกาศมาตรฐานทั่วไป และหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และมีผลบังคับใช้เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์ของ ก.พ. โดยไม่จำเป็นต้องแก้ไขกฎหมายใดๆ ดังนั้น การบริหารงานบุคคล มาตรฐานวิชาชีพ และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ตลอดจนสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ ของข้าราชการ พนักงานครูส่วนท้องถิ่น จึงสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา จำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1) บุคลากรในสถานศึกษา

1.1 สายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2 สายงานการสอน ได้แก่ ครูผู้ช่วย และครู

1.3 บุคลากรสนับสนุนการสอน (พนักงานจ้างตามภารกิจ) ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งการเงิน/บัญชี/พัสดุ กลุ่มตำแหน่งธุรการ/บันทึกข้อมูล กลุ่มตำแหน่งโภชนาการ/อนามัยโรงเรียน กลุ่มตำแหน่งคอมพิวเตอร์ ไรต์ทัศนศึกษา

2) ข้าราชการและพนักงานครูไม่สังกัดสถานศึกษา

2.1 สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา

2.2 สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์

2.3 สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สันทนากการสารวัตรนักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม และบรรณารักษ์

2.4 สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่ เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแล้ว มีดังต่อไปนี้

1) การกำหนดให้ดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ และให้ได้เงินเดือนเงินวิทยฐานะ ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2547 เช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

2) การกำหนดวิทยฐานะ และอัตราเงินวิทยฐานะ กำหนดให้ข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ และได้รับเงินวิทยฐานะ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2548)

การบริหารงานวิชาการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวการบริหารงานวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางสำหรับใช้ในโรงเรียนซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

1) การอบรมทบทวนการจัดทำ และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน

2) พัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการสอนให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตร สู่แผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ในชั้นที่เริ่มใช้หลักสูตรในปีการศึกษาแรกของทุกชั้นปี

3) ให้เทศบาลและเมืองพัทยา จัดตั้งบุดหนุนสถานศึกษาเพื่อการจัดทำ และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกโรงเรียน

2. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้

1) การส่งเสริมให้สถานศึกษาการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาส ส่งเสริมให้สถานศึกษาของท้องถิ่นจัดการเรียนการสอนแก่เด็กพิการ

3) การวิจัยในชั้นเรียน โดยนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน

4) การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีกรรมการจากชุมชนเป็นกรรมการร่วม และให้สถานศึกษาของเทศบาลเป็นศูนย์บริการชุมชนของเทศบาล

5) การวัดและการประเมินผล สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางการวัดผลการเรียนตามหลักสูตรแต่ละสถานศึกษาเองทุกท้องถิ่น และต้องมีการประเมินคุณภาพภายในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้แบบประเมินเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลใช้วางแผนพัฒนาร่วมกันได้ในทุกระดับ

การบริหารงบประมาณ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัด เป็นเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ การพัฒนาบุคลากรครู การก่อสร้างอาคารเรียน อาคารอเนกประสงค์ ฯลฯ การสนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ โครงการ/กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เด็กด้อยโอกาส กิจกรรมนันทนาการ การส่งเสริมเด็กและเยาวชน การกีฬา การแก้ไขปัญหาเสพติด และการถ่ายโอนเป็นค่าอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวันแก่นักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต่างๆ โดยมีแหล่งที่มาของงบประมาณเพื่อการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา ได้จากแหล่งเงินดังนี้ 1) เงินรายได้ของเทศบาลและเมืองพัทยา 2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ได้แก่ งบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินอุดหนุนเพื่อจัดการศึกษาจากรัฐบาล ตามแผนงานจัดการศึกษาปฐมวัย แผนงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารสถานศึกษา

สำหรับงานบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้จำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป โดยกำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย

1.1 การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

1.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาจัดหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้จัดการกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาและทุกสถานที่

1.3 การประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติการร่วมกิจกรรมและการทดสอบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และนำผลการประเมินผู้เรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย

1.4 การจัดทำสาระหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในชุมชนและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดการศึกษา

1.5 ให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

1.6 ให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

1.7 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

1.8 สถานศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกๆ 3-5 ปี

1.9 ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. งานงบประมาณ สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงบประมาณของตนเอง และมีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร

3. งานบุคคล มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลของตนเอง

4. งานบริหารทั่วไป มีอำนาจในการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วยงานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ชุมชน

3. นโยบายการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขในปี พ.ศ. 2475 ได้มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 ขึ้น โดยกำหนดให้มีระบบบริหารราชการแผ่นดินเป็น 3 ระบบย่อย คือ ระบบบริหารราชการส่วนกลาง ระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกฎหมายฉบับแรกที่มีการกระจายอำนาจการปกครองให้ท้องถิ่น (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และคณะ.2547 : 2-124) พร้อมทั้งมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476

กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ราษฎรในท้องถิ่น และพระราชบัญญัติ ประถมศึกษา พ.ศ. 2478 กำหนดให้โอนโรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลให้แก่เทศบาล เทศบาลจึงได้รับการโอนโรงเรียนมาดำเนินการเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2480 เป็นการโอนทั้งการดำเนิน กิจการทรัพย์สิน และครุมาสังกัดเทศบาลนับเป็นการเริ่มต้นของการจัดการศึกษาท้องถิ่น แต่การจัด การศึกษาของเทศบาลในช่วงแรกนี้ประสบปัญหาอย่างมาก เนื่องจากเทศบาลมีงบประมาณน้อย ทำให้การ จัดการศึกษาของเทศบาลไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ในปี พ.ศ. 2486 จึงมีการโอนโรงเรียนในสังกัด การศึกษาของเทศบาลกลับคืนให้กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลพิจารณาเห็นว่า ในนานาประเทศที่เจริญแล้ว การประถมศึกษาถือว่าเป็นหน้าที่ของท้องถิ่น รัฐบาลจึงได้กำหนด นโยบายให้โอนกิจการศึกษาประชาบาลให้ราษฎรส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2506 ได้โอนโรงเรียนที่อยู่ในเขตเทศบาลให้อยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาล การโอนการศึกษา ประชาบาลให้แก่เทศบาลทั้งสองครั้งที่ผ่านมาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากคณะรัฐมนตรีมีมติ ให้โอนตัวบุคคลตามความสมัครใจ เมื่อครุคนใดไม่สมัครใจโอนไปสังกัดเทศบาล ทางกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการก็ตั้งอัตราครุชุดเฉลี่ยให้แก่เทศบาล ต่อมาในปี พ.ศ. 2509 ได้โอนการศึกษา ประชาบาลที่อยู่นอกเขตเทศบาลให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดการศึกษาของประเทศไทย ในขณะนั้นจึงอยู่ในความรับผิดชอบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลและองค์การบริหารส่วน จังหวัดได้จัดการศึกษาตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมาจนถึงปี พ.ศ. 2521 ได้มีการจัดตั้งเมืองพัทยาขึ้นเป็น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอีกรูปแบบหนึ่ง และให้โอนโรงเรียน ครู และลูกจ้างของ โรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตเมืองพัทยาไปสังกัดเมืองพัทยา เมื่อถึงปี พ.ศ.2523 ได้มีการตราพระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ.2523 ขึ้น และคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ ปรับการบริหารจัดการประถมศึกษาใหม่ให้มีเอกภาพ โดยให้โอนการศึกษาประชาบาลขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดไปสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับกรุงเทพมหานครและเทศบาล ที่มีความพร้อม และสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษาได้ การจัดการศึกษา ของประเทศไทยในช่วงนี้จึงจัดทั้งกระทรวงศึกษาธิการและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมการ ปกครอง. 2518, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.2549)

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 289 วรรคสอง กำหนดให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและการฝึกอบรม อาชีพตามความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัด

การศึกษาอบรมของรัฐ โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 กำหนดให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของท้องถิ่น และมาตรา 42 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบกับพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16(9) กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมี อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา มาตรา 17(6) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ในการจัดการศึกษา มาตรา 30(1) กำหนดให้รัฐดำเนินการถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะ ที่ รัฐดำเนินการอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในกำหนดเวลา และมาตรา 32 ให้คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนดขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งตามแผนปฏิบัติการดังกล่าวได้กำหนดให้ถ่ายโอนภารกิจ ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตเกี่ยวกับการศึกษา ทั้งการจัดการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการถ่ายโอนภารกิจการจัดการศึกษาในระบบและการศึกษา นอกระบบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการถ่ายโอนภารกิจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้ใน กฎหมายจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ และจะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 42 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในการนี้กระทรวงศึกษาธิการและคณะกรรมการการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดการศึกษา พร้อมเร่งรัดให้สร้างความพร้อมในการจัด การศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสามารถในการจัดการศึกษาได้เอง โดยได้ กำหนดให้มีคณะทำงานเฉพาะด้านขึ้นเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนด หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขความพร้อมของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการขอรับการถ่ายโอนโรงเรียน ของกระทรวงศึกษาธิการ การกำหนดประเภท และระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นจะพึงได้รับโอน ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อม สิทธิและอำนาจในการบริหารจัดการ

การศึกษา ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถจัดการศึกษาได้
 เองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท รวมทั้งความพร้อมและความสมัครใจของบุคลากร
 ครูของกระทรวงศึกษาธิการ และเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2547 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติในหลักการ
 (ร่าง)กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกฎกระทรวงฯ เมื่อวันที่ 29
 กันยายน 2547 มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 เป็นต้นไป ซึ่งตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และ
 วิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547
 ข้อ 3 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น ที่มีความประสงค์
 จะจัดการศึกษา หรือรับโอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือเปลี่ยนแปลงประเภทการจัดการศึกษาขั้น
 พื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษา ยื่นคำขอต่อส่วนราชการก่อนวันเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ไม่น้อย
 กว่า 180 วัน สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดที่จัดการศึกษาอยู่แล้ว ให้มีสิทธิจัดการศึกษาต่อไป
 โดยไม่ต้องประเมินอีก ในการนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง
 หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข ตัวชี้วัดและระดับคุณภาพในการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 โดยกำหนดองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมิน
 ความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัด หรือมีส่วนร่วมจัดการศึกษา
- 2) แผนการเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษา หรือแผนพัฒนาการจัดการศึกษาซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพร้อมด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับระดับประเภทและรูปแบบการศึกษา
- 3) วิธีการบริหารและการจัดการศึกษา
- 4) การจัดสรรรายได้เพื่อการศึกษา
- 5) ระดับและประเภทการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน
- 6) ความเห็นของประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในปีการศึกษา 2548 ซึ่งเป็นปีแรกของการยื่นประเมินเพื่อขอรับโอนโรงเรียน ขององค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่น ปรากฏว่ามีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยื่นคำขอประเมินความพร้อมในการจัด
 การศึกษาขั้นพื้นฐานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายในกำหนด 180 วัน ก่อนวันเริ่มต้นปี
 การศึกษาใหม่ จำนวน 327 แห่ง ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 24 แห่ง เทศบาล

จำนวน 185 แห่ง และองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 118 แห่ง คิดเป็นจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 1,457 โรงเรียน จำแนกเป็น การขอรับโอนโรงเรียนจากกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 1,446 โรงเรียน และการขอจัดการศึกษาเอง (ขอจัดตั้งโรงเรียนขึ้นเอง) จำนวน 11 โรงเรียน แต่เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 เห็นชอบให้ชะลอการดำเนินการถ่ายโอนการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติหลายประการ เช่น เงื่อนไขประกอบการประเมินความพร้อมที่ระบุในกฎกระทรวงฯ และปัญหาสถานภาพตามกฎหมายของสถานศึกษาภายหลังการถ่ายโอนเป็นต้น และให้กระทรวงศึกษาธิการหารือร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ได้ข้อยุติก่อน ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีหนังสือแจ้งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีจนกว่าจะได้ข้อยุติจากการหารือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สืบเนื่องจากการให้ชะลอการดำเนินการถ่ายโอนสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว องค์กรบริหารส่วนตำบลหัวดง อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร ได้ยื่นฟ้องสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 1 ต่อศาลปกครองจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งศาลปกครองจังหวัดพิษณุโลกได้มีคำพิพากษาให้เพิกถอนหนังสือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาให้แล้วเสร็จภายใน 10 วัน นับแต่วันมีคำพิพากษา

ต่อมาเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นสมควรให้ปรับปรุงมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสอดคล้องกับข้อเท็จจริงและให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการยื่นคำขอประเมินความพร้อมได้ทันก่อนเริ่มต้นปีการศึกษา 2549 ดังนี้

1. กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อม และประสงค์ที่จะจัดการศึกษาขั้นใหม่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดในกฎหมาย ให้ดำเนินการตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547

2. กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะขอประเมินความพร้อมเพื่อขอรับถ่ายโอนสถานศึกษาหลายแห่ง ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกันพิจารณาถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับจำนวนสถานศึกษาที่จะโอนใน
ระยะแรก ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบการประเมินความพร้อมตามกฎหมายกระทรวงฯ

3. ให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์สถานศึกษาพิเศษให้มีความชัดเจน

4. ภายหลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับโอนสถานศึกษาไปแล้วระยะหนึ่ง ควรให้มีการ
ดำเนินการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับโอนจากหน่วยงาน
กลาง เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น และหากจำเป็นก็ให้
แก้ไขเพิ่มเติมกฎกระทรวงดังกล่าวได้

5. ให้คณะอนุกรรมการด้านการถ่ายโอนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้แก่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการกระจายอำนาจฯ แต่งตั้งและมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
เป็นประธาน เร่งดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ในการวางระบบ กลไก หลักเกณฑ์ วิธีการถ่ายโอน
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถรองรับการ
ถ่ายโอนสถานศึกษาเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านเกณฑ์การประเมินตามกฎหมายกระทรวงฯ แล้ว

เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2548 คณะรัฐมนตรีได้มีมติ ดังนี้

1. ให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 (เรื่องปัญหาการประเมินคุณภาพ
ผลงานของข้าราชการครู และการถ่ายโอนภารกิจด้านการบริหารการศึกษาให้องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น) ข้อ 2 (การถ่ายโอนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไป
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ดำเนินการตามมติคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครั้งที่ 6/2548 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 ตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นาย
วิษณุ เครืองาม) ประธานกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอทั้ง 5 ข้อ
ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับไปพิจารณาใน
รายละเอียดร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยให้นำความเห็นของ
กระทรวงศึกษาธิการไปประกอบการพิจารณาด้วย แล้วดำเนินการต่อไปได้

2. การประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รวมทั้งการติดตามประเมินผลหลังจากที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับโอนสถานศึกษาไปแล้ว ควร
กำหนดให้มีผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการที่จะทำ
หน้าที่ดังกล่าวด้วย

3. ให้กระทรวงศึกษาธิการเร่งจัดทำแผนการปฏิรูปการศึกษาในภาพรวมทั้งระบบให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และให้ประสานกับเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อนำเรื่องนี้หารือกับนายกรัฐมนตรีร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

สืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีในครั้งนี้ ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความประสงค์จะรับโอนสถานศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการต้องยื่นขอรับการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2548

ต่อมาเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2548 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบในหลักการแนวทางการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่รองนายกรัฐมนตรี ในฐานะประธานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอ ซึ่งเป็นไปตามมติของที่ประชุมคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครั้งที่ 9/2548 เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2548 ทั้งนี้ การดำเนินการถ่ายโอนจริงให้เป็นไปตามหลักความสมัครใจของทั้งสองฝ่ายรวมทั้งคำนึงถึงความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน คุณภาพการศึกษา และประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมติของที่ประชุมคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครั้งที่ 9/2548 เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2548 ที่ได้พิจารณาเรื่องการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษา (เฉพาะสถานศึกษาที่ถ่ายโอน) ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเห็นดังนี้

1. ให้มีองค์กรกำหนดนโยบาย แผน มาตรฐาน และสนับสนุนงบประมาณในที่เดียวกัน และโดยที่เรื่องนี้เป็นบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการ จึงให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบในการจัดสรรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้คำนวณค่าใช้จ่ายในส่วนของงบประมาณ ร้อยละ 35 ตามกฎหมาย

2. ให้มีคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นระดับจังหวัด โดยพิจารณารูปแบบองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมต่อไปอีกครั้งหนึ่ง

3. โรงเรียนใดที่มีความสามารถและมีศักยภาพ ควรให้อำนาจและอิสระในการบริหาร โดยเฉพาะทางวิชาการ และควรมีฐานะเป็นนิติบุคคลเช่นเดียวกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจต้องแก้ไขกฎหมายในอนาคต

4. ในช่วงระยะเปลี่ยนผ่าน ให้งบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านวิชาการอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ โดยผ่านระบบ GFMS ส่วนงบประมาณอื่นๆ อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรรับผิดชอบทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาตลอดชีวิต

6. การถ่ายโอนบุคลากรด้านการศึกษาให้อยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจของบุคลากร ดังนี้

(1) กรณีบุคลากรสมัครใจ ให้ตัดโอนทั้งอัตราและตัวบุคคลไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) กรณีบุคลากรไม่ประสงค์โอนไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถช่วยราชการในสถานศึกษานั้นต่อไปได้ แต่ไม่เกิน 2 ปีการศึกษา เมื่อไม่ประสงค์จะโอนไปก็ให้กลับไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้ ในกรณีมีอัตราที่ขาดอันเนื่องมาจากการถ่ายโอน รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณหรืออัตราเพื่อบรรจุทดแทนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกระทรวงศึกษาธิการแล้วแต่กรณี

7. ปีการศึกษา 2549 ให้แบ่งระดับสถานศึกษาที่จะถ่ายโอน ดังนี้

(1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด รับโอนได้ไม่เกิน 3 โรง โดยแบ่งออกเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ไม่เกิน 1 โรง และอีก 2 โรง อาจเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษา หรือโรงเรียนขยายโอกาส

(2) เมืองพัทยา และเทศบาลที่เคยจัดการศึกษา รับโอนได้ไม่เกิน 2 โรง ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษา หรือโรงเรียนขยายโอกาส

(3) เทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ไม่เคยจัดการศึกษารับโอนได้ไม่เกิน 1 โรง ในระดับประถมศึกษา

(4) กรุงเทพมหานคร ให้กระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมกันพิจารณาจำนวนสถานศึกษาที่จะรับถ่ายโอน โดยให้คำนึงถึงค่านิยมสถานศึกษาพิเศษที่ได้กำหนดไว้แล้วด้วย

กรณีที่สถานศึกษาใดมีความพร้อม และสมัครใจโอนไปอยู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยินดีรับโอนสถานศึกษาดังกล่าว นอกเหนือจากจำนวนดังกล่าวข้างต้น ให้สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำความตกลงเพื่อเป็นหลักฐานยืนยัน และเสนอให้คณะกรรมการกระจายอำนาจพิจารณาเป็นรายๆ ไป

8. สถานศึกษาลักษณะพิเศษ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นสถานศึกษาตัวอย่างหรือต้นแบบ ที่จัดการศึกษาระดับภาค ระดับจังหวัด หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เช่น โรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็นนโยบาย

เฉพาะของรัฐบาล ให้เป็นไปตามคำนิยามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยทั้งนี้ให้เป็นไปตามความตกลงเป็นกรณีๆ ไป สำหรับสถานศึกษาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ ที่ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากร หรือขาดระบบบริหารซึ่งต้องพัฒนามาตรฐานและความพร้อม เห็นสมควรถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับไปดำเนินการ โดยกำหนดเงื่อนไขว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับโอนต้องมีแผนการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ มาตรฐานของ สมศ. ต่อไป

9. ให้มีคณะกรรมการและระบบติดตาม และประเมินผลการโอนสถานศึกษาตามแนวทางนี้ และเสนอคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป หากปรากฏว่าการจัดการศึกษามีปัญหาหรือด้อยคุณภาพลง อาจมีการทบทวนการโอนได้เป็นรายๆ ไป

กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งมีผลบังคับใช้วันที่ 11 มกราคม 2549 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความสมัครใจของสถานศึกษาให้ใช้มติเสียงข้างมากของทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาฝ่ายหนึ่ง กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ในปีการศึกษา 2549 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยื่นขอรับการประเมินไม่น้อยกว่า 120 วันก่อนเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะรับโอนสถานศึกษาและต้องยื่นขอรับการประเมินความพร้อมต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในวันที่ 15 มกราคม 2549

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยื่นขอรับการประเมินความพร้อมฯ เพื่อรับโอนสถานศึกษาในปีการศึกษา 2549 มีจำนวนทั้งสิ้น 578 แห่งคิดเป็นโรงเรียน 2,120 โรง จำแนกเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 50 แห่ง คิดเป็นโรงเรียน 1,055 โรง เทศบาลจำนวน 248 แห่งคิดเป็นโรงเรียน 467 โรง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 280 แห่ง คิดเป็นโรงเรียน 598 โรง ปรากฏว่า มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อมฯ และสมัครใจไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนทั้งสิ้น 370 โรง จำแนกเป็นโรงเรียนที่โอนตามมติคณะรัฐมนตรีหรือที่เรียกว่าบัญชี 1 จำนวน 85 โรง และโรงเรียนที่สมัครใจโอน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสมัครใจรับโอน หรือที่เรียกว่าบัญชี 2 จำนวน 285 โรง ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้เห็นชอบให้ถ่ายโอนโรงเรียนตามบัญชี 1 ไปให้กรุงเทพมหานคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว จำนวน 56 โรง ดังนั้น ปัจจุบันจึงมี

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ได้แก่ กรุงเทพมหานคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยอยู่ในการกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

ในส่วนนี้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยๆ 2 ส่วนคือ

4.1 ระบบ

4.2 การพัฒนาระบบ

4.1 ระบบ

“ระบบ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่า กลุ่มก้อน อันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลายๆ ส่วน (Shorde and Voich, 1974”115) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าระบบในลักษณะที่สอดคล้องกันดังต่อไปนี้

Semprevio (1976:1) กล่าวว่า ระบบหมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุอย่างใดอย่างหนึ่ง

Smith (1978:1130) ให้ความหมายของระบบว่า ระบบหมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Koontz (1978) ให้ความหมายของระบบว่า ระบบหมายถึง ชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่ง (entities) หรือส่วนประกอบย่อยๆ (components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (interconnected) (interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่มีความสลับซับซ้อนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

Fitzgerald (1987:10) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของส่วนประกอบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อนำมารวมกันก็จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bedeian (1993:712) ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน (interdepend parts) ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

จากความหมายของระบบดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง การจัดรวมองค์ประกอบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดให้

4.2 การพัฒนาระบบ

การได้มาซึ่งตัวระบบที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางส่วนจึงได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาระบบไว้ ดังจะนำเสนอพอสังเขปดังนี้

Smith (1982:81-85) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาระบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์หรือแยกแยะไว้ มาทำการออกแบบระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่มีอยู่

3. การวัดและตรวจสอบระบบ (System Measurement) หมายถึง การนำระบบที่ได้ออกแบบไว้ไปทำการตรวจสอบว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้จริงได้หรือไม่

Big and others (1980:45-46) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนระบบ (System Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบ โดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่า มีการร้องขอให้มระบบใหม่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนคือ

1.1 การสำรวจเบื้องต้น

1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ

2. ขั้นการศึกษาความต้องการของระบบ (System Requirements) เป็นการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยคือ

2.1 การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ

2.2 การสำรวจความต้องการของระบบผู้ใช้

2.3 การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค

2.4 การออกแบบ และทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือก
ต่างๆ

2.5 การประเมินทางเลือก และจัดทำแผนในการพัฒนา

3. ขั้นการพัฒนาระบบ (System Development) เป็น ขั้นตอนซึ่งเริ่มต้นด้วยการ
ยอมรับแนวความคิดซึ่งได้มีการออกแบบ และประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และจะจบลงด้วยการ
พัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของระบบ

3.2 การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ

3.3 การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์

3.4 การทดสอบโปรแกรม

3.5 การพัฒนาคู่มือการดำเนินการ และการควบคุมระบบ

3.6 การฝึกฝนผู้ใช้ระบบ

3.7 การปฏิบัติตามแผน

3.8 การทดลองเปลี่ยนแปลงแผน

3.9 การทดสอบทั้งระบบ

4. ขั้นการนำระบบไปปฏิบัติ (System Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจาก
ที่มีการทดสอบระบบแล้ว ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความ
เหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้งหนึ่ง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการ
นำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริง ทั้งนี้เพื่อให้ระบบมีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่
จะเป็นไปได้ อีกทั้งยังเป็นการรักษาระบบให้คงอยู่ต่อไปอีกด้วย

Edwards (1985:20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนที่มิขึ้นหลังจากมีการร้องขอ
หรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการ
วิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะมีการ
ออกแบบระบบใหม่

2. **ขั้นการออกแบบระบบ (System Design)** เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของโปรแกรม หรือคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน ก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ

3. **ขั้นการพัฒนาาระบบ (System Development)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตตามระบบ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาระบบมีขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นการวิเคราะห์ระบบ ขั้นตอนออกแบบระบบ และขั้นการพัฒนาาระบบ

5. แนวคิดองค์การเชิงระบบ

Owens (2007:68) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นระบบประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกัน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

Kast and Rosenweig (1973 อ้างถึงใน Hanson E.Mark, 2003:116) กล่าวว่า ระบบคือสิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย (Parts) อันเป็นองค์ประกอบ (Elements) หรือระบบย่อย (Subsystems) ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และมีเส้นแบ่งเขตที่สามารถระบุได้ว่าเป็นเส้นคั่นระหว่างระบบ และสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือขึ้นไป (Suprasystems)

Robbins (2007:68) กล่าวว่า ระบบคือ ชุดของส่วนต่างๆ (parts) ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันที่ถูกจัดไว้อย่างสอดคล้องกัน และมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

Daft (1992) กล่าวว่า ระบบ คือ ชุดของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ (elements) ที่มีหน้าที่โดยรวมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Lunenberg and Ornstein (2008:31) กล่าวว่า ระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบต่างๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วย (Unit) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hoy and Miskel (2008:32) กล่าวว่า ระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่ต้องมีปัจจัยนำเข้าจากภายนอกระบบ และมีกระบวนการแปรสภาพปัจจัยต่างๆ เหล่านั้น เพื่อให้ได้ผลผลิตคืนสู่สิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า ระบบ คือ สิ่งต่างๆ ที่ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยอันเป็นองค์ประกอบ (components) หรือระบบย่อย (subsystems) ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์กัน มีการพึ่งพาค้ำยันกัน และมีผลกระทบระหว่างกัน เพื่อทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมีขอบเขต (boundaries) แบ่งแยกระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือขึ้นไป (suprasystem)

ธรรมชาติของระบบ

1. ธรรมชาติของระบบอาจเป็นเชิงระบบความคิด ซึ่งประกอบด้วยวลี หรือสัญลักษณ์หรือเป็นระบบที่มีอยู่จริงเป็นระบบที่เป็นรูปแบบธรรมชาติ หรือสร้างขึ้นโดยมนุษย์
 2. โครงสร้างแสดงให้เห็นถึงการจัดระเบียบของส่วนประกอบต่างๆ ภายในระบบ
 3. กระบวนการแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ของระบบที่มีการแลกเปลี่ยนพลังงาน สสาร และข้อมูล ขาวสารเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม
 4. จัดระเบียบมีการจัดส่วนประกอบย่อยให้เกิดระเบียบโดยการจัดเรียงจากเล็กที่สุดไปหาส่วนที่ใหญ่ที่สุด
 5. ความเป็นหนึ่งเดียวทุกหน่วยงานประสานกันเป็นหน่วยรวม ถ้าส่วนประกอบย่อยหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผิดปกติ ย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนรวมประกอบย่อยอื่นๆ ทั้งระบบ
 6. การแลกเปลี่ยนพลังงานระบบจะยังคงอยู่ได้ต้องมีการทำงาน การทำงานต้องมีพลังงานเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนที่ การแลกเปลี่ยนพลังงานเกิดได้ตั้งแต่ช้าสุดไปจนถึงเร็วสุด โดยมีการเปลี่ยนแปลงพลังงานกลับไปกลับมาได้ การรับพลังงานเข้าระบบจะให้ระบบมีการพัฒนา หรืออาจมีการผิดปกติและเสื่อมสลายจากการไม่ได้แลกเปลี่ยนพลังงาน
 7. การเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ระบบที่มีอยู่จริงจะมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา อาจเสื่อมลงหรือมีการเจริญเติบโตมากขึ้น
 8. ระดับการเปิดตัวต่อสิ่งแวดล้อม ระบบอาจมีการเปิดตัว หรือปิดตัวต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อแลกเปลี่ยนพลังงานในระบบเปิด และไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
- ทั้งนี้ระบบแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้ดังนี้
1. ระบบ คือ ระบบที่เป็นเป้าหมายที่เรากล่าวถึง
 2. ระบบย่อย คือ ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันขึ้นเป็นระบบอิสระที่กล่าวถึง ถ้าย่อยลงไปอีกเรียกว่าระบบเหนือระบบชั้นสูง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ระบบมีประเด็นที่น่าสังเกตดังนี้

1. ระบบต้องมีองค์ประกอบย่อย ซึ่งอาจเรียกว่า ส่วน (Part) องค์ประกอบ (Components or elements) หรือระบบย่อย (subsystems)
2. องค์ประกอบย่อยเหล่านี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (interrelate) ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและกัน (interdependent) และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
3. ทุกองค์ประกอบต้องทำหน้าที่โดยมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

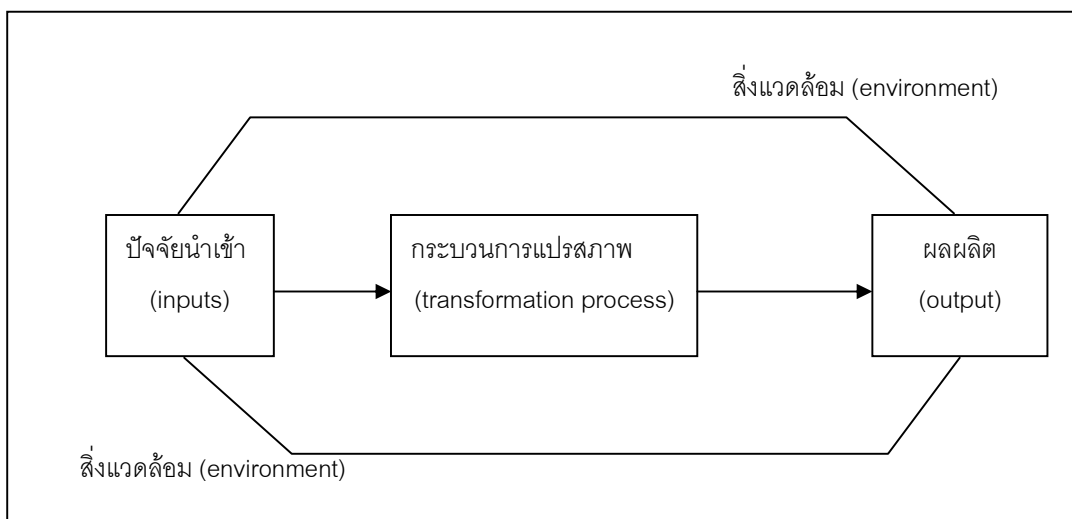
พื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป Ludwig Von Bertalanffy ถือว่าเป็นบุคคลแรกที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบทั่วไป (general system theory) โดยอธิบายว่าระบบของร่างกายสิ่งมีชีวิตเป็นระบบของโครงสร้างและหน้าที่ต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำความเข้าใจ และอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในวิทยาศาสตร์กายภาพ และทางด้านสังคมศาสตร์ โดยมีแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับระบบคือ ระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่างๆ ภายในระบบ

ประเภทของระบบ

Robbins (2007:68) ได้จำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ระบบปิด (Closed system) มีแนวคิดพื้นฐานจากวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอก ซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก
2. ระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่ยอมรับ หรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อม เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของระบบเปิด นำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด (The Organization as an Open System)



ที่มา : Robbins,P.(2007).

ลักษณะของระบบเปิด

Robbins (1990:13) อธิบายว่า ระบบประกอบด้วยป้อนเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต แต่ระบบเปิดมีลักษณะที่นอกเหนือเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการศึกษาขององค์การ ดังนี้

1. การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (environment awareness) อันเป็นลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีขอบเขตที่แบ่งแยกระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม โดยที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อระบบ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้นๆ ด้วย

2. ผลย้อนกลับ (feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัว และดำเนินงานได้ตามปกติไม่ออกนอกกลุ่มออกจากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับ อันที่จริงก็คือผลผลิตที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพของระบบที่จะเป็นป้อนเข้าของระบบอื่น ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงตรงส่วนใดของระบบเพื่อให้ผลผลิตที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่างๆ (cyclical character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งป้อนเข้าใหม่ๆ ที่จะเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป หากวงจรนี้มีลักษณะที่มั่นคงถาวรก็จะส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้

4. การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (negative entry) ระบบจะมีความโน้มไปสู่ความเฉื่อย หรือเสื่อมสลายไป จะเห็นว่าระบบปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมมักจะเสื่อมสลายไปในทางกลับกัน ระบบเปิดแม้ว่ามีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลงแต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะว่าระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตรายออกจากสิ่งแวดล้อม

5. สภาพที่มีความมั่นคง (steady state) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อขจัดความโน้มเอียงไปสู่การเสื่อมสลาย แม้ว่าระบบจะมีปัจจัยใหม่ๆ บ้อนเข้าและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสมดุลของระบบ ระบบเปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

6. เคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (movement toward growth and expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิด เมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและการขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่จะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือ สภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อนแต่หากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงาน เช่น ระบบราชการที่ไม่พึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่จึงพยายามสร้างโอกาสเพื่อการอยู่รอดด้วยการสร้างความเจริญเติบโต และการขยายการดำเนินงาน

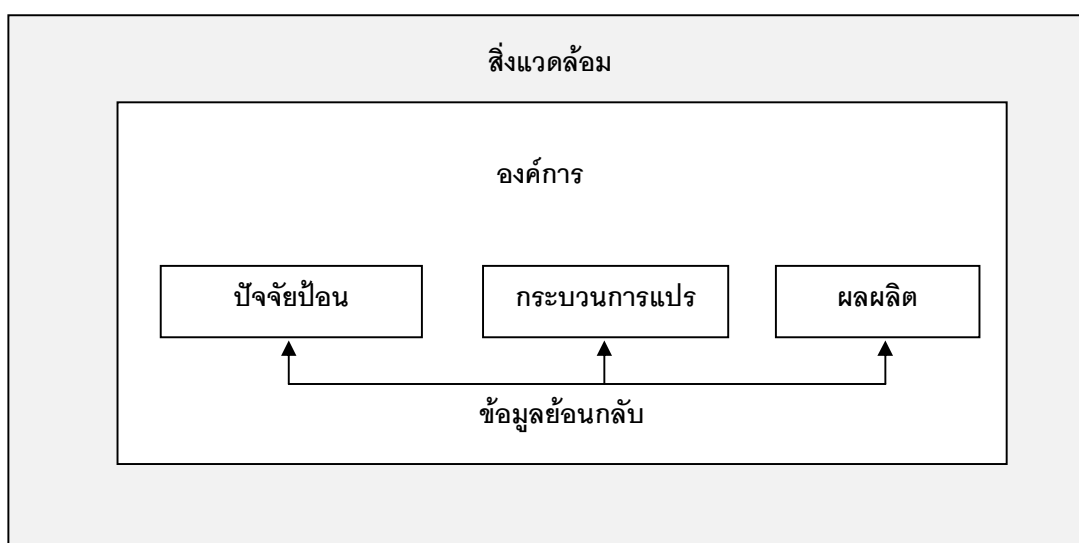
7. รักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และการปรับตัว (balance of maintenance and adaptive activities) ระบบเปิดจะค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่างๆ ยังอยู่ในสภาวะปกติ และระบบใหญ่ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผลของการดำเนินงานเช่นนี้เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบในทางกลับกัน กิจกรรมการปรับตัว (Adaptive activities) เป็นสิ่งจำเป็นที่ระบบจะต้องมีการปรับตัวเมื่อเวลาผ่านไปให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งกิจกรรมทั้งสองอย่างมีลักษณะตรงข้ามกัน แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นหากระบบต้องการอยู่รอด องค์การที่มีสภาพมั่นคงแน่นอนแต่ไม่ปรับตัวตามสภาพความเปลี่ยนแปลงมักอยู่ได้ไม่นาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันองค์การที่มีการปรับตัวแต่ไม่มีความมั่นคงก็จะมีประสิทธิภาพ และอยู่ได้ไม่นานเช่นกัน

8. การมีทางเลือกหลากหลาย (equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน และโดยใช่วิธีการหลากหลาย กล่าวคือองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการที่หลากหลาย แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ และเสริมแรงในการพิจารณาวิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหา มากกว่าการยึดวิธีการบางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด

รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐาน

Lunenberg and Ornstein (2008) ได้เสนอรูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การว่าประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วนดังนี้

แผนภาพที่ 5 รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic system model)



ที่มา : Lunenberg, F.C. and Ornstein, A.C. 2008, Educational Administration, Wadsworth, Cengage Learning, P31.

ภาพประกอบข้างบนอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงิน หรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยี และหน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการแปรรูปในโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูป หรือกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป

3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การ องค์การทางการศึกษา ผลิตและแจกจ่ายความรู้

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบขององค์การ ได้แก่ แรงผลักดัน (Forces) ทางด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มาปะทะกับองค์การ

ดังนั้นการสร้างกรอบแนวคิดให้องค์การเป็นระบบเปิด (Open System) จึงเป็นแนวคิดรวบยอดที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของทฤษฎีระบบ องค์การที่เป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษาทั้งหมดเป็นระบบเปิด

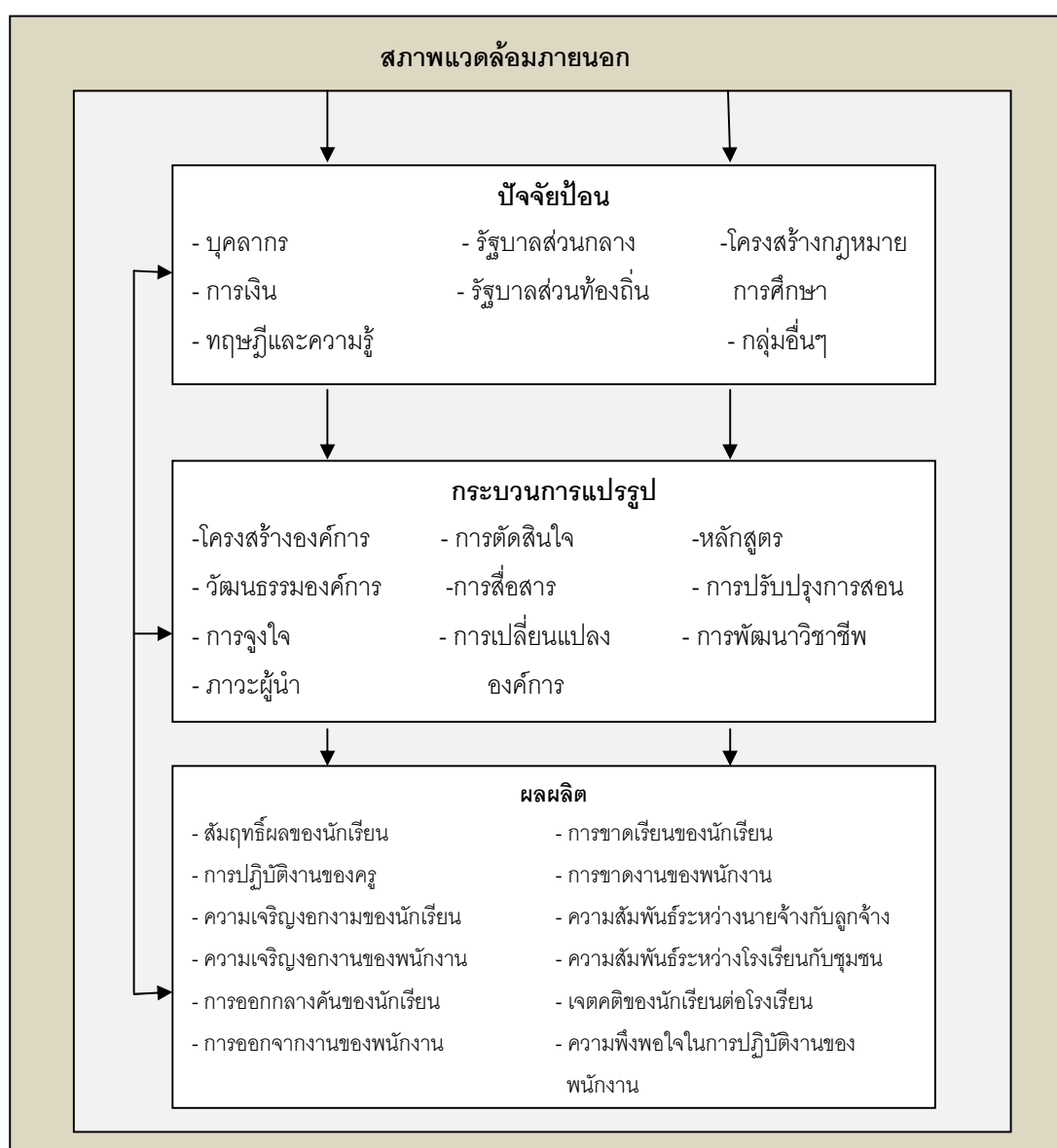
ทัศนะเชิงระบบของการบริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การทางการศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ภายในการปฏิบัติงานนั้น จากกรอบแนวคิดของระบบเปิด (Open Systems Framework) เป็นเรื่องที่มีประโยชน์มาก การปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษา (School District's Operation) อาจจัดกลุ่มกว้างๆ ได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวป้อน กระบวนการแปรรูป และผลผลิต กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ หรือพูดตรงๆ คือ ในระบบการบริหารการปฏิบัติงานขององค์การ กรอบแนวคิดมีส่วนช่วยอย่างมากในการวิเคราะห์อย่างรวดเร็วและแม่นยำ และยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความพยายามในด้านสำคัญๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ

รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic Systems Model) ถูกขยายออกไปเน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือในเขตพื้นที่การศึกษา ภาพประกอบถัดไปแสดงให้เห็น

เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างด้านต่างๆ ของระบบการบริหารการดำเนินงาน ภาพประกอบถึงแม้เขียนขึ้นเพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์อย่างง่าย ๆ ก็ตาม ยังช่วยให้เห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการดำเนินงานในเขตพื้นที่หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ

แผนภาพที่ 6 องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด



ที่มา : Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. 2008, Educational Administration, Wadsworth, Cengage Learning, P32.

ภาพประกอบข้างต้น สามารถอธิบายดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) สภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่การศึกษาทำให้เขตพื้นที่ที่มีบุคลากร การเงินและงบประมาณ และทฤษฎีหรือความรู้นอกจากนี้รัฐบาลส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นยังออก กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่างๆ ขึ้นมาควบคุมการดำเนินงานของเขตพื้นที่กลุ่มอื่นเรียกเรื่องสิ่ง ต่างๆ จากพื้นที่การศึกษาเหมือนกัน เช่น นักเรียนต้องการหลักสูตรที่มีเนื้อหาสอดคล้องและมี ประโยชน์เพื่อเตรียมตัวสำหรับอาชีพในอนาคต หรือเพื่อศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ครูต้องการ เงินเดือนสูงขึ้น สภาพการทำงานดีขึ้น มีสวัสดิการและมีความมั่นคงในอาชีพ คณะกรรมการ สถานศึกษาต้องการอัตราการได้คืนมาจากการลงทุนสูง นั่นคือ การศึกษาที่มีคุณภาพภายใน งบดำเนินการที่จัดหาให้ ในทำนองคล้ายกับชุมชนคาดหวังเขตพื้นที่ให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ ลูกค้ำของเขตพื้นที่ทั้งหมดโดยไม่มี การเพิ่มภาษีและกลุ่มสนใจมีวาระต่างๆ กัน แต่ละกลุ่มมีเป้าหมาย ของตนเอง และมักจะมีข้อขัดแย้งกัน หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบูรณาการเป้าหมาย กระจัดกระจายเหล่านี้ให้เป็นแผนปฏิบัติที่ใช้งานได้

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) องค์การทำการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนจาก สภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิตในบางรูปบางอย่าง มีการทำงานบางชนิดเพื่อสร้าง ผลผลิต ออกมา ระบบคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่งานในกระบวนการ (Sergiovanni, 1997: cited in Lunenburg and Ornstein, 2008:18) กระบวนการแปรรูปนี้ได้แก่ การดำเนินงานภายในขององค์การ และระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์การ องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการ ดำเนินงานได้แก่ ความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านทักษะการตัดสินใจและ การสื่อสาร แผนการดำเนินงาน และความสามารถในการก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมต่างๆ ที่ ผู้บริหารสถานศึกษากระทำภายในโครงสร้างขององค์การจะมีผลกระทบต่อผลผลิตของเขตพื้นที่ การศึกษา

3. ผลผลิต (Outputs) หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การจัดหาและใช้ตัวป้อนทั้งหลาย จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนรูปตัวป้อนเหล่านี้โดยผ่านกิจกรรมการบริหารเช่น การจัดหา โครงสร้าง การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำการตัดสินใจ การสื่อสาร การใช้การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคคล และการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันเพื่อทำให้เกิดผลผลิต ในองค์การที่เป็นสถานศึกษา ผลผลิต ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน การปฏิบัติงานของ ครู ระดับความเจริญงอกงามของนักเรียนและพนักงาน การออกกลางคันของนักเรียน การออกจาก

งานของพนักงาน การขาดงานของพนักงาน และการขาดเรียนของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เจตคติต่อโรงเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในที่สุดสภาพแวดล้อมภายนอกมีปฏิริยาต่อผลผลิตเหล่านี้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา ตัวอย่างเช่น ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ อาจนำมาใช้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในแผนดำเนินการของผู้บริหารซึ่งในทางกลับกันจะมีผลต่อผลผลิตของเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาด้วยวิธีการระบบ (Systems approach) ตามแนวความคิดของปีเตอร์ เซนจ์ และเบลา บานาตี (Peter Senge and Bela Banathy) เพียงแต่มีวิวัฒนาการมาจากรูปแบบก่อนๆ ด้วยการเพิ่มหรือลดโครงการเมื่อเวลาผ่านไปจากทศวรรษหนึ่งถึงอีกทศวรรษหนึ่งเท่านั้น โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นระบบรวมกันแบบรวมๆ ซึ่งส่วนรวมมักจะมีค่าน้อยกว่าส่วนย่อยทั้งหลายรวมกันในโรงเรียนที่มีการออกแบบอย่างมีส่วนร่วมจะเป็นจุดเน้นของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ (Restructuring) ซึ่งเป็นวิธีการระบบที่จะนำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียนต่อไป

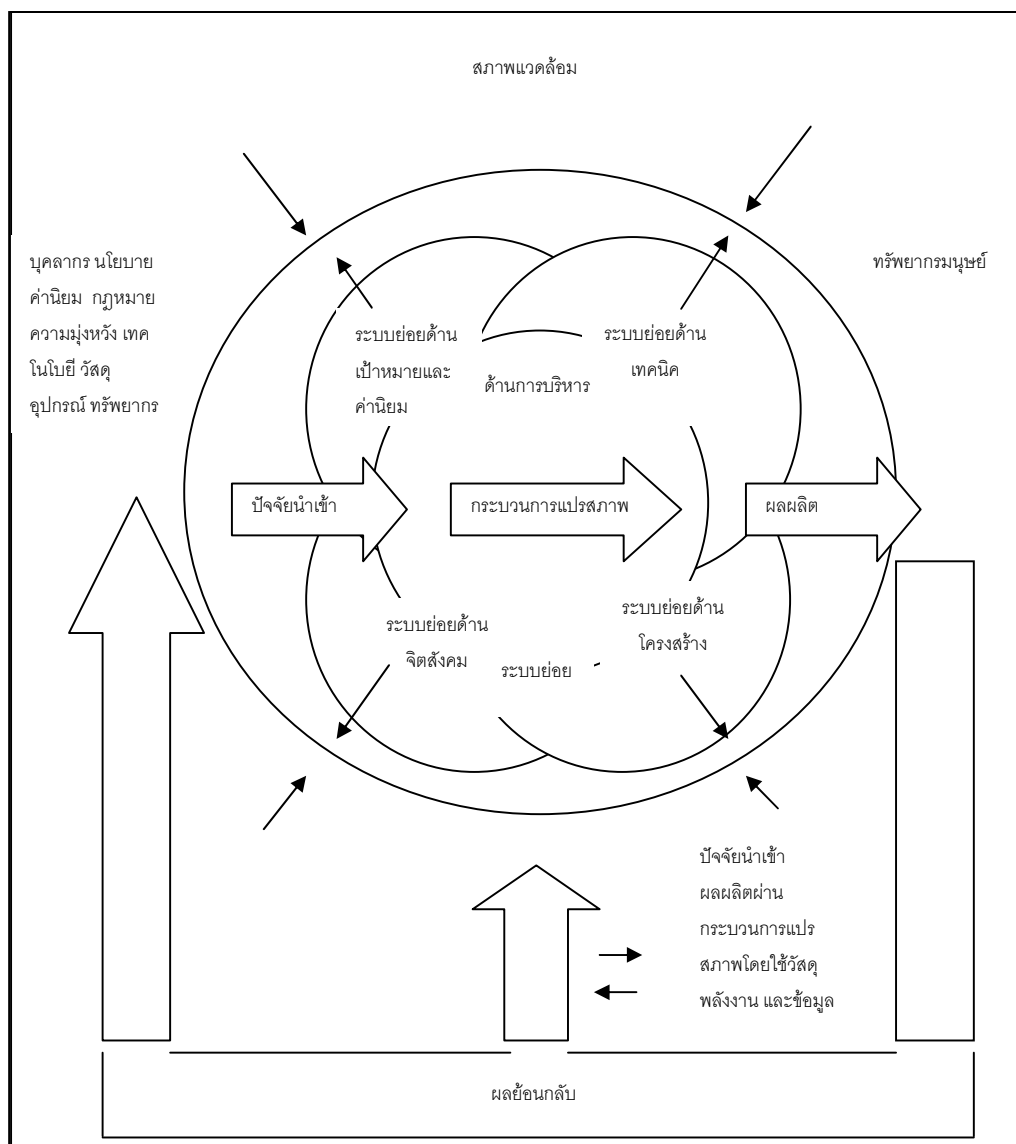
ผู้วิจัยประยุกต์ใช้รูปแบบทฤษฎีระบบเปิดของ Lunenburg and Ornstein (2008) ซึ่งเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา บูรณาการกับแนวคิดรูปแบบมิตีความมีประสิทธิผลที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของ Steers (1977) และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน (2552) มาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การทางการศึกษาในฐานะระบบเปิด ของ Kast and Rosenzweig

การศึกษาและวิเคราะห์องค์การสามารถพิจารณาในลักษณะที่เป็นรูปแบบทั่วไปของระบบเปิด ซึ่ง Kast and Rosenzweig (1973 อ้างถึงใน Hanson E. Mark, 2003:112-116) ได้เสนอรูปแบบองค์การในฐานะระบบเปิดว่ามีลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และเข้าสู่สภาพที่มีความมั่นคง (steady state) หรือการมีสภาพความสมดุลอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ยังคงมีการรักษาไว้ซึ่งสมรรถนะในการดำเนินงาน ระบบจะอยู่รอดไม่ได้หากปราศจากการรับปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และการมีผลผลิตสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง ระบบจะต้องได้รับปัจจัยนำเข้าอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และมีผลผลิตที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอป้อนกลับสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก

องค์การโดยทั่วไปที่เป็นระบบเปิดจะมีขอบเขต มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Kast and Rosenzweig (1973 อ้างถึงใน Hanson E. Mark,2003:116) ดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงผลักดันของระบบสิ่งแวดล้อม (environmental suprasystem)

แผนภาพที่ 7 ระบบองค์การ



ที่มา : Hanson E.Mark. 2003, Educational Administration and Organizational Behavior. Boston:Pearson Education, Inc. P.116. Adapted from Fremont E.Kast and James E.Rosenzweig.1973, contingency View of Organization and Management, Science Research Associates, Inc.

จากการพิจารณาองค์การในลักษณะเป็นระบบเปิด และประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ดังกล่าว Kast and Rosenzweig (1973 อ้างถึงใน Hanson E.Mark,2003:112-116) อธิบายว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่มีโครงสร้าง และการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนด หรือส่งผลกระทบต่อประเภทของ ปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตขององค์การ องค์การประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (goal and values subsystem) ค่านิยม และ เป้าหมายขององค์การจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์การได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อม คือ สังคม องค์การที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการรับปัจจัยนำเข้าองค์การ จะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้นๆ

2. ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่ง ประกอบด้วย เทคนิค กระบวนการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการแปรสภาพ ปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์การ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ

3. ระบบย่อยด้านจิตสังคม (psychosocial subsystem) เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ของคนแต่ละกลุ่มต่างๆ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและ ความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่ม และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล ระบบจิตสังคมยังได้รับ ผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวัง และแรงบันดาลใจของบุคคลภายในองค์การ อีกด้วย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เทคโนโลยี งาน และโครงสร้างขององค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศองค์การ ภายในองค์การที่บุคคลต้องปฏิบัติกิจกรรม และ แสดงบทบาทต่างๆ อาจคาดหวังได้ว่าระบบจิตสังคมมีความแตกต่างกันอย่างมากขององค์การแบบ ต่างๆ

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (structure subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงาน กันทำ และการประสานงาน ในกรณีขององค์การที่เป็นทางการ โครงสร้างจะแสดงโดยแผนผังองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การยังกำหนดความสัมพันธ์ที่ เป็นระเบียบแบบแผนของระบบย่อยด้านเทคนิค และระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตาม

ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่มีความสมบูรณ์แบบ และความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

5. ระบบย่อยด้านการบริหาร (managerial subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆ ทั้งองค์การ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน

องค์การได้มีการบูรณาการระบบย่อยต่างๆ ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ กล่าวคือ การบริหารแบบดั้งเดิม (traditional management) จะให้ความสนใจกับโครงสร้าง ระบบบริหาร และการพัฒนากฎเกณฑ์ต่างๆ ต่อมาการบริหารได้ให้ความสำคัญกับคนและพฤติกรรม ซึ่งมีจุดเน้นเกี่ยวกับระบบจิตสังคม ให้ความสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ พลวัตกลุ่ม และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ส่วนการจัดการ (management science) ให้ความสนใจระบบย่อยด้านเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการในการตัดสินใจ และกระบวนการควบคุมจะเห็นได้ว่า วิวัฒนาการแต่ละแนวมีจุดเน้นระบบใดระบบหนึ่งเป็นการเฉพาะ และไม่ค่อยคำนึงถึงความสำคัญของระบบย่อยอื่นๆ สำหรับการบริหารยุคใหม่จะพิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด คำนึงถึงระบบย่อยต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่างๆ ขององค์การ

ระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การทั้ง 5 ระบบมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญดังนี้

1. ระบบย่อยเกี่ยวกับค่านิยมและเป้าหมาย (goals and value subsystem) ประกอบด้วย
 1. วัฒนธรรม (culture)
 2. ปรัชญา (philosophy)
 3. วัตถุประสงค์ (over all goals)
 4. เป้าหมายกลุ่ม (group goals)
 5. เป้าหมายส่วนบุคคล (individual goals)
2. ระบบย่อยเกี่ยวกับเทคนิค (technical subsystem) ประกอบด้วย
 1. ความรู้ (knowledge)
 2. เทคนิค/วิธีการ (techniques)
 3. สิ่งอำนวยความสะดวก (facilities)
 4. อุปกรณ์ต่างๆ (equipments)

3. ระบบย่อยเกี่ยวกับจิตสังคม (psychosocial subsystem) ประกอบด้วย
 1. การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resources)
 2. การสร้างแรงจูงใจ (motivation)
 3. ภาวะผู้นำ (leadership)
 4. พลวัตกลุ่ม (group dynamics)
 5. รูปแบบการสื่อสารในองค์กร (communication)
4. ระบบย่อยเกี่ยวกับโครงสร้าง (structural subsystem) ประกอบด้วย
 1. ภารกิจ (tasks)
 2. กระแสการไหลของงาน (work flow)
 3. การจัดกลุ่มงาน (work group)
 4. การกำหนดหน้าที่ (authority)
 5. การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (information flow)
 6. วิธีกร (procedures)
 7. ระเบียบ (rules)
5. ระบบย่อยเกี่ยวกับการบริหาร (managerial subsystem) ประกอบด้วย
 1. การกำหนดเป้าหมาย (goal setting)
 2. การวางแผน (planning)
 3. การจัดสรรทรัพยากร (assembling resource)
 4. การจัดองค์กร (organizing)
 5. การดำเนินงาน (implementing)
 6. การควบคุม (controlling)

สำหรับในส่วนของการพิจารณาเกี่ยวกับผลผลิต (outputs) ขององค์กรนั้น Kast and Rosenzweig (1973) กล่าวว่า การพิจารณามิติผลผลิตขององค์กรจะต้องดูใน 3 ประเด็นหลัก เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรดังสมการต่อไปนี้

ผลปฏิบัติงาน (performance) = ประสิทธิภาพ (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม (participant satisfaction)

1. ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องมี การกำหนดระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้ในแต่ละงาน

2. ประสิทธิภาพพิจารณาถึงอัตราส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นไปได้ที่องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการ ใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ในทางกลับกัน เป็นไปได้ที่องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิภาพ

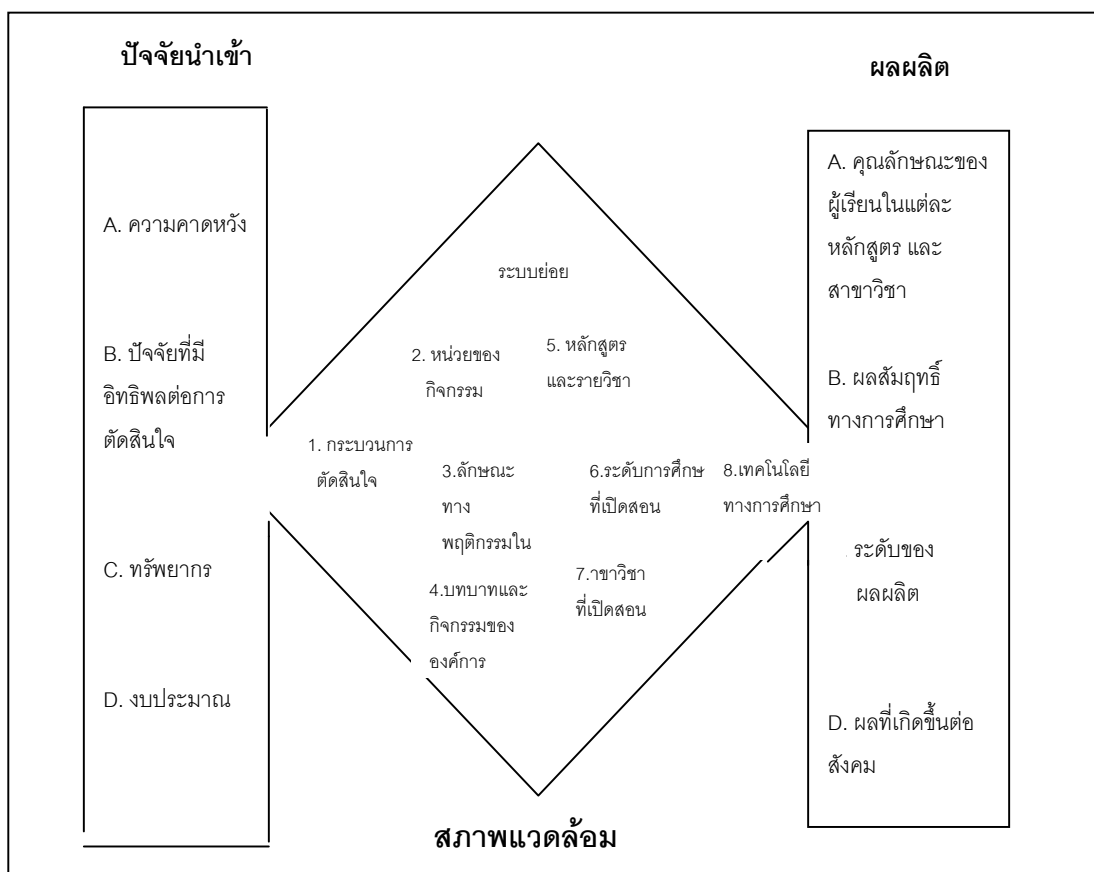
3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็น องค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่สำคัญ องค์การส่วนมากจะมีวิธีการทำให้ บุคลากรได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน และการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งหาก ไม่สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจก็อาจส่งผลให้มีการลาออก หรือไม่ทุ่มเทให้กับงานองค์ประกอบ อื่นที่ควรคำนึงในการพัฒนาความมีสมรรถนะขององค์การ คือ ความมั่นคงในการดำเนินงานซึ่งขึ้นอยู่กับ การบรรลุผลในระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งศักยภาพในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ขององค์การในอนาคต การพัฒนาบุคลากรทั้งรายบุคคลและกลุ่มอย่างสมดุล เป็นส่วนสำคัญสำหรับ องค์การโดยรวม

แนวคิดและทฤษฎีระบบโรงเรียน ของ Harry J. Hartley

นักวิชาการได้เสนอแนวคิด และทฤษฎีระบบเกี่ยวกับโรงเรียนไว้หลายรูปแบบ ซึ่งจะนำเสนอ พอเป็นสังเขป ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (general properties of an educational system) ของ Hartley

แผนภาพที่ 8 แนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (general properties of and educational system)



ที่มา : Hanson E.Mark.2003,Educational Administration and Organizational Behavior.

Boston:Pearson Education, Inc. P118. Adapted from Harry J.Hartley.1968, Educational Planning-Programming-Budgeting:A system approach, Permission of Prentice-Hall, Inc.

Hartley (1968 อ้างถึงใน Hanson E.Mark,2003:117-119) ได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานเชิงระบบทางการศึกษา (general properties of an educational system) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อม (environment; suprasystem) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของชุมชนขององค์การ สมาคมวิชาชีพ องค์การทางด้านเศรษฐกิจ ลักษณะทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของชาติ บรรยากาศของสังคมทั้งภายในและต่างประเทศที่องค์การทางการศึกษาตั้งอยู่

2. ปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ ที่สำคัญได้แก่

2.1 ความคาดหวัง (expectations) ของชุมชน นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางการศึกษา ความคาดหวังของผู้เรียน และนโยบายของคณะกรรมการขององค์การทางการศึกษานั้นๆ

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (influential factors) ที่สามารถและไม่สามารถควบคุมได้

2.3 ทรัพยากร (resources) ทางการบริหารได้แก่ ทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่ ระยะเวลา การเงิน รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ

2.4 งบประมาณ (budget)

3. ระบบย่อย (subsystem) ภายใต้กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ ที่สำคัญ ได้แก่

3.1 กระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การกำกับติดตาม การแสดงความคิดเห็น การบริหาร การเปลี่ยนแปลง

3.2 หน่วยของกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการเรียน กิจกรรมการสอน การบริหารงาน การอำนวยความสะดวก และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.3 ลักษณะทางพฤติกรรมในองค์การ ได้แก่ ลักษณะทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา

3.4 บทบาทและกิจกรรมขององค์การ ได้แก่ การควบคุม การสอน และระบบสนับสนุน

3.5 หลักสูตรและรายวิชา ได้แก่ หลักสูตรและรายวิชาต่างๆ ที่เปิดสอน

3.6 ระดับการศึกษาที่เปิดสอน

3.7 สาขาวิชาที่เปิดสอน

3.8 เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบควบคุม วัสดุคอมพิวเตอร์ต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

4. ผลผลิต (output) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ ที่สำคัญได้แก่

4.1 คุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตร และสาขาวิชา ได้แก่ คุณลักษณะตามข้อกำหนดของแต่ละหลักสูตร

4.2 ผลสัมฤทธิ์ในการศึกษา ได้แก่ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคม และการประกอบอาชีพ

4.3 ระดับของผลผลิต ได้แก่ ผลผลิตในระยะสั้น และระยะยาว

4.4 ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม เป็นผลลัพธ์ทั้งหมดของผลผลิตที่มีต่อสังคม

5. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ ที่สำคัญ ได้แก่

5.1 ข้อมูลป้อนกลับภายใน

5.2 ข้อมูลป้อนกลับภายในจากภายนอก

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา ของ Robert G.Owens

แนวคิดเชิงระบบ (System approach) ซึ่งพิจารณาองค์การในฐานะระบบเปิด (Organization as an open system) ของ Owens (2007:124-147) ซึ่งกล่าวว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่มีโครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีและเป็นตัวกำหนด หรือส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตขององค์การ องค์การประกอบด้วยระบบย่อย และขยายแนวคิดของ Owens โดยแนวคิดเชิงระบบ (System approach) ของ Robert G. Owens นั้นพิจารณาองค์การว่าเป็นระบบหนึ่งของสังคม และองค์การมีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open system) การนำแนวคิดเชิงระบบมากำหนดกรอบการศึกษาวิเคราะห์องค์การทำให้สามารถศึกษาคุณลักษณะเฉพาะและรูปแบบความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในองค์การ ทำให้วิเคราะห์และเห็นภาพชัดเจนในการศึกษาองค์การประเภทโรงเรียน โดย Owens (2007:126-130) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคม ที่ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ในเชิงระบบ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้นๆ ค่านิยมขององค์การ เป้าหมายที่ต้องการ และงบประมาณ เป็นต้น

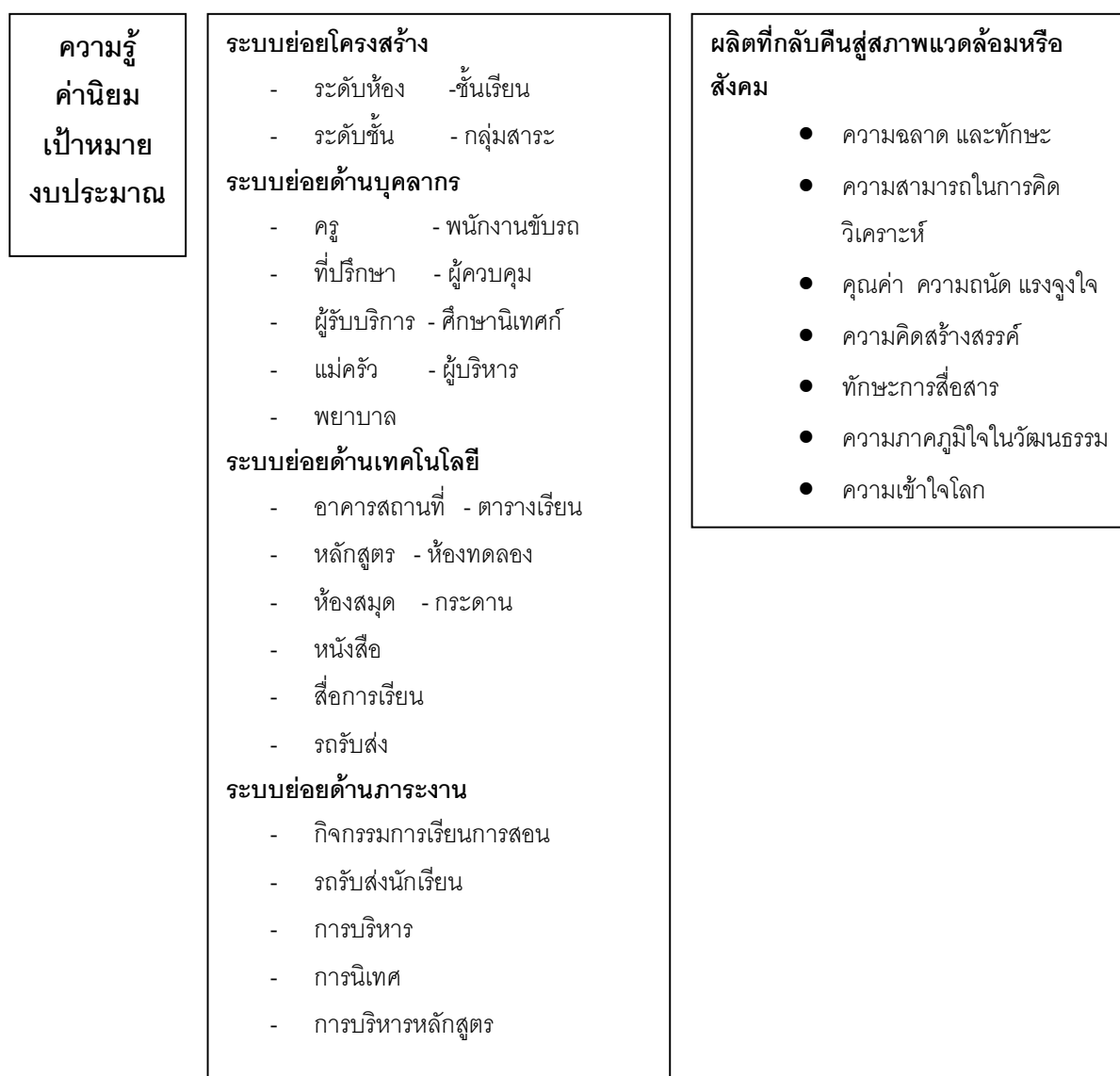
2. กระบวนการ (process) ของระบบย่อยต่างๆ ได้แก่ ระบบย่อยโครงสร้าง ระบบย่อยบุคลากร ระบบย่อยเทคโนโลยี และระบบย่อยภาระงาน เป็นต้น

3. ผลผลิต (Outputs) ที่กลับคืนสู่สิ่งแวดล้อม หรือสังคม

โรงเรียนเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันและกัน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 โรงเรียนในฐานะระบบ (Schooling as an input-process-output system)

ปัจจัยนำเข้า → กระบวนการ → ผลผลิต



ที่มา : Robert G. Owens. 2007. *Organizational Behavior in Education*. 9th ed. Pearson Education, Inc. P127.

Owens (2007 :126) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม โดยใช้ชื่อว่า “Social systems theory” ซึ่งอธิบายว่าองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญภายใน 4 ประการ ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) ที่ทำให้องค์การดำเนินงานเป็นอย่างมีระบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ข่ายการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้โครงสร้างยังกำหนดระบบการไหลของงาน

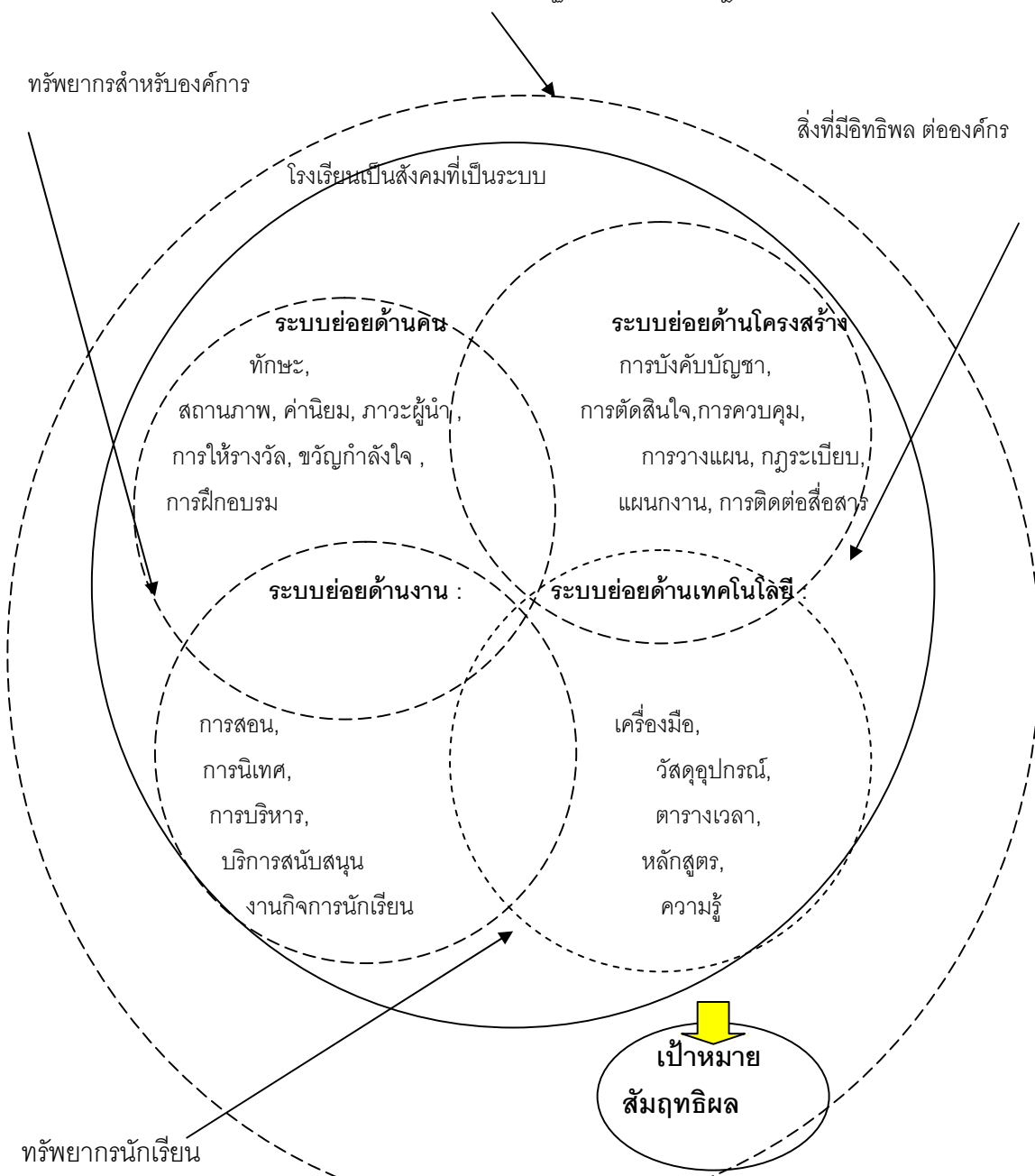
2) คน (People) หรือทรัพยากรมนุษย์ ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ

3) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี (Technological resources) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือและซอต์แวร์ กล้องโทรทัศน์อิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์การ แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์การทางการศึกษา

4) งาน (Task) ซึ่งมีจำนวนมากภายในโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหาร การบริการนักเรียน เป็นต้น

แผนภาพที่ 10 ลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบโรงเรียน

ระบบภายนอกที่ใหญ่กว่า (เช่น สังคม, การเมือง เศรษฐกิจ, เทคโนโลยี, กฎหมาย, วัฒนธรรม)



ที่มา : Robert G. Owens. 2007. **Organizational Behavior in Education**. 9th ed. Pearson Education, Inc, p.146.

บริบทขององค์การ (Environmental Suprasystem) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) และผลผลิต (Outputs) ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบบสิ่งแวดล้อม (Environmental Suprasystem) มีขอบเขตในการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 สิ่งแวดล้อมวงกว้าง (Broad environment) ได้แก่ สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 สิ่งแวดล้อมเฉพาะของสถานศึกษา (Specific environment) ได้แก่ ผู้ปกครอง หน่วยงานบังคับบัญชา หน่วยงานรับรองมาตรฐาน ประชาชนในชุมชน หน่วยงาน องค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ เป็นต้น

2) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีขอบเขตในการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านองค์ความรู้ ค่านิยม เป้าหมาย และเงินทุนหรืองบประมาณ โดยศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ของครู บุคลากรของสถานศึกษา ปรัชญา (Philosophy) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายของสถานศึกษา (Over all Goals) งบประมาณ (Money) ที่สถานศึกษาได้รับจัดสรร รวมทั้งงบประมาณจากแหล่ง อื่นๆ ที่โรงเรียนจัดหาเพิ่มเติม เช่น เงินจากการบริจาค เป็นต้น

3) กระบวนการ (Processes) มีขอบเขตในการวิเคราะห์เกี่ยวกับระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต 4 ระบบย่อยได้แก่

3.1) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เช่น การสื่อสารในองค์การ (Communication) การวางแผน (Planning) การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

3.2) ระบบย่อยด้านบุคลากร ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ของสถานศึกษา เช่น การคัดเลือกครูผู้สอน บุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายงาน/โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

3.3) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ศึกษาและวิเคราะห์ เกี่ยวกับ วัสดุ อุปกรณ์ (Material) ที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งอาคารสถานที่และสภาพการจัดสิ่งแวดล้อมของวิทยาลัย สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่าง ๆ (Facilities and Equipments) และเทคโนโลยี

(Technologies) ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานอื่น ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนการสอน ความรู้ (Knowledge) เป็นต้น

3.4) ระบบย่อยด้านภาระงาน ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับ งานวิชาการ และงานสนับสนุนวิชาการอื่น ๆ การบริหาร การนิเทศ ระบบสนับสนุน การบริการต่างๆ

4) ผลผลิต (Outputs) มีขอบเขตในการวิเคราะห์เกี่ยวกับ

4.1) ผลผลิต (Products) ได้แก่ คุณภาพของนักเรียนซึ่งวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Student achievement)

4.2) บริการ (Services) ได้แก่ กิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อ การบริการแก่ครู นักเรียนและชุมชน

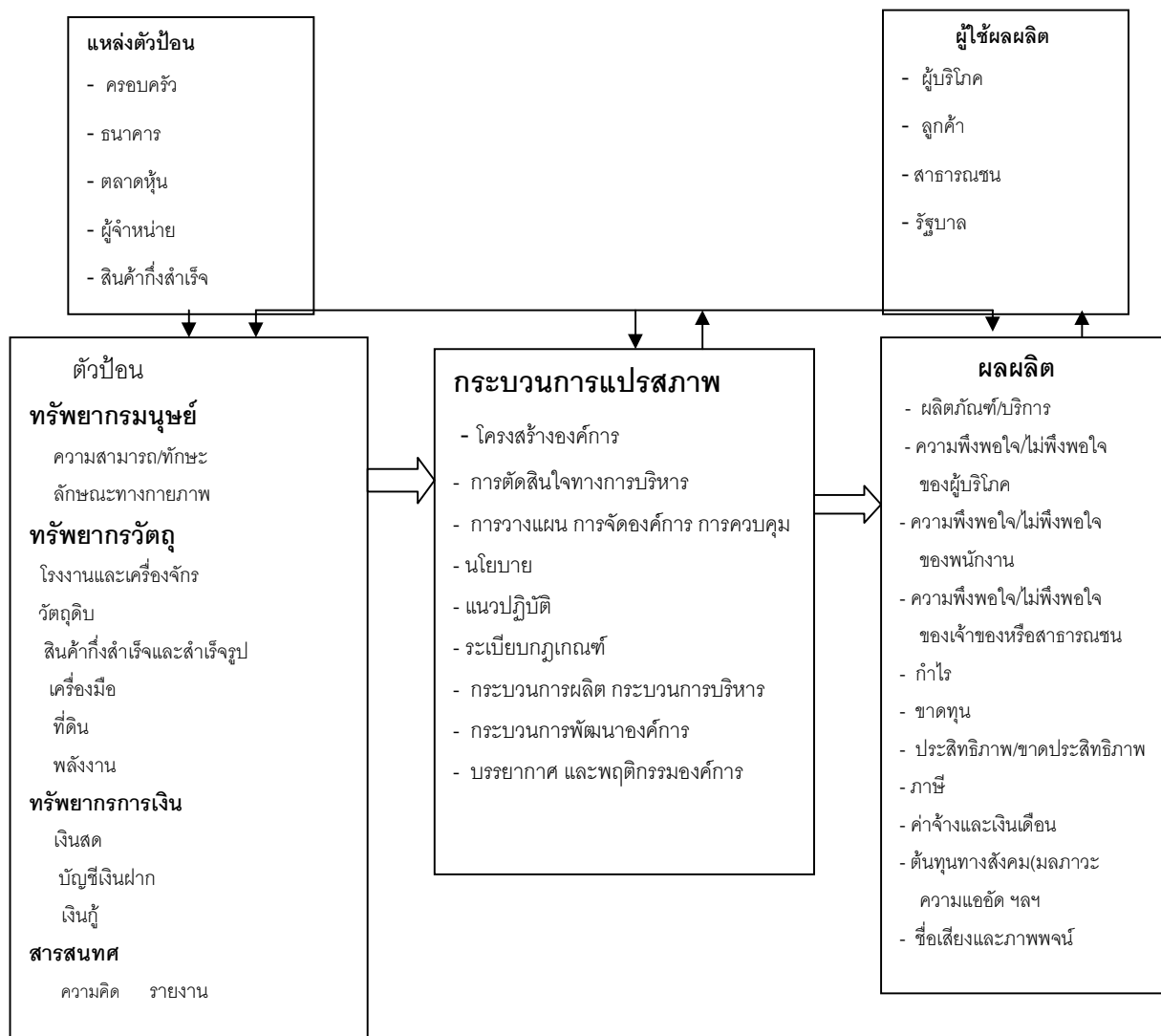
4.3) ความพึงพอใจ (Human Satisfaction) ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครู และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนในการดำเนินงานของสถานศึกษา

กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบของ Hodge, Anthony

องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดของ Hodge, Anthony (1988 : 59) ซึ่งได้เสนอรูปแบบ องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด (The open systems model) ว่าประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation processes) และผลผลิต (Outputs) ซึ่งอยู่ภายใต้บริบท สิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) ที่เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยนำเข้า และโอกาสต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 11

องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด



สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Constraints)

- ค่านิยมและปทัสฐาน
- ระบบการเมือง
- ระบบเศรษฐกิจ
- การแข่งขัน
- สถานภาพทางเทคโนโลยี
- ทักษะ/การศึกษาของทรัพยากรมนุษย์
- กลุ่มผู้บริโภค/กลุ่มลูกค้า

ที่มา : B.J.Hodge, William P. Anthony .Organization Theory : A strategic approach.

5th ed. Prentice-Hall, 1988. p : 59

สภาพแวดล้อม (Environment)

Hodge, Anthony (1988) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมคือทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับองค์การมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เป็นโอกาสและอุปสรรคข้อจำกัดที่มีอิทธิพลต่อตัวบ่อนผลผลิต และระบบอื่นๆ การควบคุมที่ดีจะทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่วนใหญ่เป็นโอกาสไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างวัฒนธรรม การศึกษา ระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ เทคโนโลยีเวลา ปัจจัยด้านประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณีและทรัพยากรธรรมชาติและปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นองค์การควรจะพยายามทำให้สิ่งแวดล้อมเป็นโอกาสและกำจัดสิ่งที่เป็นอิทธิพลและข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมออกไป

สภาพแวดล้อมของระบบสามารถแบ่งออกไปเป็น 2 ลักษณะคือ สภาพแวดล้อมทั่วไประดับสังคม และสภาพแวดล้อมระดับภารกิจ ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้งสองลักษณะ มีผลกระทบต่อระบบภายในขององค์การ ทั้งในด้านการรับรู้และกระบวนการบริหาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบภายในขององค์การ ทั้งในด้านการรับรู้และกระบวนการบริหาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีโครงสร้างขององค์การ จิตวิทยาสังคม และกระบวนการจัดการ แม้จะไม่อาจจะระบุได้ว่าสภาพแวดล้อมใดส่งผลกระทบต่อระบบย่อยระบบใดก็ตาม

ทั้งนี้สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมาย และระบบต่างๆ ภายในองค์การอันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนร่วมของประเทศ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น

ปัจจัยนำเข้า

Hodge, Anthony (1988 : 59) ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าของทฤษฎีระบบว่าประกอบไปด้วยทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็น 4 ประเภทคือ

1. ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources)
2. ทรัพยากรวัตถุหรือกายภาพ (Physical Resources)

3. ทรัพยากรด้านการเงิน (Financial Resources)

4. ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information Resources)

1) ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human resources)

Hodge,Anthony (1988:59) ได้กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความสนใจ ความสามารถ ทักษะ คุณสมบัติทางกายภาพ เช่น ความแข็งแรง บุคลิกภาพต่างๆ ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากในบรรดาทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารในทุกองค์การ เนื่องจากเป็นทรัพยากรหลักที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้

2) ทรัพยากรด้านวัตถุ

Hodge, Anthony (1988 : 59) ได้กล่าวถึงทรัพยากรด้านวัตถุของ องค์การจะประกอบไปด้วย สำนักงาน อาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้างต่างๆ พื้นที่บริเวณ และพลังงาน เครื่องมือ ที่ดิน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่มุ่งส่งเสริมทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ

3) ทรัพยากรทางการเงิน

Hodge,Anthony (1988) ได้กล่าวถึงทรัพยากรทางการเงินขององค์การจะประกอบไปด้วย เงินสด การบัญชี เงินกู้ ความเชื่อถือ ตลอดจนงบประมาณและอื่นๆ ที่ องค์การนำมาใช้ในการจัดซื้อหรือบริหารจัดการด้านต่างๆ

งานบริหารการเงินและสินทรัพย์ มีความหมายรวมถึง การวางแผนการเงิน ซึ่งจะต้องจัดทำงบประมาณ งบการเงินล่วงหน้า วิเคราะห์ต้นทุน และประเมินโครงการลงทุน การจัดโครงสร้างองค์การ โดยออกแบบผังโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสินทรัพย์ การดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งรวมถึงการจัดหาและจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรทางการศึกษา การจัดการเกี่ยวกับเงินสด การจัดการเกี่ยวกับพัสดุและสินทรัพย์ การจัดซื้อจัดจ้าง การบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานการเงิน การควบคุมตรวจสอบภายใน และการวิเคราะห์ประเมินการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4) ทรัพยากรด้านสารสนเทศ

Hodge, Anthony (1988) ได้กล่าวถึงทรัพยากรด้านข้อมูลของ องค์การจะประกอบด้วย ข้อมูล ความคิด การรายงาน และอื่นๆ ที่ทำให้เกิดข้อมูล นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการ ผลผลิตและยังเป็นทรัพยากรที่สำคัญและสนับสนุนต่อทุกด้าน

ในองค์กรหนึ่งๆจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลางและผู้ควบคุมในการปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มควบคุมขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีทิศทางเช่นเดียวกัน ระบบสารสนเทศก็จะประกอบไปด้วยระบบควบคุมข้อมูลย่อย 2 ส่วน MIS (Management Information System) และ OIS (Operating Information System) โดยจะเสนอต่อผู้บริหารตั้งแต่ระดับควบคุมการปฏิบัติขึ้นไป ส่วนระบบ OIS นั้นจะเป็นระบบข้อมูลเพื่อให้พนักงานระดับล่างซึ่งปฏิบัติอยู่นั้นได้ใช้เพื่อให้งานดำเนินไปตามขั้นตอนเป็นระบบ โดยยังผลให้ผลรวมมีประสิทธิภาพสูงสุด MIS จะเป็นส่วนที่เสนอข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Processes)

Hodge, Anthony (1988 :59) ได้กล่าวถึงระบบย่อยของกระบวนการแปรสภาพไว้ ดังนี้

องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เป็นผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานภายในองค์การและการบริหารการดำเนินงานของระบบ องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารองค์การ ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจ และการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินโดยผู้บริหารจะส่งผลต่อผลผลิตขององค์การ

ผลผลิต (Outputs)

ผลผลิตขององค์การได้แก่ ผลิตภัณฑ์การบริหารความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ กำไร ขาดทุน ประสิทธิภาพ ภาษี ค่าจ้าง เงินเดือน มลภาวะ ความแออัด ชื่อเสียงหรือภาพพจน์ขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีระบบโรงเรียนในฐานะระบบสังคมของ Hoy and Miskel

Hoy and Miskel (2008) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีโรงเรียนในฐานะระบบสังคมไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นทางการ (formal organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกัน ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบทางการที่ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

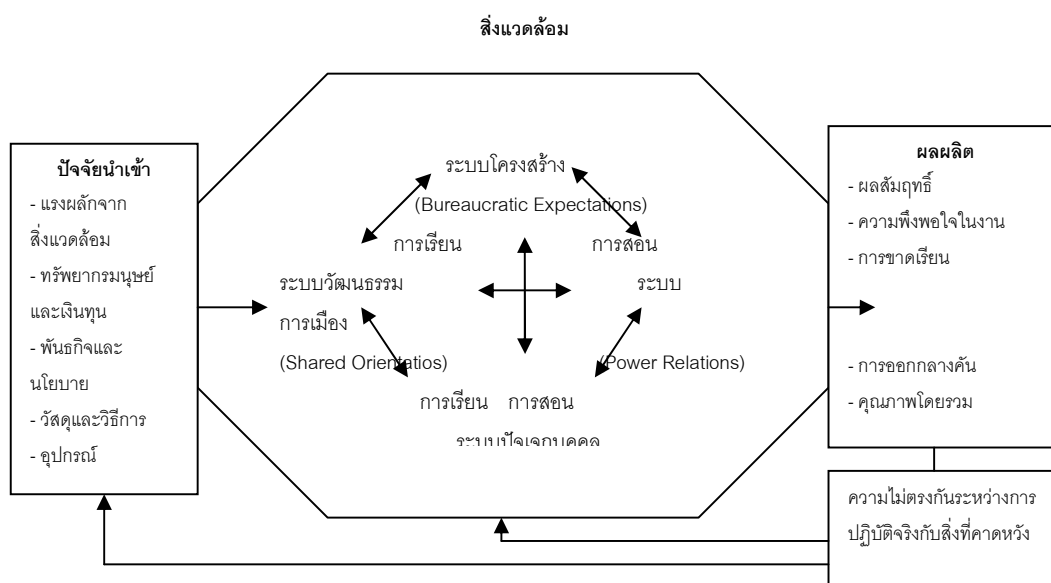
2. บุคคล (individual) ซึ่งเน้นศึกษาที่เกี่ยวกับความต้องการ (needs) เป้าหมายความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยมีศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. วัฒนธรรม (Culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

4. การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่นๆ

ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไข หรือแรงผลักดันจากเทคโนโลยีหลัก (Technological core) และสิ่งแวดล้อม (environment) ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์การ

แผนภาพที่ 12 ระบบเปิดพื้นฐาน



ที่มา : Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 2008, Educational Administration, Mcgraw Hill, p32.

Hoy and Miskel (2008) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนไว้ว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (environmental constraints) ทรัพยากรมนุษย์ และเงินทุน (human and capital resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (materials and methods) และ อุปกรณ์ (equipment)

2. กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structure system) ระบบวัฒนธรรม (cultural system) ระบบการเมือง (political system) และ ระบบปัจเจกบุคคล (individual system)

3. ผลผลิต (outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (achievement) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) การขาดเรียน (absenteeism) การออกกลางคัน (dropout rate) และคุณภาพโดยรวม (overall quality)

4. สภาพแวดล้อม (environment) คือ สิ่งที่อยู่นอกองค์การ โรงเรียนเป็นระบบสังคม การกำหนดของเขตขององค์การบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าไปในรูปแบบต่างๆ เช่น ทรัพยากรต่างๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและเป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักดัน หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ หรือการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งสิ่งแวดล้อมวงกว้างและสิ่งแวดล้อมเฉพาะที่อยู่ใกล้โรงเรียนล้วนมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง และกิจกรรมของโรงเรียน ทั้งนี้สิ่งแวดล้อมวงกว้าง เช่น สังคม กฎหมาย เศรษฐกิจ ประชากร และแนวโน้มเกี่ยวกับเทคโนโลยีมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อโรงเรียน อย่างไรก็ตามผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั่วไป (general environment) ในลักษณะนี้ยังไม่มีชัดเจน ในทางตรงข้าม ประชาชนในชุมชน หรือในเขตบริการของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง หน่วยงานต่างๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัย หน่วยงานรับรองคุณภาพการศึกษา สมาคมทางการศึกษา จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อโรงเรียนยิ่งกว่าสิ่งแวดล้อมทั่วไป

นอกจากนี้ Hoy and Miskel ยังได้อธิบายว่า รูปแบบระบบสังคม มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (internal feedback loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (external feedback loops) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของโรงเรียน และกลุ่มไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้าง และกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือที่มาของข้อมูลย้อนกลับภายใน สำหรับข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก หรือวัฒนธรรมของชุมชนเป็นเงื่อนไข หรือแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน บรรทัดฐานกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การซึ่งส่งผลโดยอ้อมต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคน

รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (dynamic) ของโรงเรียน ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่างๆ มีเหตุการณ์ทั้งที่ดี ไม่ดี หรือไม่ส่งผลใดๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน ลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัต หรือการเปลี่ยนแปลงของระบบอาจพิจารณาจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่า

องค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมต่างๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้ เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ระบบราชการ กลุ่มต่างๆ เป้าหมายของแต่ละบุคคล ค่านิยม การใช้อำนาจในการแสดงภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการสื่อสาร เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดเชิงระบบองค์การ และระบบโรงเรียนของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุป เป็นองค์ประกอบเชิงระบบได้ ดังตาราง 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบเชิงระบบขององค์การและระบบโรงเรียน

| องค์ประกอบเชิงระบบ | นักวิชาการ | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|--------------------------|----------------|---------------|-----------------------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| | Robbin (2007) | Kast & Rosenzweig (1973) | Hartley (1968) | Hanson (2003) | Lunenburg & Ornstein (2008) | Owen (2007) | Hoy & Miske (2008) | Hodge, Anthony (1988) |
| สภาพแวดล้อม | | | | | | | | |
| 1. เศรษฐกิจ สังคม การเมือง | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| 2. เทคโนโลยี | | ✓ | | | | ✓ | | |
| 3. ลักษณะชุมชน | | | ✓ | | | | | |
| 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้บริโภคร | | ✓ | | | | | ✓ | |
| 5. กลุ่ม/องค์การ/สมาคม | | | ✓ | | | | ✓ | |
| 6. กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ | | | | | | ✓ | | |
| 7. วัฒนธรรม | | | | | | ✓ | | |
| 8. สภาพแวดล้อม/ระบบนิเวศ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| ปัจจัยนำเข้า | | | | | | | | |
| 1. ความคาดหวัง | | | ✓ | ✓ | | | | |
| 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ | | | ✓ | | | | | |
| 3. ทรัพยากรทางการบริหาร | | | ✓ | | | | | |
| 3.1 คน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 3.2 วัสดุอุปกรณ์/สื่อการสอน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| 3.3 งบประมาณ/การเงิน | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3.4 อาคารสถานที่ | | | ✓ | | | | | ✓ |
| 3.5 ระยะเวลา | | | ✓ | | | | | |
| 4. ทฤษฎี ความรู้ วิธีการ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5. นโยบาย | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| 6. กฎระเบียบ/ข้อบังคับ | | | | ✓ | ✓ | | | |
| 7. ค่านิยม/บรรทัดฐานทางสังคม | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 8. เป้าหมาย | | | | | | ✓ | | |
| 9. ผู้มีส่วนได้เสีย/กลุ่ม/ชุมชน | | | | | ✓ | | ✓ | |
| กระบวนการ | | | | | | | | |
| 1. ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ |
| 2. โครงสร้าง | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. การจัดการ | | ✓ | | ✓ | | | | ✓ |
| 4. เทคโนโลยี/องค์ความรู้/หลักสูตร | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 5. วัฒนธรรม | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |

ตารางที่ 3 องค์ประกอบเชิงระบบองค์การและระบบโรงเรียน (ต่อ)

| องค์ประกอบเชิงระบบ | นักวิชาการ | | | | | | | |
|-------------------------|---------------|--------------------------|----------------|---------------|-----------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| | Robbin (2007) | Kast & Rosenzweig (1973) | Hartley (1968) | Hanson (2003) | Lunenburg & Ormstein (2008) | Owen (2007) | Hoy & Miskel (2008) | Hodge, Anthony (1988) |
| ข้อมูลย้อนกลับ | | | | | | | | |
| 1. ข้อมูลย้อนกลับ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | |
| 2. ข้อมูลย้อนกลับภายใน | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| 3. ข้อมูลย้อนกลับภายนอก | | | | ✓ | | | ✓ | |

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนนี้ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอตามลำดับ 4 ส่วนคือ

1. ความหมายของการบริหารจัดการ
2. หน้าที่ของการบริหารจัดการ
3. ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

1. ความหมายของการบริหารจัดการ

“การบริหารจัดการ” ถือว่าเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากกับการแข่งขันในยุคไร้พรมแดน หรือยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่จะต้องจัดระบบการบริหารจัดการให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารจัดการพอสรุปได้ดังนี้

Griffin (1977) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมี

การปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Certo (2000) กล่าวถึงการบริหารจัดการว่า หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารขององค์การทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงที่อยู่ในองค์การของรัฐ เอกชน องค์การที่มุ่งหวังกำไร องค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร หรือองค์การอิสระต่างๆ ล้วนต้องการใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของผู้บริหาร บุคคลต่างๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารและไม่ใช่ผู้บริหารสามารถนำความรู้หรือศาสตร์เหล่านี้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินชีวิตของตนเอง ครอบครัว และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีอนาคตที่ดีขึ้นได้ ซึ่งก็จะมีชีวิตที่ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีการบริหารจัดการชีวิตของตนเอง โดยปล่อยให้ชีวิตขาดการวางแผน และการควบคุมในทางที่ถูกต้องเหมาะสม

2. หน้าที่ของการบริหารจัดการ

Fayol (อ้างถึงใน Lunenburg และคนอื่นๆ, 1996:6) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารจัดการว่า ประกอบด้วยการวางแผนการจัดองค์การการบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงานและการควบคุมกำกับ ดังนี้

- 1) การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและเตรียมวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
- 2) การจัดองค์การ คือ การจัดการเกี่ยวกับคนและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในองค์การเพื่อการปฏิบัติตามแผน
- 3) การบังคับบัญชา คือ การบังคับบัญชาสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามหน้าที่ของตน
- 4) การประสานงาน คือ การประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5) การควบคุม คือ การควบคุม กำกับ ดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้ได้ทราบว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปได้เสร็จเรียบร้อยตามระเบียบกฎเกณฑ์ และคำแนะนำที่ให้ไว้

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

Kast และ Rosenzweig (1985:401-405) กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมองการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน และเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด เป้าหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมกำกับ เกิดการปรับตัวที่เหมาะสมในการธำรงรักษาไว้ซึ่งองค์การ

Koontz, Donnell และ Wehrich (1986:4) กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารจัดการว่า ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การนำ และการควบคุมกำกับ

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

Robbins และ Coulter (1996:9-10) กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานทางการบริหารจัดการ 4 ประการ เช่นเดียวกับ Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992) คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมกำกับ

Mackenzie (1969:87) ได้สรุปหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารว่าผู้บริหารทุกคน มีหน้าที่ในการจัดการสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

1) การบริหารจัดการด้านความคิด นั่นคือ การวางแผน เพื่อให้ได้ทางเลือกและแผนงานที่ดีที่สุด

2) การบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ นั่นคือ การจัดองค์การ เพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมทรัพยากร และสิ่งของต่างๆ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3) การบริหารจัดการเกี่ยวกับคน นั่นคือ การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้คนที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสม การสั่งการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปตามแผนที่ความคิดมากที่สุด

Dessler (1998:679) ได้สรุปหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (management process) ว่าเป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้จัดการ ประกอบด้วย 1.การวางแผน (planning) 2.การจัดองค์การ (organizing) 3.การนำ (leading) 4.การควบคุม (controlling) ทฤษฎีการขององค์การ (Dessler,1998:679) ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (function 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) แต่ในปัจจุบันนิยมรวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์การ จึงเหลือเพียง 4 หน้าที่

จากที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหารจัดการของนักวิชาการดังที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หน้าที่ของการบริหารจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดทรัพยากร การนำ และการควบคุมกำกับ กล่าวคือ

1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปให้ถึง จึงเป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2) การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม วิธีการ และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผน จึงเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า

3) การจัดองค์การเป็นการจัดระเบียบของงาน และคนให้สอดคล้องกับโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

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

5) การจัดทรัพยากรเป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ นับตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุม กำกับและติดตามการใช้จ่าย

6) การนำ เป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานตามภารกิจ หน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายด้วยเทคนิคการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

7) การควบคุมกำกับ เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ประกอบไปด้วยการกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัด การให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งที่เป็นการติดตามประเมิน และตรวจสอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับการปรับตัว และสร้างไว้ซึ่งความอยู่รอดและพัฒนาขององค์การ

อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดกรอบความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารจัดการ โดยประยุกต์ตามแนวคิดของ Robbins และ Coulter (1996:9-10) และ Sergiovanni และคนอื่นๆ (1992:72) เนื่องจากมีองค์ประกอบครอบคลุมหน้าที่ของการบริหารจัดการตามที่ได้ประมวลความคิดของนักทฤษฎีต่างๆ เพื่อเป็นกรอบของหน้าที่การบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

1) การวางแผน (planning) ประกอบด้วย 1.การกำหนดเป้าหมาย 2.การกำหนดยุทธศาสตร์ 3.การจัดทำแผนงานย่อย

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

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

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

3. ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Cambell and others (1978), Kimbrough และ Nunnery (1988:44) อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์ และภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ได้กรอบภารกิจสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 งาน คือ 1)การบริหารวิชาการ 2)การบริหารงบประมาณ 3)การบริหารงานบุคคล และ 4)การบริหารทั่วไป

3.1. การจัดการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการวัดการศึกษาในระดับโรงเรียน การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตร และการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล กิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การนิเทศติดตามผล การบริหารงานวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนจะมีโอกาสตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละภารกิจ ดังนี้

1.1. การพัฒนาและบริหารหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง หลักสูตรที่โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำ หรือพัฒนาขึ้นโดยจัดทำองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรให้เป็นไปตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางแล้วจัดทำสาระ หรือรายละเอียดให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งความถนัด ความสนใจและความสามารถของนักเรียน หลักสูตรแต่ละโรงเรียนจึงมีส่วนที่เป็นแกนกลางเหมือนกัน แต่แตกต่างกันในส่วนที่เพิ่มเติม วิสัยทัศน์ และความต้องการของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การสร้างหลักสูตรของโรงเรียน จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมองอนาคตว่าชุมชนและสังคม จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรและต้องปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้แล้วเขียนเป็นหลักสูตรของโรงเรียน ที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค ออกแบบการเรียนการสอน เวลาเรียน จำนวนหน่วยกิต และแนวทางการวัดประเมินผู้เรียน

1.2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ แนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ คือการพัฒนาการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ความถนัดความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนจึงควรได้ลงมือปฏิบัติ ศึกษา ค้นคว้าและสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเองมากที่สุด

1.3. การวัดผลประเมินผลการเรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ครูใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้เรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ จึงต้องเป็นการประเมินตามสภาพจริง ใช้วิธีการและเครื่องมือในการวัดผลอย่างหลากหลาย เรียนรู้ไป วัดผลไป ตามจุดประสงค์การเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลตามระดับชั้นเรียน ที่มุ่งหาคำตอบว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้าน ความรู้

ทักษะกระบวนการ คุณธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ ส่วนการประเมินคุณภาพระดับโรงเรียน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายปี และช่วงชั้นนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้ได้มาตรฐานการเรียนรู้ สำหรับการประเมินคุณภาพระดับชาติในที่สุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น

1.4. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา โรงเรียนต้องดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน การจัดซื้อจัดหาและจัดทำสื่อและเทคโนโลยีให้เพียงพอ และเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนโดยมีสื่อที่หลากหลาย ทั้งสื่อพื้นบ้านแบบง่ายไปจนถึงสื่อที่มีเทคโนโลยีสูง เช่นคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายชนิดต่างๆ เป็นต้น โรงเรียนต้องจัดให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเฉพาะ มีการอบรมปฏิบัติการ ให้ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีการศึกษาเป็น จัดงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ มีการวิจัยเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.5. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งของข้อมูลสารสนเทศ แหล่งความรู้ทางวิทยาการที่เป็นทรัพยากรบุคคล สิ่งประดิษฐ์ วัตถุ อาคารสถานที่ ซึ่งมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้เรียนหรือเป็นแหล่งความรู้โดยตรง

โรงเรียนควรจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างกว้างขวาง นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียน โดยการจัดการกระบวนการเรียนการสอนและจัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามความแตกต่างของผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ที่สำคัญแหล่งเรียนรู้จำเป็นต้องสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

1.6. การวิจัยการวิจัยในชั้นเรียน เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาหรือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ครูรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เพื่อสืบค้นให้ได้สาเหตุของปัญหา แล้วหาวิธีแก้ไขปัญหา หรือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนการวิจัยในชั้นเรียนจึงไม่แปลกแยกไปจากการจัดการเรียนการสอนปกติ และมีประโยชน์ต่อผู้เรียน ครู โรงเรียน และวงการศึกษาชาติ

โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนทุกคน และจัดทำได้ตลอดปีไปจำกัดจำนวนโดยจัดอบรมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ และให้เวลาในการวิจัย รวมทั้งการยกย่องผู้มีผลงานวิจัยในชั้นเรียน มีการติดตามการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน

1.7. การส่งเสริมชุมชนเข้มแข็งทางวิชาการ โรงเรียนมีบทบาทส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งโดย

- 1) ใช้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ขณะเดียวกันก็ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนสำหรับนักเรียน
- 2) จัดเก็บข้อมูล สารสนเทศของชุมชน
- 3) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน
- 4) พัฒนาหรือให้ความรู้แก่ผู้นำชุมชน และประชาชนด้านต่างๆ

3.2. ภารกิจการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณนี้ เน้นให้สอดคล้องกับแนวการบริหารจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ สามารถบริหารการเงินการบัญชี และการพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายที่เอื้อ และเป็นศูนย์กลางการระดมทรัพยากรและการลงทุน มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างยังคงถือปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่โรงเรียนจะได้รับการกระจายอำนาจให้จัดซื้อจัดจ้างด้วยตนเองมากที่สุด ดังนั้นโรงเรียนต้องกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม ยึดหลักการมีส่วนร่วม เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการจัดระบบบริหารพัสดุหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานพัสดุ

2. การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ คือการจัดการระบบการเงินในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ซึ่งในอดีตโรงเรียนมีหน้าที่เพียงเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานทางการเงินและจัดการเก็บเงินสด แต่เมื่อโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจมากขึ้น โรงเรียนต้องมีภาระทางการเงินซับซ้อนมากขึ้น เช่นการหาแหล่งงบประมาณเพิ่มเติมจากงบประมาณแผ่นดิน การจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นทุนผลผลิต และการจัดซื้อจัดจ้างการปฏิบัติตามนโยบายการเงินโดยมีการวัดผลการดำเนินงานการกำหนดชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน

3. การรายงานทางการเงิน การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินของโรงเรียน ให้แก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทราบถึง

ผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่า วัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียน

การรายงานทางการเงินของโรงเรียนประกอบด้วย 1) รายงานต้นทุนผลผลิต 2) งบแสดงฐานะทางการเงิน 3) งบแสดงผลการดำเนินงาน 4) วงกระแสเงินสด การรายงานในรายการที่ 1) เป็นผลจากการดำเนินในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ส่วนรายการที่ 2) 3) และ 4) เป็นผลจากการดำเนินงานในการบริหารการเงิน การควบคุมงบประมาณและการบริหารสินทรัพย์

4. การบริหารสินทรัพย์ การบริหารสินทรัพย์เป็นแนวทางหนึ่ง ในการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ต้นทุนผลผลิตของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

5. การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายใน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติ ตามแผนงานที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การบริหารงานด้านอื่นๆ ตลอดจนการตรวจสอบบัญชี การวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอ และประสิทธิผลของการควบคุมภายในของส่วนราชการ รวมทั้งการรายงานผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในระดับโรงเรียน เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเพื่อส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

6. การระดมทรัพยากร และกองทุนเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา มีส่วนช่วยในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ทรัพยากร มีหลากหลาย เช่น บุคคลหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เงิน สื่อเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ

3.3. ภารกิจการบริหารงานบุคคล

หลักเกณฑ์และแนวคิดการบริหารบุคคล มีนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด หลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และหลักธรรมาภิบาล ภารกิจการบริหารบุคคล มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง เป็นไปตามเกณฑ์การคำนวณอัตรากำลังสำหรับโรงเรียน ซึ่งจะสอดคล้องกับจำนวนนักเรียน และจำนวนห้องเรียน รวมทั้งการวางแผน การจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรสถานศึกษา

กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การประเมินความต้องการอัตรากำลัง ทั้งสายผู้บริหารสถานศึกษา สายครูผู้ปฏิบัติการสอน และบุคลากรทางการศึกษาทำหน้าที่สนับสนุน การสอน การจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาในปีงบประมาณปัจจุบัน และล่วงหน้า 10 ปี และการเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาในปีงบประมาณปัจจุบัน และล่วงหน้า 10 ปี และการเสนอ แผนอัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังยังรวมถึง การขอกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนวิทยฐานะ การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ปรับปรุงการ กำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น

2. การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนมีหน้าที่เสนอความต้องการข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้า รับราชการ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่อนุกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ) เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมายดำเนินการสรรหา และ จัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว ตามความต้องการ จำเป็นของโรงเรียน

โรงเรียนมีหน้าที่ดำเนินการขอรับใบอนุญาตและประกอบวิชาชีพ และการขอต่อ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่ทาง การศึกษาดำเนินการต่อไป

3. การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรจะยึดหลัก การพัฒนาไม่เน้นเฉพาะ การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการพัฒนาบุคลากรระหว่างประจำการ (On the Job training) โดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

4. การย้าย โอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากราชการ โรงเรียนมีหน้าที่ในการ รวบรวมเรื่อง กลั่นกรองและพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการย้าย การโอน การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน โดยความเห็นชอบ ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีข้อมูลสารสนเทศและนายทะเบียน ประวัติของบุคลากร พร้อมสำหรับการพิจารณาตัดสินใจ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง โรงเรียนต้องจัดทำเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบแนวปฏิบัติและแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

5. การยกย่องเชิดชูเกียรติ โรงเรียนมีหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีความดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด หรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

โรงเรียนควรมีกำหนดการหลักเกณฑ์และวิธีการยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งบุคลากรให้ทราบทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการ มีแผนปฏิบัติการ และมีการประเมินผล

6. การดำเนินการวินัย โรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนให้มีวินัยในตนเอง ป้องกันไม่ให้เกิดบุคลากรของโรงเรียนกระทำผิดวินัย โรงเรียนมีอำนาจในการสอบสวน และลงโทษทางวินัยข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในกรณีมีความผิดทางวินัย ที่ไม่ร้ายแรงตามที่กฎหมายกำหนดแล้วรายงานเขตพื้นที่ทางการศึกษา

ในกรณีที่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โรงเรียนมีหน้าที่สอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการสอบสวน และรายงานไปยังเขตพื้นที่ทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษาพิจารณาและลงโทษ

สำหรับการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษและการร้องทุกข์ โรงเรียนไม่มีอำนาจพิจารณาและตัดสินใจ ต้องรวบรวมส่งให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมายเป็นผู้ตัดสินใจ โรงเรียนต้องจัดทำระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการและมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

7. ทะเบียนประวัติโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการ รับ

เรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอผู้มีอำนาจ ตามกฎหมายพิจารณาดำเนินการเพิ่มเติม แก้ไขทะเบียนประวัติให้ถูกต้อง ดำเนินการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

ในการจัดทำทะเบียนประวัติให้มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับบันทึกทะเบียนประวัติ โดยให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับโปรแกรมระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา

8. การประเมินบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเพิ่มค่าจ้าง งบประมาณการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่ทางการศึกษา และที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคลของโรงเรียน

4) รายงานผลการประเมินไปยังเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

3.4. การจัดการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปมีภารกิจที่นอกเหนือจากการบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณและการบริหารบุคคล การบริหารทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริม และสนับสนุนให้การบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการบริหารการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนงานการประสานและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นๆ

หลักการบริหารทั่วไปจะสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ภารกิจการบริหารทั่วไปในโรงเรียน มีดังนี้

1. ธุรการและสารบรรณ งานธุรการและงานสารบรรณมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนเช่นกัน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ติดต่อประสานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก และเป็นหน่วยงานประสานระหว่าง ฝ่าย/หมวด/งาน ต่างๆ ในโรงเรียน เน้นการเพิ่มเทคโนโลยีแต่ลดบุคลากรทางด้านธุรการลงให้เหลือเท่าที่จำเป็น ควรมอบหมายบุคลากรทางการศึกษารับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะ ไม่ควรนำครูผู้สอนมาเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ

2. อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การที่อาคารสถานที่ที่มีความมั่นคง ปลอดภัย สะอาด สวยงาม เหมาะสมกับการใช้งานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในทางที่สะดวกขึ้น ได้ผลงานดีขึ้น

ในการปฏิรูปการเรียนรู้ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนได้ถูกกำหนดเป็นแหล่งเรียนรู้วิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการบำรุงรักษา ดูแล และพัฒนา อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคงปลอดภัย เหมาะสม และพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

มีการจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และทะเบียนอาคารสิ่งก่อสร้าง และใช้ประโยชน์สำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

3. กิจกรรมนักเรียน งานกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมเรื่องการปกครองนักเรียน และกิจกรรมนอกหลักสูตร การดูแลอบรมเรื่องความประพฤติ การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การดูแลให้ปลอดภัยจากยาเสพติด ฯลฯ

การบริหารกิจกรรมนักเรียนจะประกอบด้วยระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นรายบุคคล การแนะแนวและการส่งเสริมสนับสนุน ให้นักเรียนมีส่วนร่วมจัดกิจกรรม อย่างหลากหลาย ตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน โรงเรียนต้องวางแผนจัดระบบการบริหารไว้อย่างชัดเจน ในเรื่องต่างๆ เช่น เอกสาร แนวทางหรือคู่มือปฏิบัติการ การฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียน แบบฟอร์มสำหรับการดำเนินงาน การตรวจสอบติดตามและการประเมิน การออกคำสั่ง

4. สวัสดิการและอนามัย ขอบข่ายของงานสวัสดิการ และอนามัยในโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมงานสวัสดิการนักเรียนงานโภชนาการและโรงอาหาร งานอนามัย และโรงอาหาร งานสหกรณ์ร้านค้า ทั้งนี้เป็นการรวมงานที่มีลักษณะคล้ายกันมาจัดเป็นกลุ่มงานเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ให้งานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

โรงเรียนต้องกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานสวัสดิการและอนามัยให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ จัดระบบการกำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีแบบฟอร์มเอกสารการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์และงบประมาณดำเนินการ และมีระบบการติดตามประเมินผล

5. ประชาสัมพันธ์ งานประชาสัมพันธ์ สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครอบคลุมงานด้านความสัมพันธ์กับ ชุมชนไว้ด้วย เนื่องจากมีจุดมุ่งหมายของงานคล้ายกับกับงานประชาสัมพันธ์นั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนต้องทำงานร่วมกับผู้ปกครองชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์กรต่างๆ มากขึ้นตามหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนต้องจัดเครื่องมือประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นการมีเว็บไซต์ของโรงเรียนในระบบ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้ครูและนักเรียนคือประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดของโรงเรียนจึงควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจผ่านครูและนักเรียนไปยังผู้ปกครองและชุมชนให้มากขึ้น

4. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 30 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้านคือ การบริหารงาน วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545:38) ซึ่งทำให้สถานศึกษา หรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ,2546:32) ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย
 - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
 - 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 - 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
 - 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.2.4 การรายงานผล
 - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
 - 2.3.2 การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต
 - 2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.4.1 ทุนการศึกษา
 - 2.4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 2.4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
 - 2.4.4 การจัดการทรัพยากร
 - 2.4.5 การส่งเสริมการบริหารจัดการรายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 2.5.2 การรับเงิน
 - 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 2.5.4 การจ่ายเงิน
 - 2.5.5 การนำส่งเงิน
 - 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

- 2.6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน
- 2.6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 2.7.1 การวางแผนจัดหาพัสดุ
 - 2.7.2 การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะ
 - 2.7.3 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
 - 2.7.4 การจัดหาพัสดุ
 - 2.7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
 - 2.7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อม และการพัฒนาอย่างเข้ม
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3.10 การลาศึกษาต่อ
 - 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 - 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.15 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้กระทำผิดไม่ร้ายแรง
 - 3.15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้กระทำผิดอย่างร้ายแรง
 - 3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 - 3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.18 การอุทธรณ์
 - 3.19 การร้องทุกข์
 - 3.20 การออกจากราชการ
 - 3.21 การขอรับใบอนุญาต และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
 - 3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
 - 3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
4. ด้านการบริหารทั่วไป
- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 การวางแผนการศึกษา
 - 4.3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์
 - 4.3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
- 4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.12 การรับนักเรียน
- 4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.14 การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.16 การทัศนศึกษา
- 4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
- 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.19 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน
- 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

นิยามของความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศนั้นเป็นการยากที่จะอธิบายได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีความหมายได้หลายประการและคนส่วนใหญ่มักจะไม่เห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล อูโรพรณ เจนวนาณิชยานนท์ (2536) ได้อธิบายว่าการมองความเป็นเลิศ หรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิตโดยดู

ว่าผลผลิตที่ได้รับนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คู่แข่งกับการลงทุนการผลิตหรือไม่ สำหรับทางด้านสังคมวิทยาจะมองว่าการศึกษาได้ตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้านการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการเรียนการสอนความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ และการวิพากษ์วิจารณ์

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันสำหรับความหมายเชิงปฏิบัติการของความเป็นเลิศในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

Webster (1968:636) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึงสิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำซึ่งประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษได้ให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” หมายถึงยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ (<http://www.ofsted.gov.uk>)

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้ความหมายของคำว่า เป็น “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Baumgart (1987) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ หมายถึง แบบของความเป็นเลิศหรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ Conrad and Blackbum (อ้างใน อุไรพรพรรณ เจณวณิชยานนท์.2536:15) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาคนั้นมีความหมายคล้ายกันใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบโดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่ยังหมายถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศจึงหมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำมีความเกี่ยวข้องกันแต่ก็มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, ราชบัณฑิตยสถาน:2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐานโดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว

ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542:157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546:167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน อาจจะไม่ใช่อินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่โดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นอาจกล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญแต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพเพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง สถานะ ลักษณะ หรือสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงควรค่าแก่การยกย่องและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

Greg (1994:6) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีการของบุคคลในการบริหารเพื่อให้องค์การมีการปรับปรุงซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจดี พลาสารัมย์ (2540:27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารโดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541:108-110) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันอย่างเสรี องค์การส่วนใหญ่ได้รับแรงกดดันจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาศาล ในขณะเดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร ส่วนแบ่งการตลาดและที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์การซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546:10-23) กล่าวไว้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ เกิดความภักดีของลูกค้าและได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น ทำ

ให้องค์การเจริญเติบโตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ รู้จักใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อให้ผลผลิตสูงขึ้นซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากทัศนะของนักวิชาการซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤติการณ์ต่างๆ ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาลูกค้า สร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับองค์การ สามารถขยายตลาดได้ และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในที่สุดก็คือการเพิ่มงานและสร้างผลกำไรให้กับองค์การ ช่วยให้องค์การมีการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นประเด็นสำคัญในระดับประเทศที่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กับองค์การต่างๆ เพื่อให้องค์การเหล่านั้นเป็นแบบอย่างให้กับองค์การอื่นๆ และเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

ดังนั้นความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศก็คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์การเพื่อความอยู่รอดขององค์การและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์การอื่นๆ ด้วย

ขอบข่ายการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียน บรรยากาศของการเรียนรู้ ค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูงขึ้นโดยทิศทางขององค์กร ค่านิยม และความคาดหวังเหล่านั้นควรสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรมั่นใจในการกำหนดกลยุทธ์ระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กร กระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสร้างความรู้และความสามารถ ส่วนค่านิยมและกลยุทธ์นั้นจะช่วยในการชี้นำกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรกระตุ้น จูงใจ และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ แสดงความรับผิดชอบในกิจกรรมและการดำเนินการต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณและมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต และการยกย่องชมเชยพนักงาน สร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้ง

องค์กร ค้นหาหนทางในการสร้างจุดเด่นขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนและการให้บริการของชุมชน

ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกคนให้เต็มตามศักยภาพ องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องให้โอกาสกับผู้เรียนในการค้นหาเส้นทางสู่ความสำเร็จ ศูนย์กลางการเรียนรู้จะสนับสนุนเป้าหมายนี้ได้โดยการมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งความต้องการเหล่านี้เกิดขึ้นจากความต้องการของตลาดและประชาชน องค์กรที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ต้องเข้าใจอย่างมากเกี่ยวกับความต้องการและแปลงความต้องการเหล่านั้นให้เป็นหลักสูตรและพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกที่ทำให้พนักงานต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และสามารถก้าวทันต่อความต้องการของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

คุณลักษณะสำคัญของศูนย์กลางการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การกำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงขึ้นสำหรับผู้เรียนทุกคน 2) ผู้สอนต้องเข้าใจว่าผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการที่ต่างกันและในอัตราที่ต่างกัน 3) อัตราการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้อาจแตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสาระวิชา การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยการให้การสนับสนุน คำแนะนำ ปัจจัยทางสังคม ตลอดจนปัจจัยที่ต่อต้านการเรียนรู้ 4) ต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น 5) การประเมินก่อนและระหว่างการเรียนรู้ 6) การประเมิน สรุปผลถูกนำมาใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานภายนอกองค์กรและค่าเฉลี่ยของสิ่งที่ผู้เรียนรู้และสิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้ 7) ครูรอบรู้และนักเรียนจะได้รับการช่วยเหลือในการประเมินตนเองเพื่อนำไปทำแผนผังการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย จะช่วยลดช่องว่างที่เกิดขึ้น 8) ให้ความสำคัญในการส่งข้อมูลจากโรงเรียนไปยังโรงเรียน และจากโรงเรียนไปยังสถานที่ทำงาน

องค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปในการทำงานด้วย ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง 1) เป็นเรื่องปกติของงานประจำวัน 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร 3) ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง 4) มุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร 5) เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและสามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ ที่มาของการเรียนรู้ในองค์กรนั้น อาจเกิดขึ้นจากความคิดของผู้สอนและบุคลากรที่สนับสนุน การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนความรู้ในวิธีการทำงานที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็น

เลิศ วิธีการให้การศึกษามีกรอบความสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม เป็นต้น

การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของผู้สอน หมายถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้พวกเขามีความพึงพอใจได้รับความผาสุกจากการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมรรถนะสูง เพื่อให้เหมาะสมกับผู้สอน และเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านการงาน และชีวิตครอบครัว สิ่งสำคัญที่ต้องกระทำให้สำเร็จคือ 1) ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นที่จะให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ประสบความสำเร็จ 2) การยกย่องชมเชยผู้สอนและเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ 3) การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้าและมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี 5) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่กล้าคิดกล้าทำ องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความคล่องตัว การประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการแข่งขันในระดับโลกได้นั้น ต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การมุ่งเน้นอนาคต สภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน การมุ่งเน้นอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การศึกษาในระยะสั้นและระยะยาวการมุ่งสู่การเติบโตที่ยั่งยืน และการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคต ความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การวางแผนขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังทางการศึกษา แนวคิดทางการศึกษา การใช้ทรัพยากร ความต้องการของผู้เรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง โอกาสของหุ้นส่วน การพัฒนาและการมุ่งสู่ความต้องการของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ส่วนแบ่งทางการตลาด ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบ ความคาดหวังของชุมชนและสังคมรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของคู่แข่ง การจัดการเพื่อนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงโปรแกรม การบริการ กระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน และเป็นการปรับปรุงการจัดการศึกษาทั้งหมด รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลนั้นควรเริ่มต้นจากความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กรและควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์

ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำองค์กรควรเน้นความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสาธารณะ จริยธรรม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม การสาธารณสุข ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมนี้ ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วนและสาธารณชน ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กรและความเติบโตของทางการศึกษาด้วย

มุมมองในเชิงระบบ การดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ซึ่งการสังเคราะห์หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการหลักของธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัดและกิจกรรมต่างๆ มุ่งไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ หมายถึง องค์กรประกอบต่างๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการทำงานอย่างเชื่อมสัมพันธ์กันทั้งหมด

ระบบของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

รางวัลสำหรับสถานศึกษา

1. รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน

ความเป็นมาของการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

งานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้ เกิดขึ้นจากน้ำพระทัยอันเปี่ยมด้วยพระเมตตาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ที่ทรงมีพระราชปราชญ์แต่ ๗๗๙ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล. ปิ่น มาลากุล) ในปี 2506 เมื่อครั้ง

เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2506 และพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามซึ่งจัดการศึกษาดีเด่น ใจความของพระราชปรารภมีว่า มีนักเรียนจำนวนมากซึ่งมีความประพฤติดีและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ดี รวมทั้งมีโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาดีจนนักเรียนได้รับการเรียนดีเป็นส่วนรวม นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าว สมควรจะได้รับรางวัลพระราชทานและทรงยินดีจะพระราชทานรางวัลให้ กระทรวงศึกษาธิการ (โดยกรมวิชาการซึ่งเป็นหน่วยงานในขณะนั้น) ได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น และถือเป็นภารกิจสำคัญที่ปฏิบัติสืบต่อมาช้านาน เพราะนอกจากจะเป็นโอกาสอันดีในการทำกิจกรรมที่สนองพระราชปรารภของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวแล้ว รางวัลพระราชทานยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้นด้วย จึงเป็นที่ตระหนักชัดว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้น ทรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติ พระราชทานขวัญกำลังใจแก่นักเรียนและนักศึกษาที่มีความประพฤติดี มีผลการเรียนดี ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่น ด้วยการพระราชทานรางวัลให้ซึ่งในระยะแรกทรงพระราชทานด้วยพระองค์เอง จวบจนบัดนี้เป็นเวลากว่า 40 ปีแล้ว กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการและพัฒนางานมาโดยตลอด ปัจจุบันมีกระแสการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาชัดเจนขึ้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นคุณภาพที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างแท้จริง แม้จะสำคัญที่นำมาประเมินสถานศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะครอบคลุมทุกด้านแล้วก็ตาม แต่เพื่อให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสถานศึกษา และนำหลักวิธีการประเมินผลที่ทันสมัยมาใช้ในการประเมินคัดเลือก จึงมีการปรับปรุงและพัฒนาแบบประเมินและคู่มือประเมินขึ้นใหม่และเริ่มใช้เมื่อปีการศึกษา 2546 และปรับปรุงล่าสุดในปี พ.ศ. 2550

คุณสมบัติของสถานศึกษา

คุณสมบัติของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันทั้งของรัฐและเอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพในด้านต่อไปนี้

- ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน
- ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตร และงานวิชาการ
- ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ
- ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน
- ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร
- ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ทั้งนี้สถานศึกษาดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จึงจะมีสิทธิส่งเข้ารับการประเมิน ทั้งนี้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ. 2548 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดในแต่ละปี

ขอบเขตการประเมิน

ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาชั้นต้น สถานศึกษาจะได้รับการประเมินด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวม 6 ด้าน รายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

- ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน
 - 1.1 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
 - 1.2 นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
 - 1.3 นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
- ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ
 - 2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 2.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
 - 2.3 การพัฒนาระบบการวัด และประเมินผลการเรียน
 - 2.4 การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
 - 2.5 การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
 - 2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

- ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ
 - 3.1 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
 - 3.2 การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
 - 3.3 การบริหารงบประมาณและการบริการ
 - 3.4 การบริหารอาคารสถานที่
- ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน
 - 4.1 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา
 - 4.2 การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน
- ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร
 - 5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร
 - 5.2 คุณลักษณะของครู
 - 5.3 คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน
 - 5.4 การบริหารงานบุคลากร
- ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา
 - 6.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา
 - 6.2 ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น

2. รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (The Outstanding School Award)

โครงการให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง เป็นแผนงานหนึ่งในแผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรคัวัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละสถานศึกษา รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่สถานศึกษาซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และ การปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์การ 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ

1)การจัดการและการจัดองค์กร 2)การเรียนการสอน 3)การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา 4)ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้

เกณฑ์การให้รางวัล แบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษา ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2543:24-32)

ด้านการจัดการและการจัดองค์กร

1. การวางแผนและการบริหาร

1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษาจัดทำพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาในฮ่องกง และการพัฒนารอบด้านของนักเรียน โดยพิจารณาในแง่ของลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รับรู้โดยคณาจารย์และนักเรียน

1.2 แผนการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาและยุทธวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สนองความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดจุดอ่อน แผนการพัฒนาสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน และมั่นคงในแง่ของการส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียน ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษา และเอกสารแผนได้ส่งไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

2. การพัฒนาคณาจารย์

2.1 การประสานงานของคณาจารย์ สถานศึกษามีช่องทางการประสานงานระหว่างคณาจารย์เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจเป็นคณะ

2.2 การพัฒนาและการประเมินคณาจารย์ สถานศึกษามีแผนและให้โอกาสคณาจารย์ในการพัฒนา และมีระบบการประเมินคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

3.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

4.1 การประเมินผล สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการประเมินเพื่อประเมินผลงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

ด้านการเรียนการสอน

5. หลักสูตร

5.1 การจัดการหลักสูตร การวางแผนและการจัดระบบของหลักสูตร สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีเป้าหมายที่แจ่มชัด มีความกว้าง ความลึก ความสมดุล มีประโยชน์ มีความต่อเนื่องและเป็นกลุ่มก้อน มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหลักสูตร ติดตาม และการพัฒนาหลักสูตร

6. การเรียนการสอนในชั้น

6.1 ยุทธวิธีการสอน สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ครูนำวิธีการสอนที่เหมาะสมมาใช้ ครูยอมรับรูปแบบการสอนที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดระดับสูง พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และทัศนคติของนักเรียน

6.2 ทักษะการสอน สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตาม และมีระบบตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการสอนที่ดี มีการสังสรรค์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดการห้องเรียนในบรรดาคณาจารย์

6.3 บรรยากาศของห้องเรียน สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนคณาจารย์ เพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวก จัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดให้มีแรงจูงใจในเชิงบวก สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และมีอิสระเพื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

7. การประเมินผล

7.1 ระบบและนโยบายการประเมินผล สถานศึกษามีระบบ และนโยบายการประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

7.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล สถานศึกษามีระบบการบันทึกและการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนของนักเรียน

ด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

8. การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน

8.1 วินัย การแนะนำ และการให้คำปรึกษา สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน

9. การพัฒนาบุคลากร สังคม และวัฒนธรรม

9.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ สมดุล และครอบคลุมการพัฒนานักเรียนทุกด้าน

9.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร สถานศึกษาได้วางแผนโปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ดีและอย่างเพียงพอในด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศิลธรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

10. การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

10.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน สถานศึกษามีแผนการสอนซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยายโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

10.2 บริการดูแลรักษา สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการ เด็กที่มีปัญหาการปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

11. การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน

11.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา สถานศึกษากำหนดช่องทางทางการสื่อสารอย่างดี และมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

11.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน สถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสร้างสายใยกับงานอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

12. บรรยากาศของสถานศึกษา

12.1 กำลังใจ ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และความเชื่อ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาและมีความภูมิใจทั้งครูและนักเรียน

12.2 มนุษยสัมพันธ์ ครูมีความรักและความเอาใจใส่ต่อนักเรียน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์ ระหว่างคณาจารย์กับนักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน สถานศึกษามีหลักฐานให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความเกี่ยวพันอย่างดีกับสมาคมศิษย์เก่า

ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในการพัฒนาการเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตนเอง กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลป้อนกลับ สถานศึกษาแต่ละโรงจะได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษาของตน ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายการต่อไปนี้เป็นแนวทางในการดำเนินงานระยะยาวในเรื่องการพัฒนา^๕นักเรียนทั้งหมดในภาพรวม

การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม นักเรียนมีความประพฤติดี มีวินัย และพฤติกรรมที่ดี มีความชื่นชอบในค่านิยมทางจริยธรรม ตระหนักในสภาพของสังคม การเมืองและหน้าที่พลเมือง ให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเองในเชิงบวก และมีพลังในการต่อต้านสิ่งชั่วร้ายต่างๆ ของสังคม

การพัฒนาด้านสติปัญญา นักเรียนสามารถเข้าถึงเป้าหมายทางวิชาการ การคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการให้เหตุผล มีประวัติผลการสอบวิชาต่างๆ ในระดับสูง มีการพัฒนาด้านภาษา มีระดับทักษะการรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษา

ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจในการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาด้านร่างกายอารมณ์ นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวกมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ

การพัฒนาด้านสังคม นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความนับถือและยอมรับบุคคลอื่น มีความชื่นชอบในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและคนอื่น

การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ศิลปะ ดนตรี การละคร และเต้นรำ

3. The Singapore Quality Class (SQC)

SQC เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรทางการศึกษาภาคเอกชนของประเทศสิงคโปร์ที่มีผลงานที่เป็นเลิศ ผู้ทำการประเมินองค์กรทางการศึกษาคือสถาบัน SPRING ของประเทศสิงคโปร์ โดยมีรูปแบบเช่นเดียวกับ SQA ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 7 ด้านด้วยกัน คือ 1)ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3)สารสนเทศ 4)การบริหารบุคคล 5)กระบวนการ 6)ลูกค้า และ 7)ผลลัพธ์ (<http://www.spring.gov.sg>) SPRING ได้จัดทำเอกสาร Benchmarks เพื่อให้องค์กรทางการศึกษาที่จะสมัครเข้ารับการประเมินคุณภาพขององค์กรได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการที่จะได้รับรางวัล SQC รายละเอียดดังนี้

1. การรับสมัครนักเรียน

1.1 องค์กรควรมีเป้าหมายหลักของการศึกษาที่แสดงให้เห็นให้ผู้ปกครอง และนักเรียนเชื่อมั่นได้ว่าจะรับการศึกษาระดับที่ดีจากองค์กร

1.2 องค์กรควรมีร่องรอยการบันทึกการรับนักเรียนอย่างน้อย 2 ปี

1.3 องค์กรที่รับนักเรียนต่างชาติแบบเต็มเวลาอย่างน้อยหนึ่งปี ควรมีการจัดหา

ทรัพยากร และสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียนกลุ่มนี้ได้เกี่ยวกับ การใช้เวลาในการเรียนในสถานศึกษา อย่างน้อยวันละ 7 ชั่วโมง มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การทำกิจกรรมเสริม และการเรียนด้วยตนเอง

1.4 องค์กรควรมีการนำเสนอและแจ้งข้อมูลที่ถูกต้อง และเพียงพอเกี่ยวกับองค์กร และหลักสูตรที่เปิดสอนเพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ภาพรวมขององค์กร สาขา/คณะ สิ่งอำนวยความสะดวก เนื้อหาหลักสูตร ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรกับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันในด้านการสอน การสอนและวิธีการประเมินที่ใช้การรับรอง สถานะของหลักสูตร ค่าธรรมเนียม คุณสมบัติขั้นต่ำและประสบการณ์ที่ต้องการในการรับเข้า ความ สะดวกเกี่ยวกับที่พัก ระยะเวลาการเรียน และเงื่อนไขอื่นๆ องค์กรควรประกาศไว้อย่างชัดเจน เพื่อ ป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.5 องค์กรต้องรับผิดชอบ และติดตามการดำเนินการของตัวแทนทั้งใน และ ต่างประเทศ สัญญาระหว่างองค์กรกับตัวแทนต้องชัดเจนและถูกต้อง หากมีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวแทน องค์กรต้องระงับการเป็นตัวแทนทันที

1.6 องค์กรควรมีการปรับปรุงโปรแกรมเพื่อให้เหมาะสมกับนักเรียนใหม่ และในระหว่าง โปรแกรมควรมีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ทราบ เช่นหลักสูตร เส้นทางการก้าวหน้า สิ่งอำนวยความสะดวก การสนับสนุนการเรียน ระบบการสอน การให้ทุนการศึกษา การโอนหน่วยกิต นโยบายของ องค์กร เป็นต้น

2. โครงสร้างพื้นฐานทางการเรียน

2.1 องค์กรควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เพียงพอสำหรับนักเรียนที่เรียนเต็ม เวลา สิ่งเหล่านี้ได้แก่

2.1.1 ห้องเรียน ห้องเสริม และอุปกรณ์ต่างๆ

2.1.2 คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์และอุปกรณ์ในการศึกษา เช่น เครื่องเล่นวีดีโอ ดีวีดี

2.1.3 ห้องสมุดที่มีการเก็บรวบรวมตำรา วารสาร และสื่อการเรียนต่างๆ ที่ เพียงพอและมีประโยชน์

2.1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนในการศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ขนาดของห้องเรียนควรเป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1.5 ตารางเมตรสำหรับนักเรียนหนึ่งคนในห้องเรียนธรรมดา และ 2 ตารางเมตรสำหรับนักเรียนหนึ่งคนในห้องเรียนที่ต้องการใช้เทคนิคและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรทัศน์ ห้องปฏิบัติการ และการฝึกทักษะต่างๆ

3. โปรแกรมการศึกษา

3.1 โปรแกรมในระดับต่างๆ ควรมีการควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยสถาบันอุดมศึกษาและหรือจากองค์กรต่างๆ

3.2 ประกาศนียบัตร ใบรับรองขององค์กรควรได้รับการรับรองจากสถาบันที่มีชื่อเสียง หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับ

3.3 องค์กรควรมีเอกสารประกันคุณภาพหลักสูตร และการเรียนการสอน ประกอบด้วย วิธีดำเนินการพัฒนาหลักสูตร การส่งต่อ การบริหารจัดการ การทบทวนและการขยาย และการประเมินการเรียนของนักเรียน

3.4 องค์กรควรมีการนำคำแนะนำของคณะกรรมการวิชาการมาปรับปรุงคุณภาพ และรักษามาตรฐานขององค์กร ซึ่งคณะกรรมการควรประกอบด้วยนักวิชาการทั้งจากสถาบันการศึกษาและองค์กรเอกชน

4. คณะทำงาน

4.1 อัตราส่วนครูต่อนักเรียนในองค์กรไม่ควรสูงเกิน 1:40 สำหรับหนึ่งห้องเรียน 1:100 สำหรับห้องบรรยาย 1:20 สำหรับห้องกวดวิชา

4.2 องค์กรควรนำข้อเสนอแนะของคณะทำงานมาใช้ในการบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ตั้งไว้ และสำหรับโปรแกรมหลักต้องมีครูที่ทำงานเต็มเวลา การสอนต้องไม่เกินคนละ 8 ชั่วโมงต่อวัน ต้องไม่มีอัตราการลาออกระหว่างการเรียนของนักเรียน

5. การสนับสนุนนักเรียน

5.1 องค์กรควรมีการแต่งตั้งบุคคลที่มีความรับผิดชอบและเหมาะสม เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ และบริการอื่นๆ รวมทั้งรายละเอียด และการสื่อสารกับนักเรียนอย่างชัดเจน

5.2 องค์กรควรมีการจัดหาดูแลให้นักเรียนแต่ละคนเขียนรายงานทุก 3-6 เดือนถึง ผลการดูแลและคำแนะนำที่ได้รับ

6. การร้องทุกข์

องค์กรควรมีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับการร้องทุกข์ของนักเรียน ควรแนะนำและให้ข้อมูลสำหรับนักเรียนทุกคนในการรับเรื่องร้องทุกข์ และให้ทางเลือกและข้อเสนอสำหรับการแก้ปัญหาอย่างทันเวลา

7. นโยบายในการโอนและค่าธรรมเนียม

7.1 องค์กรควรมีนโยบายที่อนุญาตให้นักเรียนโอนย้ายไปสถาบันอื่น และควรปฏิบัติต่อนักเรียนตามความต้องการของนักเรียนด้วย การโอนย้ายควรกำหนดไว้ในคู่มือนักเรียนด้วย

7.2 องค์กรควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมที่จ่ายคืน

7.3 ค่าธรรมเนียมควรกำหนดให้จ่ายเป็นภาคการศึกษา

8. การประเมินนักเรียน

8.1 องค์กรควรทำการสำรวจ และรวบรวมข้อมูลจากทุกห้องเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติของครู เนื้อหาของหลักสูตร การบริหารจัดการ การบริการต่างๆ เป็นต้น และมีการนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

8.2 ควรมีการรวบรวมอัตราความพึงพอใจของนักเรียนในแต่ละปี โดยทำการสำรวจซึ่งควรอยู่ในเกณฑ์ 3.5-5 ตามมาตราส่วน

จากแนวคิด/หลักการและองค์ประกอบของรางวัลสำหรับสถานศึกษาของประเทศไทย และต่างประเทศ เห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายหนึ่งที่สำคัญคือ การเป็นตัวอย่งที่ดีหรือการเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่นๆ ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ การบริหารจัดการและด้านอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

8. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

8.1 ปัจจัยด้านการบริหารและการปฏิบัติ

8.1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งผลต่อการบริหารองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารจะต้องเป็นการบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นเฉพาะ

สภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์การ แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจ โดยคำนึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนาศึกษาเรื่องกลยุทธ์

Glueck (1988:5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

Certo and Peter (1990:5) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำๆ (iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไป ซึ่งได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (performing and environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (formulating organizational strategy)
4. การกำหนดกลยุทธ์ไปใช้ (implementating organizational strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategic exercising control)

Dess and Miller (1993:3-4) แสดงส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วนคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

Thompson and Strickland (1998:3-4) เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยงาน 5 ประการคือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing strategic vision and business)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (creating a strategy to achieve the objectives)
4. การปฏิบัติการและการบริหารกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ๆ และกระตุ้นการแก้ไข ปรับปรุง (evaluating performance, monitoring new developments, and initiating corrective adjustments)

จากที่นักวิชาการได้ให้ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายแบบ แต่มีแบบที่มีลักษณะสำคัญที่ร่วมกันเป็นแกนสำคัญใน 3 ขั้นตอน ตามที่ Dess and Miller ได้เสนอไว้คือขั้นตอน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์

รายละเอียดของขั้นตอนแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคาม (opportunities and threat) ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร (strength and weakness) รวมไปถึงการศึกษา การประเมินผลข้อมูลที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไรจึงเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ด้วยเหตุที่ว่าองค์กรในปัจจุบันมีสภาพเป็นองค์กรระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกันด้วย รวมทั้งสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรือมีอิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้นและ Steers (1977:95-99) ได้ให้ทรรศนะในด้านอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับเหตุผลขององค์กร ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจด้านสังคม การเมืองและเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์การการตลาด การเงิน การผลิต หรือปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรและบุคลากร

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการประมาณการขนาดของการเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร เป็นการพิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรทรัพยากรมีมากน้อย และมีคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่ และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์คือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด โดยมีฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในข้อ 1 การวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (strategic objective) และการกำหนดแผนงานหลัก (major plans) นโยบาย (policies) และกลยุทธ์ย่อย (sub strategies) โดยกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือวิธีดำเนินการ หรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยกคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ระบุไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ ,2537:5)

การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรว่า ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และระบุมูลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น จะได้เป็นเครื่องชี้นำองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการได้มั่นคงเติบโตอย่างเหมาะสมถูกต้อง ซึ่งหมายถึง การอยู่รอด (survival) การทำกำไร (profitability) ขนาดและการแบ่งส่วนตลาด (size and market share) และการทำประโยชน์แก่สังคม (social contribution) ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ องค์กรควรยึดลูกค้าเป็นหลัก การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย เป็นการแจกแจงพันธกิจและวัตถุประสงค์ออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามที่องค์กร

ต้องการ แผนงานหลักนี้หมายถึง แผนงานและโครงการใหม่ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พันธกิจและวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนโยบายจะเป็นพื้นฐานของแผนงานและทำให้โครงการสำเร็จ

ส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่ง Byars (1992:13) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ปฏิบัติการ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยอยู่ในรูปของแผนงานต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ปัจจัยที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จคือ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บุคลากร กระบวนการบริหารงาน เทคโนโลยี การควบคุมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Dess and Miller (1993:320-324) ได้ระบุปัจจัยด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ (leadership strategy) และปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1) การกำหนดทิศทาง (setting direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์วิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholders) ขององค์การและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดทิศทางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) ในการตอบสนองแบบรุกหน้า (proactive strategy) และการจัดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (contingency)

2) การออกแบบองค์การ (designing the organization) เป็นการประเมินองค์การและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างระบบ ทีมงานและกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์การมีค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์การร่วมกัน และผู้นำจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์การให้เกิดขึ้นในวิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำพาองค์กรให้พ้นจากสภาวะวิกฤต นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึกร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจำต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประสานงาน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุนส่งเสริมและผู้ควบคุมตามแต่สถานการณ์

Glueck (1988:376) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะคือ

1) การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่กำหนดเพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้ แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข

2) การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงและย่อมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบนด้วยการกำหนดข้อสมมติฐานของสภาพแวดล้อม แล้วประเมินสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ กำหนดไว้จะต้องปรับปรุงเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้แรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมั่นคง และสามารถดำรงไว้ซึ่งสถานภาพองค์กรตลอดไป ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจและการมีพันธสัญญาต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อการยอมรับในทิศทางและเป้าหมายสูงสุดขององค์กรร่วมกัน จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้เกิดการผนึกกำลังไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

8.1.2 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเปรียบเทียบเสมือนเส้นชีวิตขององค์กรทุกองค์การ ในฐานะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรเข้าด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการนำปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมสู่องค์กร และส่งผลผลิตจากองค์กรสู่สภาพแวดล้อมต่อไป สำหรับผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใน

ขณะนั้น และจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณ 80% กับการติดต่อสื่อสาร (Lunenberg and Ornstine, 1996:177)

Scott and Mitchell (1976 cited in Robbins, 2001:310-311) ได้ระบุถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์การ มี 4 ประการคือ

1) การสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยที่บุคคลากรจะต้องปฏิบัติตามตามบทบาทหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของบุคคลากรว่าเป็นไปตามนโยบายและบทบาทหน้าที่หรือไม่ ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มไปด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานไปรบกวนสมาชิกของกลุ่มมากเกินไป พวกเขาจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ยับยั้ง หรือควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่ม

2) การสื่อสารเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลากร ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคคลากรเกิดความกระจำแจ้งในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นควรทำอะไรตลอดจนการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไป และเสริมพลังให้บุคคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) การสื่อสารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่กลุ่มบุคคลากร โดยที่การสื่อสารจะเป็นกลไกพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อไป เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่สมหวัง อันจะนำไปสู่การเติมเต็มของความต้องการทางด้านสังคมของบุคคลากร

4) การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม

8.1.2.1 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (Robbins, 2001:285-286) ดังนี้

1) แหล่งข่าวสารที่ต้องสื่อสาร (the communication source) ข่าวสารที่ต้องการสื่อจะต้องมีแหล่งที่มา มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร

2) การส่งรหัส (encoding) ผู้ส่งสารจะต้องแปลงข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร โดยการประมวลความคิดให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผังเพื่อให้ผู้รับเข้าใจเงื่อนไข 4 ประการ ที่มีผลต่อการส่งรหัส คือ ทักษะ เจตคติ ความรู้และระบบสังคม และวัฒนธรรมของผู้ส่งรหัส

3) ข่าวสาร (message)

4) ช่องทางการสื่อสาร (channel) หมายถึง สื่อกลางที่เป็นช่องทางการเดินของข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร อาจจะเป็นช่องทางที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการมาจากองค์การดำเนินการซึ่งข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับการงานของบุคลากร ส่วนช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเป็นข่าวสารส่วนบุคคลหรือสังคม

5) การถอดรหัส (decoding)

6) ผู้รับสาร (receiver) การแปลความหมายข่าวสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งก่อนที่ข่าวสารจะถึงผู้รับสารนั้น ข่าวสารที่อยู่ในรูปลักษณะต่างๆ ที่ถูกส่งมาตามช่องทางต่างๆ จะถูกแปลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ ประเด็นที่สำคัญสำหรับการสื่อสารที่จะให้ผู้รับได้เข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารนั้นขึ้นอยู่กับทักษะจากแหล่งที่ส่งสารในการเขียนหรือการพูด และผู้รับสารจะต้องมีทักษะในการอ่านหรือฟังเช่นกัน และยังมีข้อจำกัดของทักษะ เจตคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมอีกด้วย

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback loop) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการสื่อสารว่า ข่าวสารที่ส่งไปนั้น ผู้รับสารสามารถเข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ชัดชัดหรือประสบปัญหาในจุดใดเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป

8.1.2.2 ทิศทางการสื่อสารการสื่อสารในองค์การโดยทั่วไป มีทิศทางการสื่อสารดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการสื่อสารตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ เช่น คำแนะนำลักษณะงานประกาศ หรือคำสั่งต่างๆ ของหน่วยงาน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการสื่อสารรูปแบบนี้ เพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางเกี่ยวกับลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานตลอดจนให้บุคลากรเกิดความซึ้งซาบในเป้าหมายขององค์การ (Katz and Kahn, 1978:440)

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) องค์การที่มีประสิทธิผลต้องการสื่อสารแบบนี้พอๆ กับความต้องการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะอยู่ในลักษณะของการประชุมพนักงาน open door policy จดหมายจากพนักงาน และการมีส่วนร่วมของกลุ่มทางสังคม เช่น กีฬา ทักษะศึกษา งานรื่นเริง การสื่อสารแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มี

โอกาสแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการรับทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3) การสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในฝ่าย/แผนกด้วยกัน หรือระหว่างฝ่าย/แผนก เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล

4) การสื่อสารแบบแนวทแยง (diagonal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยกว่าวิธีอื่นๆ ใช้ในสถานการณ์ที่มีสมาชิกขององค์การไม่สามารถใช้วิธีการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากทิศทางการสื่อสารที่กล่าวมา ขาวลือ (grapevine) เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ 1) มีการส่งข้อความได้อย่างรวดเร็ว 2) สื่อสารด้วยปาก 3) มีการจัดการกับเหตุการณ์ที่ผิดปกติ 4) เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลมากกว่าประเด็นอื่นๆ 5) มักมีการสร้างข่าวลือ โดยเฉพาะระดับคนงาน 6) ใ้ใจผู้ปฏิบัติงานได้

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะเป็นความต้องการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Merryman A.1996 cited in Luthans, 1998:465) Barnard (1968 cited in Luthans, 1998:466) ได้เสนอองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญในการสื่อสารและสามารถคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงขององค์การ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

- 1) ช่องทางการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนและแน่นอน
- 2) มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แน่นอนแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ
- 3) เส้นทางการสื่อสารจะต้องสั้นและตรงประเด็นเท่าที่เป็นไปได้
- 4) เส้นทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะต้องถูกใช้งานได้อย่างปกติ
- 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอ
- 6) เส้นทางการสื่อสารจะต้องไม่ถูกรบกวนในขณะที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 7) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

8.1.2.3 การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 2 ประการคือ 1) ปรับปรุงเนื้อหาข่าวสาร (message) ที่ต้องการสื่อความหมาย 2) ค้นหา

วิธีการปรับปรุงวิธีการที่จะให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร กล่าวคือจะต้องเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย เทคนิคที่จะช่วยให้บรรลุกิจกรรม 2 ประการ ที่กล่าวมาข้างต้น (Gibson, Ivacich and Donnally,2000:415-418)

- 1) การติดตามผล (following up) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข่าวสารที่ได้ส่งไปนั้นผู้รับสาร รับรู้หรือเข้าใจตรงกับวัตถุประสงค์ หรือไม่
 - 2) การสื่อสารเป็นไปตามกฎระเบียบ (regulating information flow) หลักการที่ยอมรับของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร ว่าสารที่ส่งไปนั้นถึงมือผู้บริหารแน่นอน
 - 3) การใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ (utilizing feedback) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสหรือเปิดช่องทางสำหรับ รับฟัง การตอบสนองของผู้รับข่าวสาร การเปิดโอกาสให้เข้าพบในลักษณะการเผชิญหน้า (face to face) องค์การที่มีสุขภาพดีนั้นต้องการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิผล
 - 4) ความเข้าใจถึงความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) เพื่อลดอุปสรรค สิ่งขัดขวางต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิผล
 - 5) การส่งสารซ้ำ (repeatition) ยึดหลักของการเรียนรู้ ใช้เมื่อแน่ใจว่ามีบางส่วนของข่าวสารไม่กระจ่างแจ้ง
 - 6) การสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (encouraging mutual trust) ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลา ผู้บริหารไม่สามารถติดตามผล หรือรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากบุคลากรได้ตลอดเวลา ภายใต้เหตุการณ์ดังกล่าว การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสาร
 - 7) การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (effective timing)
 - 8) ใช้ภาษาที่เรียบง่าย (simplifying language)
 - 9) การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (effective listening) เน้นการเป็นผู้ฟังที่ดี
- การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลที่สำคัญในการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกฎระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การขจัดข้อขัดแย้ง

ภายในองค์การ การสร้างความเป็นปึกแผ่นขององค์การ นำไปสู่การมีวัฒนธรรมขององค์การที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและมุ่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบ กลไก และเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้มีเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ

8.1.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวด้านต่างๆ ให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีองค์การใดที่ใหญ่อยู่ยกกับที่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็จะทำให้องค์การเหล่านั้นล้าสมัยลง และประสบกับภาวะถดถอย (decline) หรือไม่หลงเหลือสถานภาพของการเป็นองค์การอีกต่อไป (the death of organization) (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543:78)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ดังคำกล่าวที่ว่า “Change management is about people dimension” งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้น และสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ และปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ (กิ่งแก้ว แพทย์ปฏิพัทธ์, 2543:72)

- 1) องค์การต้องมีการวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (planned change)
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์การต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสารด้วย
- 6) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ
- 7) การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

Paton and McCalman (2000:36-37) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สหวิทยาการโดยจะต้องใช้ทักษะ ทรัพยากร การสนับสนุน และความรู้ดังตัวอย่าง

- ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญ และจะต้องประยุกต์ทั้งในและระหว่างทีมบริหาร
- สร้างแรงจูงใจและผู้นำต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

- ความสามารถในการสนับสนุน และรวมกิจกรรมระดับกลุ่มและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ
- ทักษะในการเจรจา และชักจูงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
- การวางแผนและการควบคุมกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องถูกนำมาใช้
- ความสามารถในการบริหารบุคลากรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่าและระดับล่าง

ตลอดจนระหว่างกลุ่ม

- ความรู้และการสนับสนุนให้เกิดการชักจูง เป็นเหตุผลที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Kimbrough and Burkett (1990:134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

2) การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครุได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครุ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครุเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

4) แสวงหาแนวทางที่เหมาะสม และเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ

5) ลงมือปฏิบัติ พึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติ

6) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ

7) การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่นๆ หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ

วัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้กล่าวแล้วในหัวข้อวัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนการส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานและบรรลุซึ่งประสิทธิผลขององค์การต่อไป ธีรศักดิ์ กำบรรณรักษ์ (2542 : 48-49) ได้ระบุถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) กล้าเสี่ยง มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ๆ สามารถยอมรับความผิดพลาดได้ สนับสนุนให้ปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งส่งเสริมหลักสูตรการเรียนเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ให้อำนาจกับการเปลี่ยนแปลง ให้เกียรติคนออกความคิดเห็นคนแรก ส่งเสริมด้านการแสดงออก ผู้บริหารสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการฉลองความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงใหม่

3) การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่ภายนอก มีการแบ่งปันข้อมูลและเต็มใจให้คำปรึกษาแก่กันและกัน พร้อมทั้งสำรวจการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ ภายนอกองค์กร

4) การมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีการเฉลี่ยผลประโยชน์และชื่อเสียงให้แก่กันและกัน

5) ความรู้สึกมีอำนาจและมีความสามารถ มีการกระจายอำนาจให้อิสระในการทำงาน ปลุกฝังทัศนคติให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความหมายแก่องค์กร

6) ความเชื่อในการลงมือกระทำ เน้นผลการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและปฏิบัติตามสัญญา พร้อมทั้งสร้างปทัสถานที่ส่งเสริมให้มีการนำความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ

ในสภาพปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์กรจะต้องมีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กร และเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลายๆ ด้าน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

8.1.4 ระบบบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถ

จัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 4 รูปแบบ

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เทศบาล
3. องค์การบริหารส่วนตำบล
4. การปกครองรูปแบบพิเศษ เช่น กทม. พัทยา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กฎหมายกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะทางการศึกษาได้แก่

1. กรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528
2. เมืองพัทยาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540
4. เทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496
5. องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาให้ อบท. ทุกประเภทคือ

1. มาตรา 16(9) ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

2. มาตรา 17(6) ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

3. มาตรา 18 ให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

4. มาตรา 19 ให้ อบต. อื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็น อบต. รูปแบบพิเศษไม่เต็มพื้นที่จังหวัด คือ เมืองพัทยา หรือ อบต. รูปแบบพิเศษเต็มพื้นที่จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

5. มาตรา 30 ให้มีแผนการกระจายอำนาจให้แก่ อบต. โดยให้ถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะที่รัฐดำเนินการอยู่ ให้แก่ อบต.

6. มาตรา 32 ให้มีแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่ อบต.

หลักการ

1. กำหนดให้ อบต. ทุกประเภทมีหน้าที่ที่จะต้องทำภารกิจจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ

2. ให้สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา (ปัจจุบันยุบรวมเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ถ่ายโอนการศึกษาก่อนวัยเรียนหรือปฐมวัย (อนุบาลอายุ 4-6 ปี) และการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาให้แก่ อบต. ทุกประเภท เมื่อ อบต. ผ่านเกณฑ์ประเมินความพร้อม

3. ให้กรมการศึกษานอกโรงเรียน (ปัจจุบันยุบเลิกมาขึ้นอยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) ถ่ายโอนศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ หรือศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนระดับเขตให้แก่ อบต. ทุกประเภท เมื่อ อบต. ผ่านเกณฑ์ประเมินความพร้อม

4. การถ่ายโอนสถานศึกษาที่มีลักษณะพิเศษบางประการที่อยู่ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ถ่ายโอนเมื่อ อบต. ได้ผ่านเกณฑ์ประเมินความพร้อมและตามความตกลงเป็นกรณีๆ ไปคือ

4.1 สถานศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศเฉพาะด้าน และมุ่งให้บริการในเขตพื้นที่ที่กว้างขวางกว่าเขตของ อบต. แห่งใดแห่งหนึ่ง

4.2 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในเชิงทดลอง วิจัย และพัฒนา

4.3 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาเพื่อผู้พิการและด้อยโอกาส

4.4 สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นสถานศึกษาตัวอย่างหรือ ต้นแบบสำหรับการจัดการศึกษาในระดับภาค จังหวัดหรือในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

4.5 สถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ กล่าวคือ ระดับประถมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป และระดับมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป ซึ่งมีภาระในแง่ปริมาณงาน การบริหารบุคคลและมีความซับซ้อนในการบริหารงาน

4.6 สถานศึกษาที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานประเมินคุณภาพการศึกษา หรือสถานศึกษาที่ยังขาดความพร้อมทั้งในเชิงบุคลากรและระบบบริหารซึ่งจะต้องมีการพัฒนามาตรฐานและความพร้อมก่อน เช่น สถานศึกษาในถิ่นทุรกันดารที่ห่างไกล หรือสถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลของตำรวจตระเวนชายแดนบางแห่งที่ยังขาดความพร้อม

4.7 สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นให้ลักษณะเป็นหน่วยงานกระจายอำนาจในรูปแบบอื่นอยู่แล้วได้แก่ สถานศึกษาที่มีฐานะเป็นองค์การมหาชนตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

4.8 สถานศึกษาในโครงการพระราชดำริ หรืออยู่ในพระบรมราชานุเคราะห์ หรือสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการเฉลิมพระเกียรติในวโรกาสต่างๆ

4.9 สถานศึกษาที่ผู้บริจาคที่ดินและอาคารมีวัตถุประสงค์ให้รัฐเป็นผู้จัดการศึกษาเอง

5. อปท. อาจร่วมกันจัดการศึกษาในรูปแบบสหการ เช่น การที่ อปท. 3 แห่ง แต่ละแห่งมีรายได้ 5 ล้านบาท รวมรายได้เป็น 15 ล้านบาท จึงร่วมมือกันขอรับโอนโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่ให้บริการการศึกษาในพื้นที่ก็สามารถทำได้

หลักการในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. การศึกษาที่ทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา
3. การพัฒนาวิชาชีพครู
4. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา
5. ทางเลือกของประชาชนในการรับการศึกษา

8.2 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Koontz, o'Donnel and Wehrich, 1986:397)

Stogdill (1974:10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการจัดการของกลุ่มในการพยายามที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Robbins (1998:347) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Knoolz and O'Donell (1955 cited in Stogdill, 1974:11) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการจูงใจใ้มน้ำวนบุคคลให้เกิดการร่วมมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bass and Avolio (1994:49) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในการกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ศิลปะการจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการประพฤติปฏิบัติอย่างเต็มใจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

8.2.1 คุณลักษณะผู้นำ

Stogdill (1974) กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

1) ด้านสติปัญญา (Intelligence) ประกอบด้วย ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการตัดสินใจ ความรู้ และความสามารถในการสื่อสารที่มีพลัง

2) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการปรับและควบคุมอารมณ์ และความเป็นอิสระ

3) ด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ การสร้างความร่วมมือ การได้รับความนิยมนและการมีชื่อเสียง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีส่วนร่วมทางสังคม และการมีไหวพริบ ปฏิภาณ และมีศิลปะในการเจรจา

Dulbrin (2004) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) มีความแน่วแน่ (Assertiveness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นคนกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) มีความโอบอ้อมอารี (Warmth) และมีความอดทนต่อแรงกดดันสูง (High tolerance for frustration)

2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related traits) ประกอบด้วย ความหลงใหลในงานและผู้ร่วมงาน (Passion for the work and the people) ความฉลาดในอารมณ์ (emotional intelligence) ความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) การควบคุมสภาพจิตใจภายใน (Internal locus of control) และความกล้าหาญ (Courage)

Lim และ Daft (2004) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะสำคัญที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ประกอบด้วยพลังกำลังและสุขภาพ

2) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) ประกอบด้วยความฉลาด ความสามารถในการระบวนการคิด ความรู้ การตัดสินใจ และความแน่วแน่

3) บุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีศีลธรรมและซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความสามารถในการนำ และความเป็นอิสระ

4) คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ประกอบด้วย ความมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเกี่ยวกับระหว่างบุคคล ความสามารถในการประสานงาน ความมีไหวพริบ และความสามารถในการเจรจา

5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related characteristics) ประกอบด้วย การขับเคลื่อนเพื่อบรรลุผลสำเร็จ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การดำเนินงานตามเป้าหมาย

6) ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ประกอบด้วย ระดับการศึกษาและการย้ายถิ่น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย น้ำเสียง สุนัขทางการเงิน

2) คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคม และความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และความรับผิดชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีทักษะในความคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี มีทักษะทางการพูด มีความรู้เกี่ยวกับงาน มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคมสูง

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดด้านคุณลักษณะผู้นำ และพิจารณาความเห็นที่สอดคล้องของนักวิชาการ เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรย่อยในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ สถิติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพโดยรวมบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน และลักษณะทางสังคม

8.2.2 ทักษะการบริหาร

Hersey and Others (1996:9-10) ได้ระบุว่าผู้นำต้องมีความสามารถ 3 ประการคือ

1) การวินิจฉัย (diagnosing) ความสามารถที่จะเข้าใจสภาพการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน และมีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การบริหารงานในเชิงรุกที่จะต้องเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง

2) การปรับตัว (adapting) เป็นความสามารถทางพฤติกรรม นำไปสู่การปรับพฤติกรรม และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อเป็นการปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสิ่งที่เรามุ่งหวังให้สำเร็จ

3) การสื่อสาร (communicating) เป็นความสามารถในกระบวนการ ถ้ามีความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ แล้ว ก็สามารถที่จะปรับพฤติกรรม และกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจและยอมรับและจะนำไปสู่การบรรลุสิ่งที่เราต้องการ

Kouzes and Posner (1987 อ้างถึงในทองหล่อ เดชไทย, 2544:37) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเป็นเลิศ 5 ประการคือ

1) ทำทายกระบวนการ (challenge the process) การริเริ่มกระบวนการใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์กร ทำให้ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะชี้ให้เห็นผลกระทบระยะสั้นถึงความเปลี่ยนแปลง และนำทีมให้มุ่งการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา การปลดปล่อยประเพณีปฏิบัติเก่าๆ ก็คือการใช้ทีมงานที่มีความร่วมมือกัน (cooperative teams) สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

2) ดลบันดาลภาพฝัน (inspire a shared vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์กรควรจะเป็น กำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำทิศทางความพยายามของสมาชิก ผู้นำจะต้อง

2.1 มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่องค์กรควรจะเป็น

2.2 สื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยความกระตือรือร้นตามพันธสัญญา

2.3 ทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และมีความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.4 สร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของเหตุและผลตามทฤษฎีและการวิจัย พร้อมทั้งประยุกต์วิธีการดำเนินงานที่ดี

3) ชัยนถามได้ (enable others to act) ผู้นำจำเป็นต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ตามด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม (social skills)

4) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encourage the heart) ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกเพื่อนร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป ด้วยการแสดงความยินดีเป็นการส่วนตัว และฉลองความสำเร็จเป็นกลุ่มพร้อมกับแจกของที่ระลึกที่เหมาะสม

5) พูด ทำ คิด เป็นแบบอย่าง (model the way) ทำตามที่สอนและสอนตามที่ทำ (do what you preach and preach what you do) เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช้วิธีการแห่งความร่วมมือและกล้าเสี่ยงเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญการทั้งทางด้านการงานและส่วนตัว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหาร (Management skills) ไว้ดังนี้

ทักษะทางการบริหาร มีผู้จำแนกไว้ที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) และทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills) โดยแต่ละทักษะมีลักษณะดังนี้

- 1) ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ
- 2) ทักษะเชิงมนุษย์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่น หรือเข้ากับคนอื่นได้ดี สังเกตได้ว่า ทักษะเชิงเทคนิคเป็นการทำงานกับ “สิ่งของ” ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานกับ “คน”
- 3) ทักษะเชิงมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ และการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ เป็นต้น

ทักษะแต่ละระดับมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่างๆ ดังนี้คือ ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติจึงเกี่ยวข้องกับทักษะเชิงเทคนิคมากกว่า ในทางกลับกันผู้บริหารระดับสูง มักใช้เวลากับการกำหนดนโยบายขององค์การ ซึ่งจะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ และการนำองค์การสู่ความสัมพันธ์กับภายนอกจึงเกี่ยวข้องกับทักษะเชิงมโนทัศน์มากกว่า ขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์แม้จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ แต่ผู้บริหารระดับกลางอาจจำเป็นต้องมีทักษะนี้มากกว่าทักษะอื่น เนื่องจากต้องติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับต้น มีภาระหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมากปฏิบัติโดยอาศัยผู้บริหารระดับต้นเป็นกลไกที่สำคัญ ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับทักษะเชิงมนุษย์เพื่อกาจูงใจมากกว่า (Hellriegel & Slocum 1982)

8.2.3 พฤติกรรม

House (1971) ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้คือ

1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจต่อความต้องการ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

Burke และ Litwin (1992) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

1) ผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน คือ กระบวนการทำงานอันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ให้การดำเนินงานขององค์กรมีความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลผลิต (Daft, 2005:153)

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือ ความสามารถในการบริหารเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Bush (2003) ได้สรุป ตัวแบบภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)
- 2) ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (participative leadership)
- 3) ภาวะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal leadership)

Bratton, Grint และ Nelson (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับมุมมองภาวะผู้นำ (perspectives on leadership) ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) มุมมองเชิงคุณลักษณะ (trait perspective) มุมมองพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ให้ความสนใจกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำ เช่น Daft (2005) สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำนี้เป็นการแยกบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้นำ ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในตนเอง และการแสดงออกต่อสาธารณะ

- 2) มุมมองเชิงพฤติกรรม (behavior perspective) มุมมองพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดด้าน

พฤติกรรม จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบที่ยึดตนเป็นหลักโดยการรวบรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง และใช้อำนาจตามตำแหน่ง ควบคุมผู้อื่นด้วยการให้รางวัลและการลงโทษ กับภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยโดยการแบ่งอำนาจให้กับผู้อื่นส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับข้อเสนอของผู้ร่วมงาน

3) มุมมองเชิงสถานการณ์ (contingency perspective) มุมมองพฤติกรรมภาวะผู้นำตามเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่พิจารณาสภาพการณ์ต่างๆ แล้วมีการพัฒนาผู้ตามให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน Hersey, Bramchard และ Johnson (2001) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ คือ การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม (follower) ให้มีความพร้อม ซึ่งผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแล้ว จึงนำมาสู่การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกิจกรรมทางการบริหาร และกระบวนการบริหารงาน

4) มุมมองเชิงอำนาจ (power-influence perspective) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จะพิจารณาตามลักษณะทางสังคมที่องค์การตั้งอยู่ในฐานะที่องค์การเป็นหน่วยหนึ่งทางสังคม ดังนั้นระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจ และการใช้อำนาจภายในองค์การ

5) มุมมองเชิงลักษณะเพศ (gender – influence perspective) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ จะพิจารณาจากลักษณะเพศซึ่งมีความแตกต่างระหว่างเพศชายกับหญิง

6) มุมมองเชิงผสมผสาน (integrative perspective) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงผสมผสาน เป็นภาวะผู้นำที่ผสมผสานแนวคิดเชิงคุณลักษณะ แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงสถานการณ์ ซึ่งในการเป็นผู้นำนั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับทั้งในด้านบุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะทางสังคม

7) มุมมองเชิงการแลกเปลี่ยน (exchange perspective) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และองค์การ (Bratton, Grint และ Nelson, 2005:19)

Nanus (1996:11-15) กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการกระทำ 4 ประการอย่างสมดุล คือ

1) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ในการให้คำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจ

2) ต้องมีความสามารถในการมุ่งมองในการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบจากปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร ได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกค้า หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน เงื่อนไขตลาด ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

3) ต้องมีความสามารถในการเติมแต่ง ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรในด้านการพัฒนาสินค้า หรือการบริการ กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ โครงสร้างองค์กรและระบบข้อมูลข่าวสาร

4) สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต ประเมินสภาพการณ์และเตรียมการเพื่อพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจระดับโลก ตลอดจนการเตรียมรับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กล่าวโดยสรุปแล้ว จากการสังเคราะห์แนวความคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารที่กล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำประกอบด้วย สติปัญญา ความสามารถ บุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม ทักษะทางการบริหารประกอบด้วย ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการมองวิสัยทัศน์ขององค์กรในภาพรวม ทักษะในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ และพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบผสมผสาน

8.2.4 ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

แนวคิด

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือองค์กรทางการศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักใหญ่คือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณธรรมและจริยธรรม พฤติกรรมด้านจริยธรรมในการบริหารจัดการ คือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงแต่ถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้นแต่ยังต้องเป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องภายในกรอบของคุณธรรมและจริยธรรมที่บุคคลในสังคมโดยทั่วไปยอมรับได้ นอกจากนี้คุณธรรมและจริยธรรมนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะสร้างศรัทธาซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรม ประกอบด้วยคำสองคำ คือ คำว่า คุณ แปลว่า ประโยชน์ และคำว่า ธรรม ใน

ทำนองเดียวกันกับคำว่า จริยธรรม ก็ประกอบด้วยคำว่า จริย แปลว่า ความประพฤติที่พึงประสงค์ ทั้งคุณธรรมและจริยธรรม มีคำว่า ธรรม เป็นคำร่วม ซึ่ง พระเทวินทร์ เทวินโท (2544) อธิบายความหมายของคำว่าธรรม ว่า หมายถึง ความจริง ความประพฤติดี ความถูกต้อง คุณความดี ความชอบ คำสั่งสอน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในความหมายของทั้งสองคำนี้จึงควรพิจารณาคำนิยามตามแนวทัศนะของจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ควบคู่กันไปด้วย

แนวคิดด้านมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร

ในการประกอบอาชีพทางการศึกษา ผู้ประกอบอาชีพจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการพัฒนาประชาชนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตและประกอบสัมมาอาชีพเพื่อการเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมด้วยการเป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งความมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการครองตน ครองคนและครองงาน

พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรีและรัฐบุรุษ ให้แนวคิดด้านมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมโดยกล่าวถึงการเป็นนักบริหารว่า ความเก่ง ความฉลาดเป็นเรื่องที่ดี แต่ความเก่ง ความฉลาดที่ไม่คุณธรรม ไม่มีจริยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ดี และในการแสดงปาฐกถา เรื่อง แนวทางพระราชดำริสู่การบริหารจัดการภาครัฐ โดยหยิบยกพระราชดำริ 14 ประการ เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้นำได้นำไปปฏิบัติ ผู้รับไปปฏิบัติย่อมเป็นมงคลต่อชีวิต เป็นเกราะป้องกันความเสื่อมเสีย ผู้ที่ปฏิบัติตามย่อมเป็นคนดี เป็นคนมีประโยชน์ เป็นคนที่ชาติต้องการ พระราชดำริ 14 ประการ (มติชน วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2543 หน้า 11) ได้แก่

ประการที่หนึ่ง การบริหารต้องเป็นการบริหารเพื่อความมั่นคงของชาติ เพื่อความเจริญของประเทศและเพื่อความผาสุกของประชาชน การบริหารจะต้องไม่เอาประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ของญาติพี่น้อง ประโยชน์ของบริวารเข้ามาเกี่ยวข้อง

ประการที่สอง การบริหารต้องบริหารด้วยความสามัคคี เพราะจะนำไปสู่ความร่วมมือและความเข้มแข็งทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ประการที่สาม การบริหารจะต้องบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พระองค์รับสั่งว่าจะต้องซื่อสัตย์สุจริตทั้งในความคิดการพูดและการกระทำ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เสริมความว่า ผู้บริหาร

นอกจากข้อสัจธรรมแล้ว ต้องดูแลคนรอบข้างตัวเราให้ข้อสัจธรรมด้วยยิ่งกว่านั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเพิ่มเติมคำว่าเสียสละและจงรักภักดีเข้าไปด้วย

ประการที่สี่ การบริหารจะต้องเป็นการบริหารที่ถูกต้อง คือถูกต้องตามกฎหมาย ตามกฎเกณฑ์ เทียงธรรม เทียงตรง มีประสิทธิภาพ และให้ประสิทธิผลสูง พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เสริมความว่า ผู้บริหารจะต้องมีมาตรฐานเดียวกันเสมอหน้า ทั้งถึงกัน ต้องไม่มีหลายมาตรฐาน หรือไม่มีมาตรฐานเลย หรือใช้มาตรฐานตามอารมณ์มาตรฐานตามกิเลส

ประการที่ห้า การบริหารต้องเป็นการบริหารที่เป็นเอกภาพ คือการประสานงาน ประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงาน พระราชดำรินี้ชัดเจนและเข้าใจง่าย แต่โดยข้อเท็จจริง หน่วยงานงานภาครัฐค่อนข้างละเอียดจนเป็นอุปสรรคที่ไม่มีในตำรา บางทีก็กลายเป็นการแข่งขัน หรือกลายเป็นการแก่งแย่งกันเองระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

ประการที่หก การบริหารต้องบริหารด้วยความเสียสละอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น พระมหาชนก ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวลำบาก กลัวเหน็ดเหนื่อย ดำรงความมุ่งหมายอย่างกล้าหาญ กล้าเผชิญอุปสรรค และอดทนต่อความยากลำบาก

ประการที่เจ็ด ผู้บริหารต้องไม่หวาดกลัวอิทธิพลใด ๆ และต้องอยู่กับคนละเอียดกับความไม่ถูกต้อง

ประการที่แปด ผู้บริหารต้องศึกษาหาความรู้อย่างจริงจัง อย่างลึกซึ้ง อย่างกว้างขวาง ทั้งทางลึกและทางกว้าง

ประการที่เก้า ผู้บริหารจะต้องมีความสำนึกในความรับผิดชอบ และเห็นความสำคัญของงานในความรับผิดชอบหมายถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามกฎที่กำหนด พระเจ้าอยู่หัวรับสั่งว่า การเห็นความสำคัญของงาน ความสำนึกในความรับผิดชอบ และความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องทำพร้อมและควบคู่กันไป

ประการที่สิบ ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและฉลาด มีความถูกต้องเหมาะสม การที่พระเจ้าอยู่หัวประธานทฤษฎีใหม่ที่ได้ยินจนชินหูว่าเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการชี้แนวทางในการดำรงชีวิตใหม่ให้พวกเราพออยู่พอกิน ทำให้เกิดความสมดุลในการดำรงชีพอย่างประหยัดและฉลาด

ประการที่สิบเอ็ด ผู้บริหารจะต้องมีสติปัญญา สามารถพิจารณาปัญหาได้กว้างไกล รอบคอบ ทุกแง่มุม ส่วนตัวเห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัย ทันเหตุการณ์ทั่วโลก โดยเฉพาะในสาขาอาชีพของตน

ประการที่สิบสอง ผู้บริหารต้องแน่วแน่จะแก้ไขในสิ่งที่ผิด ผู้บริหารจะต้องกล้าที่จะรับผิดชอบ ในสิ่งที่ผิด และมีความแน่วแน่ที่จะแก้ไข การบริหารย่อมผิดพลาดได้ แม้จะรอบคอบระมัดระวังแล้ว ดังนั้นการแก้ไขสิ่งที่ผิดจึง ไม่ใช่เรื่องน่าละอาย การทำชั่ว ประพฤติชั่วต่างหากที่น่าละอาย

ประการที่สิบสาม ผู้บริหารจะต้องบริหารแบบปิดทองหลังพระปฏิมา ข้อนี้ทรงหมายถึงการไม่ ใช้อวด มุ่งแต่ผลงาน ไม่หวังคำชมเชย ภูมิใจแต่ความสำเร็จ

ประการที่สิบสี่ ผู้บริหารทุกระดับที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

พระราชดำริทั้ง 14 ประการนี้เป็นคุณสมบัติที่เป็นมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับนักบริหารโดยแท้จริง ทั้งยังเป็นพระราชดำริชี้แนะแนวทางที่ครอบคลุมและกำหนดพฤติกรรม คุณธรรมจริยธรรมนักบริหารด้วยหลักการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทยผสมผสานกับหลักของ ความเป็นสากล

มาตรฐานการปฏิบัติตนและจรรยาบรรณวิชาชีพด้านการศึกษา

สำหรับนักบริหารศึกษา ครูสภาได้กำหนดมาตรฐานด้านความรู้ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และมาตรฐานการปฏิบัติตน ดังนี้

1) มาตรฐานความรู้ : คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้

- (1) คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- (2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- (3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- (4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

สมรรถนะ

- (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- (3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

2) มาตรฐานการปฏิบัติตน

จรรยาบรรณต่อตนเอง

(1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

(2) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

(3) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

(4) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

(5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

(6) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

(7) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

(8) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

(9) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

การปฏิบัติตนตามแบบแผนพฤติกรรมจรรยาบรรณของวิชาชีพถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพจึงควรต้องตระหนักและใส่ใจที่จะปฏิบัติตามโดยยึดถือว่าเป็น “ศีลของผู้ประกอบ

วิชาชีพ” สมควรที่จะต้องหมั่นทบทวนและปฏิบัติตามซึ่งนอกจากจะช่วยไม่ให้กระทำผิดจนเกิดการร้องเรียนทำให้เสียหายแล้วยังเป็นการยกระดับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงทั้งของตนและองค์กรวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยรวม เป็นที่ยอมรับ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ปรากฏต่อสาธารณชนมากขึ้นอันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของไทยในอนาคตด้วย

8.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา

8.3.1 ความหมายของสมรรถนะ

Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็น คุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อมโยงถึงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หรือสูงกว่าสามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานของงานหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ โดยได้อธิบายขยายความจากความหมายออกเป็น 3 ประเด็นได้แก่

1) คุณลักษณะที่สำคัญ (underlying characteristic) ของบุคคล หมายถึง คุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความเป็นตัวตนหรือบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถคาดหมายพฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ต่างๆ อย่างหลากหลายและกว้างขวาง

2) ความเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล (casually related) กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หมายถึงลักษณะที่สามารถคาดหมาย หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

3) การอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน (criterion-referenced) ของงานหรือสถานการณ์ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ศิริ ชัย ก า ญ จ น ว า สี่ (2546) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) เป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะและบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง และให้ความหมายของสมรรถนะด้านต่างๆ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจดจำ เข้าใจหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ข้อเท็จจริง สามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาสมรรถนะด้านนี้จึงเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้ ต้องเข้าใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2) สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติการด้วยความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นทักษะการปฏิบัติการต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะภายในที่สำคัญสำหรับแสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะ และประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้องจนบรรลุผลความสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานของงานหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

8.3.2 สมรรถนะของครูตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2546) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของครูไว้ดังนี้

1) มาตรฐานด้านความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทางการศึกษา หรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ความเป็นครู

2) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่กล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ทักษะ/ความสามารถ แรงจูงใจ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

8.4 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

8.4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

William Erwin (1976 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547:16) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง

องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 1981) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนของชุมชน และสมาชิกในสังคมที่กว้างกว่า สามารถเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือ และเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินการในพัฒนา รวมทั้งมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากผลของการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

Gustavo (1992) กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีหน้าที่ หรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่าง แต่ต่อมากความหมายของการมีส่วนร่วมมีความชัดเจนลึกลงไปกว่าเพียงการมีความรับผิดชอบ เมื่อการมีส่วนร่วมนี้เชื่อมลงไปสู่กระบวนการในการเข้าไปมีความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

ชูชาติ พวงสมจิตต์ (2540) กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อถึงตัวประชาชน

กล่าวโดยสรุปว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ รวมทั้งมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบที่เกิดจากการมีส่วนร่วมนั้น

8.4.2 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

International Association for Public Participation (IAP2)(2005, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2549) ได้จัดระดับการมีส่วนร่วมไว้ 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร (inform) เป็นการมีส่วนร่วมในระดับต่ำที่สุด ประชาชนเพียงแต่ทราบว่าเกิดอะไรที่ไหน ดังนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมจึงอยู่ในลักษณะการให้ข้อมูลทางเดียว

2. การมีส่วนร่วมในระดับหารือ (consult) เป็นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริง ความรู้สึกและความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจ รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมสาธารณะ

3. การมีส่วนร่วมในระดับการเข้ามามีบทบาท (involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทำงานตลอดกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็น รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ

4. การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ (collaboration) เป็นการให้บทบาทของประชาชนในระดับสูง โดยประชาชนและภาครัฐจะทำงานร่วมกันในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการร่วม และคณะที่ปรึกษาฝ่ายประชาชน

5. การมีส่วนร่วมในระดับให้อำนาจ (empower) เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับที่สูงที่สุด เพราะให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ รัฐจะดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมที่รู้จักกันดี เช่น การลงประชามติ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยกระบวนการประชาคม

8.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:237) ได้ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในการประชุมหรือเพื่อตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการศึกษากับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษา เช่น การบริจาคเงินช่วยเหลือ การร่วมแรงจูงใจชมเชยโรงเรียน การเข้าประชุม การบริจาคที่ดินสร้างโรงเรียน การซื้อคอมพิวเตอร์ให้ เป็นต้น ในลักษณะดังกล่าวเป็นเรื่องที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการศึกษาเท่านั้น ไม่ถือเป็นเรื่องของการบริหาร

2. การมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา ต้องพิจารณาว่ากิจกรรมของผู้เข้าร่วมมีลักษณะใดและเข้าข่ายของการบริหารจัดการหรือไม่ เช่น กรณีบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นใหม่นั้น จะเข้าลักษณะของการร่วมบริหารกิจการของสถานศึกษา

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ในมาตรา 40 ว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนและผู้ทรงคุณวุฒิหลายฝ่ายได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์การชุมชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และ/หรือผู้แทนองค์การ ศาสนาอื่นในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความจำเป็นและความสำคัญ

ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ซึ่งลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ (2544 อ้างถึงใน ธีระ รุณเจริญ, 2550) ได้สรุปว่ารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษามี 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นงานสำคัญและอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รูปแบบที่ 2 การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ให้การตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้ จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจภารกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่ปรึกษา

รูปแบบที่ 3 การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา

คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกนั้น ก็มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8.5 การมีส่วนร่วมระดมทรัพยากร

8.5.1 ความหมายของทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ในการประชุมสัมมนาเรื่องการระดมการจัดสรรและการใช้ทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ยังได้นิยาม “ทรัพยากรทางการศึกษา” ในแง่การวิเคราะห์การเงินและการลงทุน หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่มีใช้เงิน (Non-financial resources) และทรัพยากรทางการเงิน (Financial

resources) ในความหมายแรกทรัพยากรที่มีใช้การเงินครอบคลุมปัจจัยการผลิตหลักๆ คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน และการประกอบการ ตามนัยนี้ ทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึง บุคลากร ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, มปท : 1)

สำหรับแหล่งทรัพยากรเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 58 ได้กำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน จากแหล่งต่างๆ อย่างหลากหลาย ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กร ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา

ดังนั้น ในการที่จะสามารถวางแผนและยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้ได้นั้น จำเป็นต้องจำแนกแหล่งที่มาของทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังนี้

1. บุคคล หมายถึง บุคคลผู้ให้หรือส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรประเภทใดประเภทหนึ่ง ดังกล่าวข้างต้น โดยผ่านกระบวนการระดมทรัพยากร
2. หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน
3. หน่วยงานสังคม องค์กรต่างๆ ที่ได้รับการยกย่องจากสังคม
4. สถานประกอบการ หมายถึง กิจการส่วนบุคคลที่ดำเนินอาชีพเฉพาะตน
5. แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

8.5.2 แนวปฏิบัติการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวปฏิบัติการระดมทรัพยากร เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

1. สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากหลักสูตรการเรียนการสอนตามปกติได้ เพื่อเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือบริการอื่น เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของนักเรียน
2. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

3. สถานศึกษาต้องเสนอโครงการในการระดมทรัพยากรเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. สถานศึกษาจะต้องแจ้งให้ผู้ปกครองทราบถึงค่าใช้จ่ายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ ตามมาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการที่จะขอให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมรับภาระตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา ตามมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

5. การใช้จ่ายทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นที่ได้รับจากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับโครงการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ให้สถานศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามโครงการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปิดเผยให้ทราบโดยเปิดเผย

7. การรับบริจาคคนนอกเหนือจากโครงการในการระดมทรัพยากร ให้หัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการได้ตามระเบียบและคำสั่งของทางราชการ ทั้งนี้ต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของผู้บริจาคและไม่เป็นไปเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือเงื่อนไขใดใดกับทางราชการ

8. สถานศึกษาต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริจาคได้ทราบว่า สามารถนำไปเสริมรับเงิน (ใส่ชื่อนามสกุลของผู้ปกครองนักเรียน) ที่บริจาคให้แก่สถานศึกษาไปยกเว้นหรือลดหย่อนภาษีได้ตามประกาศของอธิบดีกรมสรรพากร

9. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การการศึกษา

ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การหลากหลายแง่มุมต่างๆ ดังต่อไปนี้

Etzioni (1964 : 8) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashore and Yuchtman (1967 : 898) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สภาวะในการต่อรองขององค์การ ประสิทธิผลสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Price (1972 : 12) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายขององค์การ

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979 : 31-32) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ ในสาระของพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภทคือ ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

Hannon and Freeman (1977 : 110) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลลัพธ์ที่สังเกตได้

Schein (1980 : 233) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต

Steers et. Al.,(1985 : 72) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีความหมาย 2 นัยคือ 1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ประสิทธิภาพขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้

ภรณ์ กิริติบุตร (2529 : 2-4) ได้กล่าวว่าในแต่ละสาขาได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดในสาขาวิชานั้นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Mcfarland (1979 : 438-439) และ Schein (1970 : 177) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถภาพขององค์การในการที่จะดำรงอยู่ได้ ปรับตัวรักษาสภาพและเติบโตไม่ว่าองค์การนั้นต้องมีหน้าที่ที่จะปฏิบัติอย่างไร

Barnard (1996 : 82) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้งานตรงตามบทบาทที่องค์การได้กำหนดไว้

Hall (1991 : 249) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การโดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่า ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

วุฒิชัย จ๋านง (2530 : 255-259) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การในแนวคิดเดิม เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในงาน ซึ่งเน้นความชำนาญเฉพาะทาง ทำให้ขาดการประสานงาน ต่อมาเปลี่ยนแนวคิดมาเป็นการร่วมมือ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความพยายามให้งานบรรลุความสำเร็จด้วยดี

จากความหมายของประสิทธิผลขององค์การ ตามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายเอาไว้ พอสรุปความหมายของประสิทธิผลขององค์การ แบบบูรณาการที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย

สนใจที่จะศึกษาองค์การที่เป็นสถานศึกษาซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้แก่ Hoy and Miskel (2001,2008), Lunenburg and Ornstein (2008), Owen (2007) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาว่าหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คุณภาพการปฏิบัติงานและความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

9.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

การสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ เมื่อพิจารณาเฉพาะเจาะจงลงไปถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในฐานะเป็นผลที่ได้จากการเรียน การวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้ระบุปัจจัยในโรงเรียนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสองสามประการเพื่อเพิ่มคะแนนในการทดสอบมาตรฐานให้สูงขึ้น โรนัลด์ เอ็ดมันด์ (1971) ได้นำเสนอสูตรโรงเรียนอันมีประสิทธิภาพ 5 ประการซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกันดีสำหรับนักการศึกษาส่วนใหญ่และได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก สูตรนี้ประกอบไปด้วย

- ความเป็นผู้นำอันแข็งแกร่งโดยครูใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเนื้อหาสาระทางการสอน
- ความคาดหวังสูงโดยครูถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- การเน้นย้ำไปที่ทักษะพื้นฐาน
- สิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบ
- การประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

นักปราชญ์จำนวนหนึ่งได้ประมวลรายชื่อที่คล้ายคลึงกันจากการวิจัย ดังแสดงไว้ในตาราง 8.2 , Jaap Scheerens กับ Roel Bosker (1997) และ S.C. Purkey กับ Marshall S. Smith (1983) ได้เสนอแนะปัจจัยในโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่นอกเหนือไปจากเอ็ดมันด์ รายการทั้งสามอย่างได้แสดงให้เห็นถึงระดับความซ้ำซ้อนอันมีนัยสำคัญในสภาพบรรยากาศเชิงการแปลงรูป ยกตัวอย่างเช่น ความเป็นผู้นำเชิงการสอน , ความคาดหวังสูง , สภาพบรรยากาศที่เป็นระเบียบ , หลักสูตร , การสอน และกระบวนการประเมินผล โดยการสกัดเอาความคิดสามัญทั่วไปจากการวิจัยนี้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะแสดงถึงลักษณะเฉพาะเช่น ความสอดคล้องกันในเรื่องหลักสูตรคุณภาพสูง , ครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ , มีแรงกระตุ้นสูง , มีความรู้ความสามารถ และครูผู้สอนที่มีความเป็นกัลยาณมิตรร่วมวิชาชีพต่อกัน เป้าประสงค์ที่ชัดเจนและความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูง , สภาพบรรยากาศโรงเรียนที่ดีและสมบูรณ์แบบ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน , โครงการพัฒนาคณะครู , รางวัล

สำหรับความสำเร็จ , ผู้ปกครองที่ให้ความร่วมมือ และรวมถึงความเป็นผู้นำทางการสอนโดยครูใหญ่ และครูผู้สอน

ปัจจัยสองชุดตามสูตรโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

สูตรของ Smith Purkey

- ความเป็นผู้นำทางการสอน
- หลักสูตรที่มีการวางแผนและมีจุดมุ่งหมาย
- มีเป้าประสงค์ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
- ระยะเวลาในภารกิจที่มอบหมาย
- การยอมรับจากความสำเร็จทางวิชาการ
- สภาพบรรยากาศที่เป็นระเบียบแบบแผน
- ความรู้สึกของชุมชน
- การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง
- การจัดการในโรงเรียน
- การพัฒนาคณะทำงาน
- ความมีเสถียรภาพของคณะทำงาน
- การวางแผนเชิงความร่วมมือและมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน
- การสนับสนุนช่วยเหลือโดยตรง

สูตรของ Scheerens และ Bosker

- ความเป็นผู้นำทางการศึกษา
- คุณภาพของหลักสูตร / โอกาสในการเรียนรู้
- การชี้แนะแนวทางสู่ความสำเร็จ
- เวลาในการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ
- เสี่ยงสะท้อนกลับและการเสริมแรง
- สภาพบรรยากาศในห้องเรียน
- สภาพบรรยากาศในโรงเรียน
- ความมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
- การเรียนรู้อย่างอิสระ
- ศักยภาพในการประเมินผล
- ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการผสมผสาน
- การสอนที่มีโครงสร้าง
- การสอนเชิงปรับตัว

การวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีผลกระทบอันใหญ่หลวงต่อแนวปฏิบัติของโรงเรียน

ในช่วงระหว่างปี 1980 – 1990 Good และ Brophy (1986) และ Stedman (1987) ได้ให้ข้อสรุปว่าด้วยโครงการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น โครงการ RISE ในเมืองมิลวอกี และโครงการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนในนครนิวยอร์กซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยนี้ ส่วนโครงการอื่นๆได้เริ่มต้นดำเนินการในเมืองแอตแลนตา , ชิคาโก , มินนิแอโพลิส , พิตสเบิร์ก , ซานดิเอโก , เซน

หลุยส์ , วอชิงตัน ดี.ซี. และในเขตพื้นที่ที่มีโรงเรียนขนาดเล็กกว่าอีกมากมายหลายแห่ง อย่างไรก็ตาม ความพยายามดังกล่าวทำให้เกิดผลในหลายๆรูปแบบผสมกัน ตามคำกล่าวของ Good และ Brophy โครงการ RISE ประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง คะแนนจากการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนปรับปรุงดีขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางโรงเรียนและในสาขาวิชาคณิตศาสตร์ ส่วน Stedman ก็มีจุดยืนเชิงวิพากษ์วิจารณ์มากขึ้น ถึงแม้บางโรงเรียนจะปรับปรุงคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ของตนให้ดีขึ้นแต่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ RISE ส่วนใหญ่ก็ยังคงทำคะแนนในส่วนการอ่านได้ค่อนข้างแย่ ยิ่งไปกว่านั้นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักจะทำเช่นนั้นโดยการสอนตัวก่อนสอบ ในแนวทางที่คล้ายๆกัน Cuban (1983, 1984) ได้เตือนว่าการรีบเร่งนำความเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติซึ่งผู้สนับสนุนแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเรียกร้องจะก่อให้เกิดปัญหาที่มีนัยสำคัญและผลที่ไม่คาดหวังตามมาได้

ในช่วงระหว่างปี 1990 Charles Teddie และ David Reynolds (2000) ได้ตั้งข้อสังเกตว่ามีการสร้างความก้าวหน้าเชิงประจักษ์และเชิงแนวคิดที่หนักแน่นในการทำความเข้าใจและการอธิบายโรงเรียนที่มีประสิทธิผล แบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ปรากฏเพิ่มความจำเพาะเจาะจงเกี่ยวกับสิ่งป้อนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น กล่าวคือสิ่งเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไรในโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผลที่ได้มีความแตกต่างอย่างไรระหว่างสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันออกไป ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดที่ว่าด้วยบริบทก็ได้ขยายกว้างขึ้น แทนที่จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนในเมืองใหญ่ๆเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ในขณะนี้บริบทของการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะรวมถึงโรงเรียนประถมศึกษา, มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งของเอกชนและของรัฐจากชุมชนซึ่งมีระดับชั้นทางสังคมทุกระดับ ในสภาพแวดล้อมทางชนบท , ในเมืองใหญ่และในแถบชานเมืองและได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือหลายระดับ แบบจำลองและการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันไม่เพียงแต่เน้นไปที่การบริการของโรงเรียนแก่นักเรียนทุกประเภทในบริบททุกชนิด แต่ยังเน้นไปที่การเติบโตของผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงพัฒนาที่ดีขึ้นในทุกๆบริบทที่โรงเรียนพบ

จริงๆแล้วความมีประสิทธิผลในโรงเรียนเริ่มที่จะมีการมองเห็นภาพตามแนวคิดในฐานะตัวแปรที่มีการประทะสังสรรค์ระหว่างกันสองชุด Scheerens และ Bosker (1997) ได้หยิบยกเอาแบบจำลองดังกล่าวขึ้นมาวิพากษ์จำนวนหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น เราทราบกันว่า โรงเรียนให้บริการแก่นักเรียนซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างใหญ่หลวงในปัจจุบันด้านต่างๆ เช่นการได้รับการศึกษาในเบื้องต้น , โครงสร้างของครอบครัว , และสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังอภิปรายไว้ข้างต้น Mortimore (1998) ได้โต้แย้งว่าแบบจำลองและการวิจัยความมีประสิทธิผลจะต้องมีการพิจารณา

อย่างเต็มที่ถึงความแตกต่างดังกล่าวเมื่อทำการเปรียบเทียบผลกระทบบของโรงเรียนแต่ละแห่งต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาของนักเรียนของโรงเรียนเอง ในการทดสอบแบบจำลองเพิ่มมูลค่า Ronald H. Heck (2000,2005) พบว่าโรงเรียนที่มีสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาคุณภาพสูงกว่า (ประกอบด้วยความเป็นผู้นำของครูใหญ่ , ความคาดหวังสูง , การเฝ้าติดตามดูความก้าวหน้าของนักเรียนและสภาพบรรยากาศอย่างต่อเนื่อง) จะส่งผลทำให้การบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงกว่าที่คาดหวังไว้ ในการตรวจสอบกระบวนการแปรปรวนในโรงเรียน Rowan และคณะ (2002) ได้พบว่าทั้งการสอนที่มีบทบาทสูงในห้องเรียนและเนื้อหาที่ครอบคลุมมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกพอสมควรระหว่างการบรรลุผลสัมฤทธิ์ เมื่อเร็ว ๆ นี้ Miller และ Rowan (2006) ได้สรุปว่าโครงสร้างในการจัดการซึ่งส่งเสริมความร่วมมือของครูผู้สอน , ความเป็นกัลยาณมิตรร่วมวิชาชีพ (collegiality) , และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ใช่ปัจจัยกำหนดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่มีพลังไม่ว่าจะในระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา

นอกจากนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลงก็มีการขัดเกลาเพื่ออธิบายว่ามันสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่นคุณภาพเชิงการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือคุณภาพในการสอนของครูผู้สอนเองขึ้นอยู่กับปัจจัยเช่นความคาดหวังของครูผู้สอนในส่วนของผลสัมฤทธิ์และมีการใช้ความรู้ (เช่น เนื้อหาสาระวิชา , หลักสูตร , การสอน) และทักษะ (เช่นการนำเสนอ , การจัดการห้องเรียน , การประเมินผล) ในห้องเรียนได้อย่างไร David K. Cohen ,Steven W. Raudenbush และ Deborah L. Ball (2003) ได้วางหลักการไว้ว่า ปัจจัยสำคัญในการสอนอยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนในส่วนของเนื้อหาทางวิชาการและการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันซึ่งพัฒนาขึ้นมาระหว่างทั้งสองฝ่าย ในการตั้งสมมุติฐานความสัมพันธ์ซึ่งกันละกัน ทั้งสองทำนายว่าความมีประสิทธิภาพผลของครูผู้สอนบางส่วนขึ้นอยู่กับเรื่องที่ว่าพวกเขามีการใช้ความคิดและความคิดริเริ่มของนักเรียนได้ดีเท่าใดและความมีประสิทธิภาพของนักเรียนขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่ว่าพวกเขาสามารถใช้ภาระงานและเสียงสะท้อนกลับที่ครูผู้สอนให้มาได้หรือไม่

เวย์น ฮอยและคณะยังได้เน้นย้ำการวิเคราะห์ของตนไปที่คุณสมบัติเชิงการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนซึ่งอธิบายถึงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ กล่าวคือลักษณะเฉพาะภายในของโรงเรียนซึ่งอยู่เหนือสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจก็อธิบายผลสัมฤทธิ์ที่สูงของนักเรียนได้อย่างไร การวิจัยของพวกเขาบ่งชี้ถึงคุณสมบัติทั้งสามประการของโรงเรียนว่าด้วยวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ทำให้เกิดความแตกต่าง กล่าวคือวัฒนธรรมของความเชื่อมั่นในครูผู้สอนในผู้ปกครอง , บรรยากาศที่เน้นวิชาการ , และ

วัฒนธรรมของควมามีประสิทธิผลร่วมกัน ควรตั้งข้อสังเกตไว้ว่าการศึกษานี้พยายามควบคุมสถานะทางเศรษฐกิจสังคม (ปัจจัยสิ่งป้อนเข้า) และเชื่อมโยงวัฒนธรรมและบรรยากาศ (ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง) เข้ากับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (ปัจจัยเชิงการทำงานของผลผลิตหรือ output performance) ถึงแม้จะมีความสำคัญมากแต่ผลกระทบของความเป็นผู้นำเชิงบวกอันแข็งแกร่งของครูใหญ่ต่อควมามีประสิทธิผลของโรงเรียนก็ไม่แสดงออกโดยตรงเท่ากับที่นักเขียนในยุคแรกๆ เช่น เอ็ดมันด์ (1979) ได้แสดงภาพไว้

9.2 ความเจริญงอกงามของนักเรียน

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งพระราชอาณาจักรไทยกำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา อบรมให้เกิด **ความรู้คู่คุณธรรม** จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ

การศึกษาของไทยเริ่มขึ้นจากภายในครอบครัวขยายออกไปสู่วัด วัง และโรงเรียน จึงทำให้วิธีการและรูปแบบการสั่งสอน ฝึกฝน อบรมบ่มนิสัย โดยมีคุณธรรมเป็นหลักและพื้นฐานของทุกองค์ประกอบของการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นคุณธรรมที่แทรก ในทุกรายวิชา คุณธรรมของครูและศิษย์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน วิธีการอบรมสั่งสอนที่สอดแทรกคุณธรรมในทุกกระบวนการต่าง ๆ ของการศึกษา

“นักเรียนทั้งปวงจะร่ำเรียนวิชาความรู้แล้วเลือกเฟ้นข้อปฏิบัติแต่ที่ดีแต่ดียิ่ง และประพฤติตามจะได้เจริญประโยชน์ความสุขแก่ตน เป็นทางที่หากินโดยชอบธรรม เป็นที่ตั้งแห่งวงศ์ตระกูลของตนสืบไปภายหน้า”

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นผู้ทรงตั้งโรงเรียนและโรงเรียน เป็นการเปิดโอกาสให้ราษฎรทุกระดับชั้นได้เล่าเรียนโดยทั่วถึงกัน การเรียนหนังสือนั้นพระองค์ทรงเน้นให้จัดการเล่าเรียนเพื่อให้คนรู้วิชาและประพฤติดี และในปีพุทธศักราช 2453 พระองค์ได้ทรงเน้นให้การศึกษาสร้างคนให้ประพฤติดี ประพฤติชอบ รักษาวงศ์ตระกูล โอบอ้อมอารีกลมเกลียว ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันในระหว่างสามภรรยา มีความซื่อตรงกระหมัดกระหม่อม เมตตา ประพฤติตนตามกฎหมาย รักชาติ และมีความจงรักภักดี ทรงเน้นคุณธรรมดังกล่าวว่า “ให้เข้าฝังอยู่ในสันดานของผู้เรียนจึงจะได้ชื่อว่า สั่งสอนฝึกหัดนักเรียนได้สำเร็จ”

ทั้งยังส่งเสริมให้พระสงฆ์มีกำลังสั่งสอนธรรมปฏิบัติดีพิมพ์หนังสือแบบเรียนหลวงพระราชนาน แก่พระภิกษุสงฆ์ไปฝึกสอนด้านศีลธรรม โดยมีสมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ กรมพระยาวชิรญาณวโรรส เป็นผู้สนองรับราชดำริ ด้วยการนิพนธ์หนังสือ “เบญจศีล เบญจธรรม” นอกจากนั้นในหลักสูตรมูล สามัญชั้นต่ำและชั้นสูงยังมีสอน “ธรรมจารี” สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมงอีกด้วย และยังมีพระราชบรม วงศาในอดีตอีกหลายพระองค์ที่ได้ทรงสร้างคุณประโยชน์ แก่วงการการศึกษาของไทยอย่างมาก ซึ่ง ทุกพระองค์มีหลักที่สำคัญในการสร้างและ ส่งเสริมหลักสูตรให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีสมบัติผู้ดีอันได้แก่ ความเรียบร้อย ไม่ประพฤติ อูจาตลามก มีสัมมาคารวะ มีกิริยาเป็นที่รัก สง่าไม่เห็นแก่ตัวฝ่ายเดียว ใจดี ปฏิบัติ การงานดี ไม่ประพฤติชั่ว และสุจริตซื่อตรง

ในปัจจุบันมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งให้เห็นคุณค่าของหนังสือสมบัติผู้ดี และนำมาสอนเยาวชน ในสถานศึกษาทุกระดับ มีสาระที่ทรงคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อการสอนและพัฒนาจิตใจของ เยาวชนอย่างยิ่ง

การจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันเป็นยุคของการแสวงหาทิศทางและแนวปฏิบัติ ที่ต้องการให้ เกิดความสมดุลระหว่างการสั่งสอนวิชาการ วิชาชีพ และคุณธรรม ซึ่งคุณธรรมนี้เป็นแก่นสารของ การศึกษาไทยมานาน เป็นพื้นฐานในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของชีวิตและความสงบสุขของสังคม อย่างแท้จริง

สิ่งที่ครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนพึงเน้นย้ำอย่างตั้งใจ คือ

1. ยกให้นักเรียนเป็นบุคคลสำคัญในกิจกรรมนั้น ๆ (Child Centered Learning)
2. ยกกิจกรรมให้แก่ผู้เรียน
3. ระบุคุณธรรม (คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตพิสัย ศีลธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์) ให้ชัดเจนในวัตถุประสงค์การสอนด้วย
4. เน้นการใช้เทคนิค/วิธีการที่เกื้อกูลการเกิดคุณธรรม

การนำไปปฏิบัติในระดับพื้นที่

1. ครูผู้สอน

ในการจัดทำแผนการสอนบันทึกการสอน ควรระบุทั้งที่เป็นความรู้ และคุณธรรม ไว้คู่กันใน

1.1 จุดประสงค์การสอน

- 1.2 เนื้อหา/สาระที่จะสอน
- 1.3 ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 1.4 ชิ้นวัดและประเมินผลการสอน

2. ผู้นิเทศ (ทั้งนิเทศภายในและภายนอก)

ผู้นิเทศควรใส่ใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของผู้สอนว่า ได้สอนตาม แผนการสอน/บันทึกการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎี (ความรู้) และปฏิบัติ คุณธรรมตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

3. ผู้บริหาร

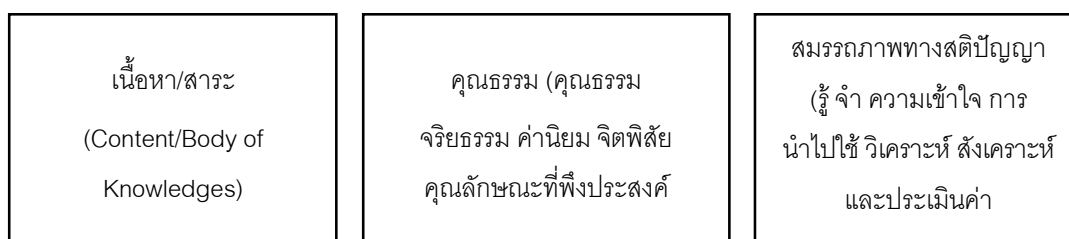
ผู้บริหารควรใส่ใจในการจัดการเรียนการสอนของครู/อาจารย์ในโรงเรียนให้เน้น ความรู้คู่คุณธรรมโดย

- 3.1 กำหนดเป็นนโยบาย (POLICY) ไว้
- 3.2 กำหนดเป็นแผนพัฒนา แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Plan)
- 3.3 มีการกำกับ ควบคุม ดูแล (Monitoring)
- 3.4 มีการวัด/ประเมินผล (Assessment)
- 3.5 รายงานผลต่อสาธารณะ (Reporting)

4. ผู้ปกครอง

ผู้ปกครองต้องคอยเฝ้าและสนใจพฤติกรรมของบุตรหลานของตนเองว่า บุตรหลานมีพฤติกรรมอันสื่อแสดงว่ามีคุณธรรมที่พึงประสงค์ปรากฏขึ้นหรือไม่เพียงใด ซึ่ง พ.ร.บ.การศึกษา พ.ศ.2542 ได้บัญญัติไว้ว่า การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความจริงของบุคคลและสังคม (ม.4 วรรค 1) กระบวนการเรียนรู้ มีความหมายว่า กระบวนการถ่ายทอดทั้งองค์ความรู้ คุณธรรม และสมรรถภาพทางสติปัญญา ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภาพ 13 กระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ คุณธรรม และสมรรถภาพทางสติปัญญา



ในการนำไปสู่ภาคปฏิบัตินั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับต้องใส่ใจ ดังนี้

ในระดับบริหาร/จัดการ ผู้บริหารพึงกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน เป้าหมาย ไว้ให้ชัดเจน

ในภาคปฏิบัติของครูในห้องเรียน ครูผู้สอนต้องใส่ใจและจดจ่อต่อการปลูกและ ผัง ทั้ง 3 สิ่ง คือ องค์ความรู้ คุณธรรม และสมรรถภาพทางสติปัญญา ให้เกิดแก่ ผู้เรียนควบคู่กันไปทุกครั้งที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ในภาคปฏิบัติของนักเรียนในห้องเรียน นักเรียนต้องได้รับกิจกรรมที่ฝึกฝน ตนเองในทั้ง 3 สิ่ง ที่สำคัญ คือ องค์ความรู้ คุณธรรม และสมรรถภาพทางปัญญา (ปัญญา – รู้ จดจำ เข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมิน ค่าตามแนวทางของ Bloom หรืออื่น ๆ) ให้เกิดแก่ตัวนักเรียนเองควบคู่กันไปในแต่ละครั้งที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

จึงหมายความว่า หากผู้เกี่ยวข้องไม่ใส่ใจ ไม่จดจ่อต่อการปลูกฝัง ความสมบูรณ์ ความสมดุล ความแข็งแกร่งในด้านสติปัญญา ให้มีขึ้นควบคู่กันไปกับความรู้คุณธรรมด้วยแล้ว เด็กไทยก็จะเสียโอกาสในการฝึกปรือ เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์ ความสมดุล ความแข็งแกร่งในด้านสติปัญญา

9.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพอใจในงาน สิ่งป้อนเข้า (input) และตัวแปรเปลี่ยนแปลง (transformational variables) ที่มีความเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานประกอบด้วย การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง บรรยากาศและวัฒนธรรม, ความมีอิสระในงาน (job autonomy) การจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ ความท้าทายและความหลากหลาย อายุของลูกจ้าง เพศ การศึกษา แรงกระตุ้นจูงใจ ความสามารถและแนวโน้มที่จะมีความสุข ยกตัวอย่างเช่น เมื่อประเด็นทางด้านโครงสร้างเฉพาะอย่างหรือด้านระบบราชการในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานแล้ว ภาพแห่งความซับซ้อนก็จะปรากฏ

ขึ้นมา ปัจจัยทางโครงสร้างที่เพิ่มความแตกต่างทางสถานะภาพระหว่างผู้ประกอบวิชาชีพ เช่นลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่และการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางล้วนก่อให้เกิดระดับความพึงพอใจที่ต่ำ แต่ปัจจัยที่ทำให้งานมีความชัดเจนและให้ผลในการใช้นโยบายโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกันส่งเสริมระดับความพอใจสูง อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในบทบาทที่มีความคลุมเครือเป็นตัวทำนายที่แข็งแกร่งที่สุดในแง่ลบถึงความพอใจในงานของนักการศึกษา ในแง่ของการทำงานของนักการศึกษา ลักษณะเฉพาะของงานทั้งห้าอย่าง ประกอบด้วยควมมีอิสระในตนเอง เสียงสะท้อนกลับ (Feedback) ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของภาระงานและความมีนัยสำคัญของภาระงานล้วนมีความเกี่ยวข้องในเชิงบวกกับความพอใจในงาน แรงกระตุ้นจูงใจในการทำงานยังมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความพอใจในงานอีกด้วย อย่างคล้ายคลึงกันเมื่อสภาพบรรยากาศขององค์กรภายในโรงเรียนเริ่มเปิดกว้างหรือมีลักษณะมีส่วนร่วมมากขึ้น ระดับความพอใจของครูก็จะเพิ่มขึ้นตามมา อย่างไรก็ตามพบว่าดูเหมือนจะมีเพียงความสัมพันธ์ที่มีข้อจำกัดเท่านั้นที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรส่วนบุคคล เช่นอายุและเพศและความพอใจในงาน โดยสรุป ผลประโยชน์ในความพอใจในงานมีอยู่สูงและมีข้อค้นพบซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางที่มีประโยชน์ต่อการนำทางการวิจัยและเพื่อให้รายละเอียดถึงการปฏิบัติเชิงการบริหาร

9.4 คุณภาพการปฏิบัติงาน

ความพอใจที่มักจะได้อินกันโดยทั่วไปก็คือครูใหญ่เป็นกุญแจสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนก็ยังไม่ชัดเจนเท่ากับที่ผู้สนับสนุนโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบางท่านกล่าวอ้าง ยกตัวอย่างเช่น Good และ Brophy (1986) สรุปว่าการศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเกือบทั้งหมดต่างสนับสนุนความสำคัญของความเป็นผู้นำของครูใหญ่ แต่ความสอดคล้องตรงกันที่มีข้อจำกัดก็ตั้งอยู่บนพฤติกรรมและแนวปฏิบัติที่สร้างลักษณะพิเศษของความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการให้สูงขึ้น ในข้อความที่เข้มข้นมากกว่า Bossert (1988) ได้ยืนยันว่าการศึกษาในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้พยายามที่จะฟื้นคืนอุดมคติของระบบราชการให้กลับมาโดยการระบุว่าความเป็นผู้นำอันแข็งแกร่งของครูใหญ่มีความจำเป็นต่อการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการวิจัยไม่ได้ระบุว่าต้องมีการวางโครงสร้างกระบวนการใดและจำเป็นต้องจัดทำโครงสร้างใดเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ Bossert ได้ระบุชี้ชัดถึงลักษณะเฉพาะทั้ง 4 ประการที่มีความเกี่ยวข้องเป็นพิเศษกับครูใหญ่ซึ่งทำ

หน้าที่บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือต้องมีการเน้นย้ำไปที่เป้าหมายและการผลิต, อำนาจและการตัดสินใจอันแข็งแกร่ง , การจัดการที่มีประสิทธิผลและทักษะมนุษย์สัมพันธ์อันแข็งแกร่ง

นักปราชญ์ท่านอื่นๆต่างก็เห็นสอดคล้องกันกับ Bossert และเสริมความจำเพาะเจาะจงให้กับข้อสรุปที่มีอยู่เดิมของเขา ทางด้าน Phillip Hallinger และ Heck (1996, 1998 , 2000) พบว่าความเป็นผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลที่สามารถวัดได้ต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ว่าผลกระทบดังกล่าวจะเป็นไปโดยอ้อมและเกิดขึ้นเมื่อครูใหญ่ควบคุมจัดการโครงสร้าง, กระบวนการ , และวิสัยทัศน์ภายในโรงเรียนซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนรู้ของนักเรียน ในการพิจารณาทบทวนและการวิเคราะห์อย่างกว้างขวางในเนื้อหาทางวิชาการ Kenneth Leithwood, Karen Seashore , Louis Stephen Anderson และ Kyla Wahlstrom (2004) ได้สรุปว่าความเป็นผู้นำมาเป็นลำดับที่สองกับการสอนในชั้นเรียนในการมีส่วนช่วยเหลือต่อสิ่งที่นักเรียนเรียนรู้ในโรงเรียน และที่คล้ายๆกับงานก่อนหน้านี้นี้โดย Bossert , Heck และ Hallinger พวกเขาอ้างถึงสามวิธีการซึ่งเป็นไปทางอ้อมด้วยว่าความเป็นผู้นำทางการศึกษาทำให้เกิดความแตกต่างในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น

- กำหนดทิศทางโดยการวางวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการแบ่งปันร่วมกันและสามารถเข้าใจได้ง่าย แนวทางปฏิบัติในความเป็นผู้นำเพื่อช่วยเสริมการวางเป้าหมายซึ่งประกอบด้วยการเน้นวิสัยทัศน์ , สร้างความคาดหวัง ประสิทธิภาพที่สูง , ติดตามการทำงานของโรงเรียนและให้เสียงสะท้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานกับผู้อื่น
- พัฒนาคนโดยให้การสนับสนุนและการฝึกอบรมซึ่งเป็นที่ต้องการแก่นักการศึกษาและคนอื่นๆ การดำเนินการความเป็นผู้นำเพื่อช่วยทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย การเสนอการกระตุ้นทางเขาวนปัญญา , การให้การสนับสนุนแต่ละบุคคลและเสริมแบบจำลองการปฏิบัติที่ดีและความเชื่อที่ดีที่สุด
- การออกแบบองค์กรในโรงเรียนใหม่โดยทำให้ระบบระเบียบต่างๆใช้งานได้เพื่อทำให้มั่นใจว่าสภาพและแรงกระตุ้นใจที่หลากหลายจะสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำมีบทบาทเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแข็งแกร่งแก่วัฒนธรรมโรงเรียน และสร้างกระบวนการเชิงความร่วมมือ

อย่างไรก็ตามควรจะตีความข้อสรุปที่กล่าวไปก่อนหน้านี้นี้และนำไปประยุกต์ใช้ด้วยความระมัดระวัง เหมือนดังที่ Leithwood และ Ben Levin (2005) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความเป็นผู้นำไม่มี

ผลกระทบอิสระอย่างมากต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และการหาผลกระทบเล็กน้อยที่มีความหมาย ยังคงเป็นความท้าทายที่มีอยู่สำหรับนักวิจัยและนักประเมินผลทางการศึกษา ยิ่งไปกว่านั้น เพียงเพราะผลกระทบของครูใหญ่ซึ่งถูกไถ่เกลียดโดยปัจจัยในโรงเรียนอื่น ๆ ไม่ได้ลดความสำคัญของการมีประโยชน์ต่อความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียนแต่อย่างใด

ที่ขัดแย้งกับครูใหญ่คือครูผู้สอนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรงโดยผ่านพฤติกรรมและกิจกรรมในห้องเรียนอันหลากหลาย William L. Sanders (1998) ได้แย้งว่า “ ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดเพียงตัวเดียวซึ่งส่งผลกระทบต่อการเติบโตทางวิชาการของนักเรียนคือความแตกต่างในควมมีประสิทธิภาพผลของครูผู้สอนในห้องเรียนแต่ละคน ” (หน้า 27) ส่วน Jennifer King Rice (2003) ก็เห็นสอดคล้องกับการโต้แย้งของ Sanders โดยยึดตามการพิจารณาบททวนเอกสารทางวิชาการเมื่อเร็ว ๆ นี้ของเธอ ไรซ์ประกาศว่า “ คุณภาพครูมีความสำคัญมาก จริงๆแล้วมันเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่สำคัญมากที่สุดซึ่งมีอิทธิพลต่อการสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน ”

(หน้า 5) ยกตัวอย่างเช่นการสนับสนุนเชิงประจักษ์ได้รับการสนับสนุนโดย Heck (2000) เขาพบว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงกว่าที่คาดหวังไว้ได้รับความช่วยเหลือโดยคณะครูซึ่งมีอัตราที่สูงสำหรับการสร้างสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนที่เน้นด้านวิชาการและเพื่อการคาดหวังอันแรงกล้าสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน เมื่อเร็ว ๆ นี้ Steven G. Rivkin , Hanushek และ John F. Kain (2005) ได้พบว่าครูมีผลกระทบอันทรงพลังต่อผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านและคณิตศาสตร์ ข้อสังเกตและข้อค้นพบเหล่านี้บ่งชี้ว่าแนวทางที่ตรงมากที่สุดสำหรับเขตพื้นที่โรงเรียน, รัฐ หรือประเทศในการที่จะบรรลุถึงความสำเร็จที่มั่นคงพอสมควรในประสิทธิภาพของนักเรียนคือการรับเอานโยบายและแนวปฏิบัติที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการสอนให้ดีขึ้น

จากการพิจารณาบททวนที่กล่าวไปก่อนหน้านี้ว่าด้วยแนวคิดต่างๆและแนวทางการวิจัยจำนวนมากต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดูเหมือนจะมีความชัดเจนว่านักการศึกษา, นักปฏิบัติ และนักวางแผนนโยบายล้วนมีองค์ความรู้ที่พวกเขาสามารถใช้เพื่อออกแบบวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน เราเห็นด้วยกับ Rowan , Correnti และ Miller (2002) ว่าวิธีการที่มีลู่วางสไตต่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนคือการดำเนินการผ่านการแทรกแซงทางการสอนที่ช่วยลดความแตกต่างระหว่างห้องเรียนให้น้อยลงและสร้างบริบททางการสอนเชิงบวก ในช่วงระหว่างปี 1990 – 2000 นักวางแผนนโยบายและนักการศึกษาเริ่มต้นพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่สะท้อนถึงความคิดที่กล่าวไปก่อนหน้านี้ ความคิดริเริ่มเชิงนโยบายประกอบด้วยแนวทางความรับผิดชอบอันสลับซับซ้อนต่อ

ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและแบบจำลองอย่างเป็นระบบและทั้งโรงเรียนของการปฏิรูปการศึกษา ในฐานะที่เป็นชุดความคิดที่ค่อนข้างร่วมสมัย ความรับผิดชอบทางการศึกษาจะรวมเอาแนวทางที่ประยุกต์ใช้และแนวทางที่เป็นระบบต่อความสำเร็จและการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนมากกว่าความคิดรวบยอดที่ค่อนข้างเชิงนามธรรมซึ่งพบในแบบจำลองเป้าหมายและทรัพยากรของควมมีประสิทธิภาพเชิงองค์กร

9.5 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์

ในการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนนอกจากจะประเมินตามตัวชี้วัดแล้ว ต้องประเมินความสามารถในการคิดของผู้เรียนด้วย เพื่อพัฒนาเด็กไทยให้มีความสามารถตามหลักสูตรมากขึ้น

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระบุว่าสมรรถนะการคิดเป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ หรือสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเอง และสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีสอดแทรกอยู่แล้วในการพัฒนาผู้เรียน ถ้าจะให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดแต่ละลักษณะ ผู้สอนควรจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมหรือขั้นตอนการคิดนั้น ๆ จึงจะทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดนั้น ๆ อย่างยั่งยืน สำหรับการประเมินการคิดแต่ละลักษณะ มีแนวในการวัดความสามารถ ดังนี้

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินการคิดวิเคราะห์

1. ความชัดเจนของการระบุวัตถุประสงค์ของเรื่องที่วิเคราะห์
2. ความครบถ้วนของส่วนประกอบ/องค์ประกอบที่แยกแยะจากเรื่องที่วิเคราะห์
3. ความถูกต้องและความชัดเจนของการแสดง/อธิบายรายละเอียดของแต่ละ

ส่วนประกอบ/องค์ประกอบ

4. ความถูกต้อง/ความเหมาะสมของการจัดความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนประกอบ/

องค์ประกอบ

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความคิดสังเคราะห์

1. ความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างสิ่งใหม่
2. ความเหมาะสมของการเลือกข้อมูล/ส่วนประกอบเพื่อนำมาสร้างสิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์

3. ความเหมาะสมของการสร้างกรอบแนวคิด(ถ้ามี)
4. ความตรงตามวัตถุประสงค์/กรอบแนวคิด ของผลงาน/สิ่งที่สร้างขึ้น

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความคิดสร้างสรรค์

1. ความชัดเจนของการกำหนดปัญหาหรือวัตถุประสงค์ในการสร้างสิ่งใหม่
2. ความหลากหลายของการแสวงหาแนวคิดใหม่
3. ความเหมาะสมของการเลือกแนวคิดใหม่ ๆ
4. ผลงานแปลกใหม่ แตกต่างจากผู้อื่น

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

1. ความชัดเจนของการระบุประเด็นปัญหา หรือประเด็นที่คิด
2. ความครอบคลุมของข้อมูลที่รวบรวมเพื่อนำมาอธิบายประเด็น/ปัญหาที่คิด
3. ความหลากหลายของข้อมูลที่รวบรวมเพื่อนำมาอธิบายประเด็น/ปัญหาที่คิด
4. ความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อใช้อธิบายเหตุผลต่อประเด็น/ปัญหาที่คิด
5. ความเหมาะสมของการสรุปข้อมูลที่จะนำใช้อธิบายแนวคิดของตนต่อประเด็น/ปัญหาที่คิด
6. ความเหมาะสมของการนำเสนอคำตอบ หรือทางเลือก

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินการคิดอย่างเป็นระบบ

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของเรื่องที่คิด
2. ความครอบคลุม ครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวม
3. ความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวม
4. ความเหมาะสมของการจัดกระทำ/จัดการข้อมูลที่รวบรวมเพื่อนำไปอธิบาย/ตอบ/แก้ปัญหาเรื่องที่คิด
5. ความเหมาะสมของการนำข้อมูลไปตอบ/แก้ปัญหาเรื่องที่คิด

ในการนำเกณฑ์ไปประเมิน ผู้สอนต้องปรับเกณฑ์แต่ละข้อให้เหมาะสมกับเนื้อหาของเรื่องที่จะประเมิน แล้วนำเกณฑ์แต่ละข้อไปเขียนเกณฑ์ระดับคุณภาพ(Rubrics) และนำเกณฑ์ระดับคุณภาพนี้ไปประเมินชิ้นงาน/ภาระงานของผู้เรียนต่อไป

ตารางที่ 4 ตัวอย่าง เกณฑ์ระดับคุณภาพ(Rubrics) การคิดวิเคราะห์

| เกณฑ์ | ระดับ 3 | ระดับ 2 | ระดับ 1 |
|---|--|---|---|
| 1.การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ | กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ชัดเจน | กำหนดจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ค่อนข้างชัดเจน | กำหนดจุดประสงค์ของการวิเคราะห์ไม่ชัดเจน |
| 2.การแยกแยะส่วนประกอบ/องค์ประกอบ | แยกแยะส่วนประกอบ/องค์ประกอบครบถ้วน | แยกแยะส่วนประกอบ/องค์ประกอบเกือบครบถ้วน | แยกแยะส่วนประกอบ/องค์ประกอบได้แต่ไม่ครบถ้วน |
| 3.การแสดง/อธิบายรายละเอียดของแต่ละส่วนประกอบ/องค์ประกอบ | แสดง/อธิบายรายละเอียดของแต่ละส่วนประกอบ/องค์ประกอบชัดเจนทุกประเด็น | แสดง/อธิบายรายละเอียดของแต่ละส่วนประกอบ/องค์ประกอบชัดเจนเกือบทุกประเด็น | แสดง/อธิบายรายละเอียดของแต่ละส่วนประกอบ/องค์ประกอบไม่ค่อยชัดเจนเป็นส่วนใหญ่ |
| 4.การจัดความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ/องค์ประกอบ | จัดความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ/องค์ประกอบได้เหมาะสม | จัดความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ/องค์ประกอบได้ค่อนข้างเหมาะสม | จัดความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ/องค์ประกอบไม่ค่อยเหมาะสม |

10. เทคนิควิธีที่ใช้ในงานวิจัย

โมเดลลิสเรล และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (LISREL model and a factor analysis)

โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model : LISREL) หมายถึง โมเดลที่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่เป็นไปได้ ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) หรือตัวแปรแฝง (latent variable) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งโมเดลลิสเรลเป็นโมเดลที่สร้างขึ้นมาจากทฤษฎีเพื่อแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรหลายๆ ตัว โดยพัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์ 2 เทคนิค คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบของเทอร์สตัน (Thurstonian factor analysis) และการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Path analysis) ซึ่ง Bollen (1989, อ้างถึงในนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สรุปว่าโมเดลลิสเรลเป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธีคือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์ถดถอย โดยโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโดย Joreskog & Sorbom เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นโมเดลการวิจัยแบบโมเดลลิสเรล

ลักษณะสำคัญของโมเดลลิสเรล คือ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (variance-covariance matrix) ระหว่างตัวแปร ซึ่งหัวใจหลักของการวิเคราะห์โมเดล ลิสเรล คือการเปรียบเทียบเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรโมเดลลิสเรล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วม (Covariance structural model) นั่นคือเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ กับเมทริกซ์ที่ได้จากการประมาณค่าตามโมเดลลิสเรลที่เป็นสมมติฐาน โดยลักษณะเด่นของโมเดลลิสเรลมี 5 ประการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ได้แก่

- ◆ การใช้ทฤษฎีทางสถิติไลค์ลิสต์สูงสุด (maximum likelihood statistics theory) หรือวิธี ML
- ◆ โมเดลในโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model)
- ◆ ในการวิจัยสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้โดยใช้โปรแกรมตรวจสอบโมเดลลิสเรลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดด้วยการทดสอบ ค่าไค-สแควร์ ดัชนีวัดความเหมาะสมพอดี หรือดัชนีวัดความกลมกลื่น

(Goodness of Fit Index : GFI) และรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (root of mean square residuals : RMR)

- ◆ การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรลมีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นจึงมีความถูกต้องกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิม
- ◆ มีโปรแกรมพรีลิส (PREprocessor for LISREL : PRELIS) สำหรับคัดเลือกหรือสกรีนข้อมูล และสรุปข้อมูลที่เป็นตัวแปรพหุนาม

หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ประกอบด้วย การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการวิเคราะห์เป็นภาพรวมตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) ไปพร้อมๆ กัน และมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องของโมเดล โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (specification of the model) ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (identification of the model) ขั้นตอนที่ 3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation from the model) ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบเทียบความกลมกลืนสอดคล้อง (goodness of fit test) ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลลิสเรล ขั้นนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดล โดยการใช้การเปรียบเทียบเมทริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ และโมเดลลิสเรล ขั้นตอนที่ 5 การปรับโมเดล (model adjustment) และขั้นตอนที่ 6 การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โมเดลลิสเรลประกอบด้วย โมเดลสำคัญ 2 ประเภทคือ โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model)

1. โมเดลการวัด (measurement model) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) กับตัวแปรแฝง (latent variable) มี 2 โมเดล คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายนอก และโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายใน โดยสองโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โมเดลการวัดเขียนในรูปสมการเมทริกซ์พร้อมทั้งขนาดของเมทริกซ์ได้ดังนี้

$$X = \Lambda_x \xi + \delta$$

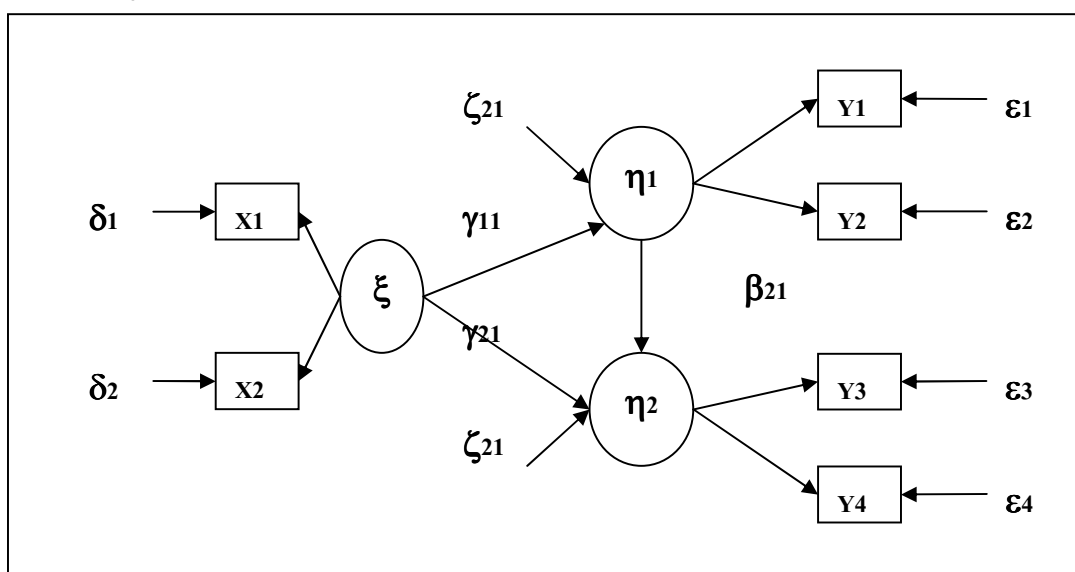
$$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

2. โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดล มีการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบ หรือตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง η และ ξ มักมีความสัมพันธ์กันทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มตัวแปร โดย η เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตาม (latent endogeneous variable) และ ξ เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นอิสระ (latent exogeneous variable) ดังสมการ

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

เมื่อนำส่วนประกอบของโมเดลสมการโครงสร้าง หรือโมเดลลิสเรลทั้งสองส่วนมาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร รายละเอียดดังแผนภาพที่ 14

แผนภาพที่ 14 โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model : SEM)



| | | |
|----------|---------|-------------------------------------|
| X | = | เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายนอกที่สังเกตได้ |
| Y | = | เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายในที่สังเกตได้ |
| ξ | = X_i | เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝง |
| η | = Eta | เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝง |
| δ | = Delta | เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนในตัวแปร X |

| | | |
|---------------------|-----------------|---|
| ε | = Epsilon | เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนในตัวแปร Y |
| ζ | = Zeta | เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนของตัวแปร η |
| ΔX | = Lamda X | เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอย X บน η |
| ΔY | = Lamda Y | เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอย Y บน ξ |
| Γ | = Gramma | เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก ξ กับ η |
| β | = Beta | เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร η |
| Φ | = Phi | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่าง ξ |
| Ψ | = Psi | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ζ |
| $\Theta\delta$ | = Theta Delta | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน δ |
| $\Theta\varepsilon$ | = Theta Epsilon | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ε |

ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรงเชิงบวก และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship)
2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอก และตัวแปรภายใน และความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ
3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (independence) ระหว่างตัวแปรและความคลาดเคลื่อนมีข้อตกลงแยกได้ดังนี้ คือ ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ตัวแปรและความคลาดเคลื่อนมีข้อตกลงแยกได้ดังนี้ คือ ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ตัวแปรและความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน แต่ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแต่ละกลุ่มอาจสัมพันธ์กันได้
4. สำหรับการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (time series data) ที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้อิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือม (time lag) ระหว่างการวัด

การตรวจสอบความตรงของโมเดล

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) กล่าวว่า การตรวจสอบความตรงของโมเดล เป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดลอิสระที่เป็นสมมติฐานการวิจัย หรือการประเมินความถูกต้องของโมเดล หรือการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล ซึ่งจะเสนอค่าสถิติที่ช่วยในการตรวจสอบ 5 วิธีได้แก่

1. ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (standard errors and correlations of estimation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมอิสระจะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและค่าสถิติ และสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณ ถ้าค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ และโมเดลวิจัยอาจจะยังไม่ดีพอ ถ้าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณมีค่าสูงมาก เป็นการบอกว่าโมเดลการวิจัยจะไม่เป็นบวกแน่นอนและเป็นโมเดลที่ยังไม่ดีพอ

2. สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (multiple correlations and coefficients of determination) สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัวและรวมทุกตัว รวมทั้งสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างด้วย ค่าสถิติเหล่านี้ควรมีค่าสูงสุดไม่เกินหนึ่งและค่าที่สูงแสดงว่าโมเดลมีความตรง

3. ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit measures) เป็นค่าสถิติที่จะตรวจสอบความตรงในภาพรวมทั้งหมดของโมเดล และยังสามารถเปรียบเทียบระหว่างโมเดลว่าโมเดลใดจะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน ค่าสถิติในกลุ่มนี้มี 4 ประเภท ได้แก่

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็น 0 โดยคำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความกลมกลืน ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยิ่งใกล้ 0 มาก แสดงว่าโมเดลอิสระสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อกำหนดของการใช้ค่าไค-สแควร์ มี 4 ประการคือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ และ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็น 0 จริง ตามสมมติฐานที่ได้ทดสอบ

3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index:GFI) ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 และเป็นค่าที่ไม่ได้ขึ้นกับขนาดตัวอย่าง แต่ลักษณะการแจกแจงขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI)

เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้แล้ว โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนี AGFI นี้มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี GFI

3.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual : RMR) ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นกรเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (analysis of residual) เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งควรพิจารณาถึงค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard Error : SE) นั่นคือ ผลหารระหว่างความคลาดเคลื่อนกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความคลาดเคลื่อนนั้น ถ้าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 2.00 ถ้ายังมีค่าเกิน 2.00 ต้องปรับโมเดลนอกจากนี้โปรแกรมลิสเรลยังให้ผลในรูปของกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอไทล์ปกติ ถ้าได้เส้นกราฟที่มีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม อันเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ดัชนีดัดแปรโมเดล (model modification indices) เป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัว มีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ ที่จะลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น มีประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจที่จะปรับโมเดลให้ดีขึ้น

โดยทั่วไปโมเดลการวัดจะเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรแฝง นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามเชิงทฤษฎี หรือไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร วัตถุประสงค์

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือใช้สำรวจและระบุองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์จะได้ตัวแปรน้อยลงและได้องค์ประกอบร่วมการวิเคราะห์ในลักษณะนี้โดยทั่วไปเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis:EFA) ซึ่งจะมีจุดอ่อนที่ทำให้ผลจากการวิเคราะห์ไม่ตรงตามสภาพความเป็นจริง เนื่องจากการไปกำหนดให้ทุกตัวแปรในโมเดลเป็นผลมาจากองค์ประกอบร่วมทุกตัว และส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่ศึกษาไม่สัมพันธ์กัน

วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบอีกประเด็นหนึ่งคือการตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่มีทฤษฎีรองรับ ซึ่งเรียกกันว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory Factor Analysis:CFA) ซึ่งช่วยลดข้อด้อยของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องคำนึงถึงข้อตกลงเบื้องต้น ดังต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย,2542)

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความแปรผันเนื่องจากองค์ประกอบร่วม (common factor:F) และองค์ประกอบเฉพาะ (Unique factor : U)

2. ความเป็นอิสระระหว่างองค์ประกอบ องค์ประกอบร่วม และองค์ประกอบเฉพาะมีอิสระต่อกันนั่นคือ ความแปรปรวนมีค่าเท่ากับ 0

3. คุณสมบัติด้านการบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบ ข้อตกลงนี้จะวิเคราะห์ความแปรปรวนในตัวแปรสังเกตได้ออกเป็นผลบวกของความแปรปรวนขององค์ประกอบเฉพาะ และความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วม

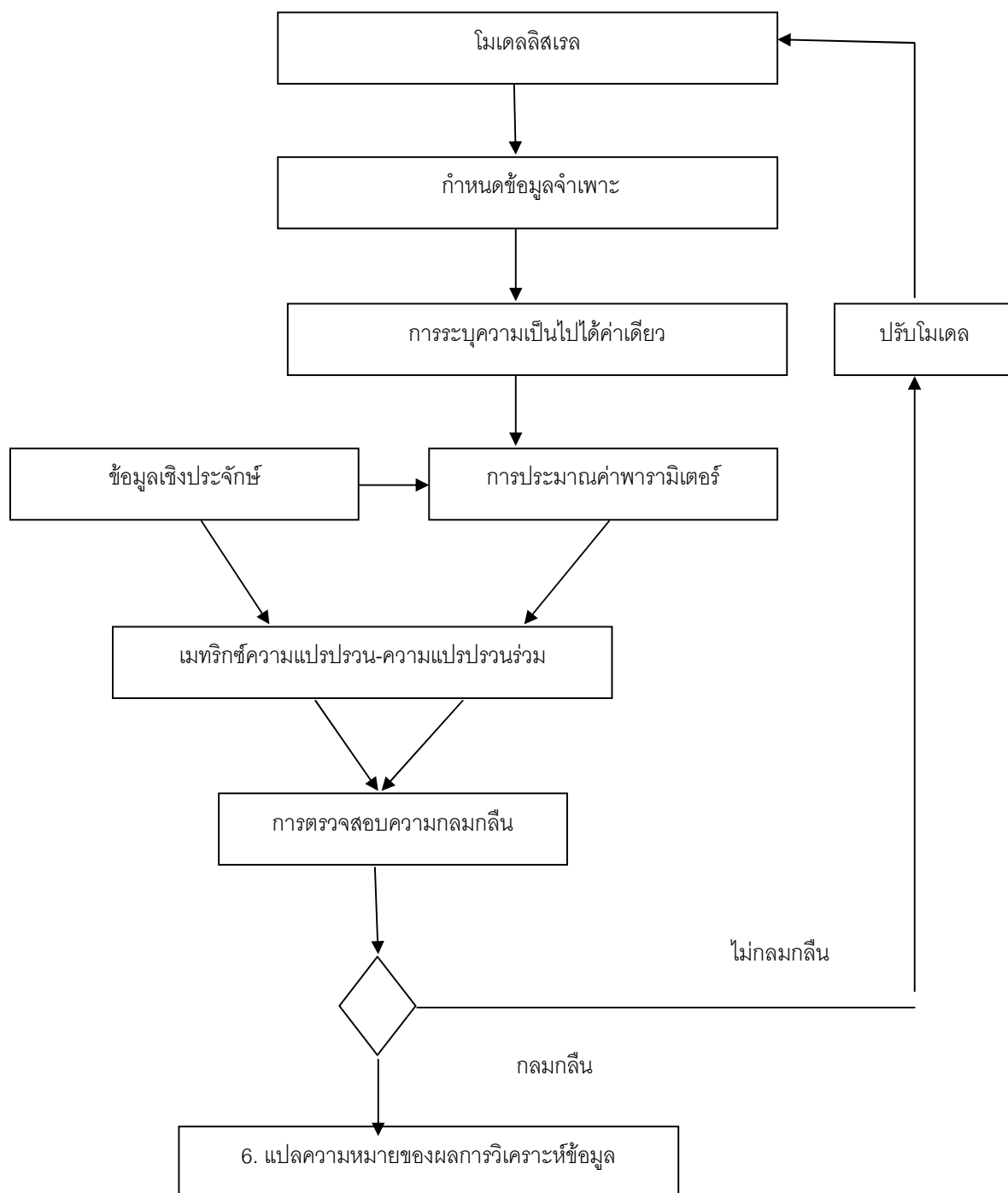
สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ 2) การสกัดตัวประกอบ (extracting initial factors) มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาจำนวนองค์ประกอบร่วมน้อยที่สุดระหว่างตัวแปร 3) วิธีการหมุนแกน (method rotation) เป็นวิธีการเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายไม่ซับซ้อน และ 4) การสร้างตัวแปรประกอบ (composite variable) และสเกลองค์ประกอบ (factor scale) การสร้างองค์ประกอบต้องมีเกณฑ์การสร้างให้สเกลองค์ประกอบใกล้เคียงองค์ประกอบร่วมที่ควรจะเป็นมากที่สุด โดยสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

| การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) | การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) |
|---|---|
| 1. มีจุดอ่อนในการค้นคว้าเอกสาร 2. ใช้เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบ 3. ใช้เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์ขององค์ประกอบ 4. ตัวแปรจะถูกกำหนดให้เป็นอิสระในทุกองค์ประกอบ | 1. อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่รองรับ 2. จำนวนองค์ประกอบได้ถูกกำหนดไว้แล้ว 3. องค์ประกอบถูกกำหนดให้สัมพันธ์กันหรือไม่สัมพันธ์กัน 4. ตัวแปรถูกกำหนดให้อยู่ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง |

สามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรด ดังแสดงในแผนภาพที่ 15

แผนภาพที่ 15 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรด



11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจำแนกเป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดของงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนี้

รื่นจิต ตรีนุรักษ์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและมีปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่ 1)ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2)ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3)ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4)ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5)ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6)ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7)ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ 1)ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2)ด้านแหล่งการเรียนรู้สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารมีการสนับสนุนชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

2. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง
สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการ
จัดทำแผนกลยุทธ์ สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และสถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์

4. โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่
เหมาะสม และสถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษาให้
ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการศึกษา การ
ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ
สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ และมีความก้าวหน้าในอาชีพ สถานศึกษาให้
ความสำคัญต่อความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

6. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดทำ
และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ
สถานศึกษามีการจัดสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สถานศึกษามีการ
สนับสนุนจุดมุ่งหมายของผู้เรียนและสถานศึกษา

7. การบริหารการเงิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดทำบัญชี
ตามหลักบัญชีสากล สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สถานศึกษามีการตรวจสอบระบบ
การเงินและบัญชี

8. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามีการบริหาร
อาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชน
สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

9. การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถานศึกษามี
การจัดการสารสนเทศ สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสถานศึกษามีการจัดการ
ความรู้

ธนิต คุณเมธิกุล (2552) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบที่ควมภาพการบริหารการศึกษาคือ เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบที่ควมภาพการบริหารการศึกษาคือ เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 308 โรงเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคพายเพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้ควมภาพการบริหารการศึกษาคือ เพื่อความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและควมภาพการบริหารการศึกษาคือ เพื่อความเป็นเลิศในด้านต่างๆ จากผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้โปรแกรม SPSS และใช้โปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้ควมภาพการบริหารการศึกษาคือ เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้ จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 2) ตัวบ่งชี้ควมภาพการบริหารการศึกษาคือ เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรรณิการ์ เจิมเทียนชัย (2539) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือการพัฒนาเครื่องมือ และการทดสอบเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างคือ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ วิทยาลัยพยาบาลที่มีคะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การอยู่ในกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 12 แห่ง รวมเป็น 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการ 24 คน ของวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 24 แห่ง และอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลดังกล่าว จำนวน 607 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สำหรับใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลมี 2 ชุด คือ แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์จำนวน 697 คน และแบบสอบถามที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามที่ใช้ถามอาจารย์ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ นำไปรวบรวมข้อมูลจาก

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ทั้ง 24 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค การวิเคราะห์องค์ประกอบและการทดสอบค่าที่

ผลการวิจัยพบว่า 1) เครื่องมือประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคุณภาพด้านความเที่ยงชนิดความคงที่ภายในสูงเท่ากับ 0.96 และด้านความตรงตามโครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อหาองค์ประกอบร่วมที่สำคัญของเครื่องมือประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี 10 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การพัฒนา ความผูกพัน ความพึงพอใจ นวัตกรรม การติดต่อสื่อสาร แบบเปิด ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน การจัดหาทรัพยากร ผลงานและความพร้อม 2) วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มที่มีคะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การอยู่ในกลุ่มสูง และกลุ่มที่มีคะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การอยู่ในกลุ่มต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในทุกองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ 3) รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือและวิธีการใช้เครื่องมือ

พิสนุ พงศ์ศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วยการพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี 2 องค์การ คือกรมอาชีวศึกษา และสำนักพัฒนาชุมชน ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้นขององค์การ จำนวน 7 องค์การๆ ละ 2 คน 2) ผู้บริหารองค์การกลาง 5 องค์การๆ ละ 2 คน 3) บุคลากรระดับปฏิบัติการขององค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4) ประชาชนผู้รับบริการ 5) ประชาชนผู้สำเร็จการฝึก และ 6) เจ้าของสถานประกอบการ/หัวหน้างาน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,590 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม/สัมภาษณ์ ชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 8 ฉบับ คือ 1) และ 2) เป็นแบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 และ 2 ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นขององค์การ 3) และ 4) เป็นแบบสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 และ 2 ผู้บริหารองค์การกลาง 5) แบบสอบถามบุคลากรผู้ฝึกอาชีพของสถาบัน/ศูนย์ฝึกวิชาชีพ 6) แบบสอบถามผู้เข้ารับบริการ 7) แบบสอบถาม/สัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึก 8) แบบสอบถาม/สัมภาษณ์เจ้าของสถานประกอบการหรือหัวหน้างาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS for window และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.143

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ตัวแปรประสิทธิผลขององค์การ 4 ตัวแปร คือ การบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ส่วนตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายการบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคคล และการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายมีความเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ในระดับมาก 3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลขององค์การ ได้และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งกรมอาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชน โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน 1.00 และ 0.99 และมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ 4) ตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ สูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุ ในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์การ วัฒนธรรมกลุ่มและกระบวนการบริหารกลุ่ม

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 5 ด้าน คือ 1) ประสิทธิผลขององค์การ 2) ลักษณะขององค์การ 3) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 4) ลักษณะของบุคคลในองค์การ 5) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การรวบรวมข้อมูลการรับรู้ของศึกษานิเทศก์ กลุ่มตัวอย่างมี 3 กลุ่ม คือ ศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง ศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาและศึกษานิเทศก์จังหวัด เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 2 ชุด คือ แบบวัดปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และแบบวัดประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดย Path Analysis

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทุกตัวในแบบจำลอง มีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ การบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์การ สามารถในการแสวงหา

ทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจสังคม ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศขององค์การ โดยตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีความสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 34

สุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2543) ได้ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม ตามวิธีดำเนินการวิจัยคือ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับ มิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และกลุ่มที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 ท่าน ในการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ด้วยเทคนิคเดลฟาย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 2 ชุด คือ 1)แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับมิติประสิทธิผลของโรงเรียน 2)แบบสอบถามการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามชุดที่ 1 การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ วิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์และค่าฐานนิยม สำหรับแบบสอบถามชุดที่ 2

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้านและรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านคือ

- 1) โครงสร้างองค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน
- 2) เทคโนโลยีองค์การ เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน
- 3) วัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดทางวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร
- 4) บรรยากาศองค์การ การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์
- 5) การรับรู้ของบุคลากร การรับรู้ในบทบาทหน้าที่
- 6) ทศนคติและค่านิยมของบุคลากร ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน
- 7) บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่
- 8) การเรียนรู้ของบุคลากร กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

9) การจูงใจของบุคลากร การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละงาน
 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร
 11) การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์

ทุกรายการของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบด้วยเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมาก และมากที่สุด ยกเว้นในปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้น ที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ได้ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบวัดประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการทดสอบเครื่องมือ การศึกษารวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 686 คน เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ จากโรงเรียนในเขตภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุมเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78 คือ 1)ระบบย่อยการจัดการ(การควบคุม) 2)ระบบย่อยการจัดการ(การนำ) 3)ระบบย่อยเทคโนโลยี 4)ระบบย่อยการจัดการ(การจัดองค์การ) 5)การจัดทำหลักสูตร 6)ความร่วมมือจากชุมชน 7)ความสามารถของนักเรียน 8)ระบบย่อยโครงสร้าง 9)ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ 10)ระบบย่อยจิตสังคม 11)ความสามารถของผู้บริหาร และ 12)ระบบย่อยเป้าหมาย

รุจา รอดเข็ม (2547) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ และการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ กลุ่มตัวอย่างคือ วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ วิทยาลัยพยาบาลที่สุมแบบชั้นภูมิ 5 ภูมิภาคของประเทศ จำนวน 19 วิทยาลัยพยาบาล และวิทยาลัยการสาธารณสุข จำนวน 7 วิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลคือ อาจารย์ 410 ราย นักศึกษา 800 ราย ผู้สำเร็จการศึกษา 399 ราย และผู้บังคับบัญชาของผู้สำเร็จการศึกษา 419 ราย เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามอาจารย์เกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิทยาลัยพยาบาล แบบสอบถามนักศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน แบบสอบถามผู้สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้สำเร็จการศึกษา และแบบสำรวจผลการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์อิทธิพลด้วยโปรแกรมลิสเรล

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอกวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสม และมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด 3) อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การ และการจูงใจ

วิชราภรณ์ ทะคะทิน (2551) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ สมรรถนะของผู้บริหาร คุณลักษณะของครู การมีส่วนร่วมของชุมชน และบริบทของสถานศึกษา โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อคุณภาพคือ สมรรถนะของผู้บริหาร ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 2) โมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม ประกอบด้วย โมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยให้ค่าไคแอสควร์ เท่ากับ 69.755 $p=.123$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 38 ค่า GFI เท่ากับ .951 ค่า AGF เท่ากับ .927 และค่า RMR เท่ากับ 0.136 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 29.3

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ได้ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-แอสควร์เท่ากับ 283.74 ที่องศาอิสระ 280 มีค่าน่าจะเป็น 0.4 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนมีค่าเท่ากับ 0.97 ตัวแปรปัจจัยต่างๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 74 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด ในขณะที่ปัจจัยด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยส่งผ่านปัจจัยด้านการบริหารจัดการและปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้สูงสุด นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษายังมีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด

Dinham and Scott(2000) ได้ศึกษาวิจัย “การเคลื่อนเข้าสู่ลำดับที่สาม นอกอาณาเขตความพึงพอใจของครู” วิธีดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบความพึงพอใจของครู (post-Herzberg) ในการสำรวจครู 2,000 คน และผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนในอังกฤษ นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ตรวจสอบและเปรียบเทียบความพึงพอใจของครู การกำหนดแนวการสอน แรงจูงใจ เงื่อนไขสัญญา ความพอใจและความเครียดทางใจ เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามการรายงานตนเอง (self-report questionnaire) ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล (demographic-item) การกำหนดแนวการสอน (orientation to teaching) ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการสอน (satisfaction/dissatisfaction with teaching items) ซึ่งเป็นมาตรประมาณค่าของ Likert 7 ระดับ ความพึงพอใจโดยทั่วไป และเปลี่ยนความพึงพอใจเมื่อเริ่มการสอน (change in satisfaction since beginning teaching) เงื่อนไขสัญญา ความพอใจ (commitment) คำถามเกี่ยวกับสุขภาพทั่วไป (general health questionnaire) เพื่อวัดระดับความเครียดทางใจ และคำถามปลายเปิดสำหรับให้

ข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้โปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยพบว่า 1) ลำดับที่สามของความพึงพอใจของครู และผู้บริหารระดับสูง มีลักษณะเป็นเส้นตรงต่อเนื่อง ปลายลูกศรด้านซ้ายคือ ความไม่พึงพอใจ และปลายลูกศรด้านขวาคือ ความพึงพอใจ โดยพบว่าสิ่งที่เป็นความพึงพอใจของครูได้แก่ การส่งเสริมให้มีการเลื่อนตำแหน่งในโรงเรียน พึงพอใจในบทบาทด้านการสอน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การได้มีโอกาสช่วยผู้เรียนให้มีการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างครูกับนักเรียนและคนอื่นๆ การมีทักษะวิชาชีพ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและการเป็นสมาชิก สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนและเสริมแรงคือ เงื่อนไขสัญญา ความพอใจ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง สิ่งที่พบว่าครูและผู้บริหารระดับสูงไม่พึงพอใจได้แก่ ปัจจัยภายนอกด้านสังคม รัฐบาลและการจ้างงาน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาซึ่งทำให้ครูต้องมีการรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำงานหนักขึ้น ปัญหาเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเปลี่ยนแปลง ขาดแรงสนับสนุนในการเผชิญหน้า และจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) ความต้องการของครูและผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนอยู่นอกอาณาเขตความพึงพอใจ โดยรูปแบบลำดับที่สามของความพึงพอใจของครู มีลักษณะเป็นวงกลม 3 ขนาด ซ้อนกัน ชั้นในสุดคือ ปัจจัยภายในความพึงพอใจของการสอน ชั้นที่สองคือ ปัจจัยการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และชั้นนอกสุดคือ ปัจจัยภายนอกความไม่พึงพอใจของครู

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้ระเบียบวิธีเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1). ศึกษาและวิเคราะห์ระบบองค์การของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2). วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3). พัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำนวนทั้งสิ้น 1,225 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2547-2552 และสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างและวิธีสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL) ซึ่งตามหลักของการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรลนั้นจำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) นอกจากนี้ Bentler และ Chou (1987 อ้างถึงใน Schumaker และ Lomax, 1996 อ้างถึงใน จีรพิศ สุวรรณวงศ์, 2551) กำหนดว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมไม่ควรต่ำกว่า 5 หน่วยต่อ 1 ตัวแปรที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์สำหรับโมเดลสมการโครงสร้างที่มีการแจกแจงแบบปกติและตัวแปรแฝงวัดจากตัวแปรสังเกตได้หลายตัวและอย่างน้อย 10 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร สำหรับตัวแปรที่มีลักษณะการแจกแจงที่ไม่ใช่การแจกแจงแบบปกติ แต่ข้อจำกัดในการใช้วิธีดังกล่าวกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ Hair และคณะ (1998 อ้างถึงใน จีรพิศ สุวรรณวงศ์, 2551) แนะนำว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การประมาณค่าควรอยู่ระหว่าง 100 ถึง 200 หน่วย หรือไม่ควรน้อยกว่า 50 หน่วย จึงจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Lindeman, Merenda และ Gold (1980) อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, (2542) ได้เสนอแนะว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร สำหรับการวิจัยครั้งนี้

นี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรที่ศึกษา จำนวน 28 ตัวแปร ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามเกณฑ์ของ Bentler และ Chou (1987) มีอย่างน้อย 200 หน่วย เมื่อพิจารณาการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ตามหลักของ Bentler และ Chou (1987) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาทั้งหมด 280 หน่วย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2547-2552 จำนวน 38 โรงเรียน เป็นการศึกษาภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) เรื่องโรงเรียนพระราชทานที่เป็นเลิศของกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลบางท่านอาจจะเกษียณอายุราชการ หรือไม่ได้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบแล้ว ซึ่งมีได้เป็นการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ของกลุ่มตัวอย่างเดียวกันในระยะเวลานาน (วรรณิ์ แกมเกตุ, 2551:179) และสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 232 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 280 โรงเรียน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ผู้วิจัยได้แบ่งโรงเรียนออกตามเกณฑ์การแบ่งกลุ่มที่สังกัดเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาลนคร (ทน.) เทศบาลเมือง (ทม.) เทศบาลตำบล (ทต.) และเมืองพัทยา

2.2 ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนโดยใช้วิธีการสุ่มตามสัดส่วนจากแต่ละสังกัด ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 280 โรงเรียน ดังตาราง 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามสังกัดและขนาดของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

| สังกัด | จำนวน โรงเรียน | กลุ่มตัวอย่าง | | | รวม |
|---------------------------------|-------------------|---------------|------|------|-----|
| | | เล็ก | กลาง | ใหญ่ | |
| องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) | 329 | 14 | 26 | 30 | 70 |
| องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) | 93 | 9 | 8 | 1 | 18 |
| เทศบาลนคร (ทน.) | 163 | 3 | 8 | 34 | 44 |
| เทศบาลเมือง (ทม.) | 371 | 17 | 28 | 49 | 94 |
| เทศบาลตำบล (ทต.) | 258 | 19 | 20 | 11 | 51 |
| เมืองพัทยา | 11 | - | 1 | 2 | 3 |
| รวม | 1,225 | 62 | 91 | 127 | 280 |

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวแปรแฝง จำนวน 6 ตัวแปร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 28 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ บุคลากรและการบริหารบุคลากร การบริหารของสถานศึกษาและปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของชุมชน และความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนั้นผู้วิจัยได้จัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อนำเสนอตัวแปรที่กล่าวข้างต้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยได้ศึกษาขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2554 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องกว้างเจา ชั้น 3 โรงแรมราชเทวี และได้ปรับแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่

- 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ความสามารถในการน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมและควมมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร
- 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา
- 3) ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ คุณลักษณะครู ทักษะความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพและแรงจูงใจ

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหาร

การเปลี่ยนแปลง งบประมาณ และระบบการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 2) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวคือ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถานบันทางการศึกษาอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร และเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชน
- 3) ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงานของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จาก รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 5 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนชุมชน ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการรับรู้ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยประเด็นหลัก 5 ด้านได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการนโยบายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สมรรถนะบุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา การบริหารและการปฏิบัติ การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวน 96 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับการรับรู้ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับเช่นเดียวกับตอนที่ 2 และมีจำนวนข้อคำถาม 19 ข้อ

ทั้งนี้ การวัดระดับการรับรู้ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

| | | |
|---------|---------|----------------------------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด |

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ขั้นตอนของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ภายหลังจากได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผ่านการตรวจสอบปัจจัยด้วยกระบวนการสนทนากลุ่มแล้วนำตัวแปรแต่ละตัวมานิยามตัวแปรให้ชัดเจน และกำหนดโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด

2. สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน ดังแสดงผลในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน

| ประเด็นหลัก | ประเด็นย่อย | ข้อคำถาม | |
|---|---|----------|----------------|
| | | (ข้อ) | ข้อที่ |
| ข้อมูลส่วนตัว | 1.1 เพศ | 1 | 1 |
| | 1.2 อายุ | 1 | 2 |
| | 1.3 ระดับการศึกษา | 1 | 3 |
| | 1.4 ตำแหน่งในปัจจุบัน | 1 | 4 |
| | 1.5 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน | 1 | 5 |
| 1.ด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร | 1.1 ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ | 10 | 1-10 |
| | 1.2 คุณลักษณะผู้นำ | 4 | 11-14 |
| | 1.3 ทักษะการบริหาร | 3 | 15-17 |
| | 1.4 พฤติกรรมผู้นำ | 3 | 18-20 |
| | 1.5 ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี | 3 | 21-23 |
| 2.ด้านบุคลากร ครูและบุคลากร ทางการศึกษา | 2.1 คุณลักษณะครู | 4 | 24-27 |
| | 2.2 ทักษะความสามารถ | 6 | 28-33 |
| | 2.3 ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ | 6 | 34-39 |
| | 2.4 แรงจูงใจ | 4 | 40-43 |
| 3. ด้านการ บริหารและการ ปฏิบัติ | 3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 3 | 44-46 |
| | 3.2 การติดต่อสื่อสาร | 3 | 47-49 |
| | 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 3 | 50-52 |
| | 3.4 การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และ ระบบบริหารงานขององค์กร | 5 | 53-57 |
| | 3.5 ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. | 8 | 58-65 |
| 4. ด้านการจัดการ เรียนรู้ และ สภาพแวดล้อมเพื่อ การเรียนรู้ | 4.1 การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน | 9 | 66-74 |
| | 4.2 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา | | |
| | 4.3 อาคารสถานที่ | 4 | 75-78 |
| | 4.4 การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา | 2 | 79-80 |
| | 4.5 การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอก สถานศึกษา | 2 3 | 81-82 83-85 |

ตารางที่ 7 โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน(ต่อ)

| ประเด็นหลัก | ประเด็นย่อย | ข้อ คำถาม (ข้อ) | ข้อที่ |
|----------------------------------|--|-----------------------|---------|
| 5. ด้านการมีส่วนร่วม ของชุมชน | 5.1 การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา | 3 | 86-88 |
| | 5.2 การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กร ทางศาสนา สถานบันทางการศึกษาอื่นๆ | 3 | 89-91 |
| | 5.3 การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร | 3 | 92-94 |
| | 5.4 เครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และ ประชาชน | 2 | 95-96 |
| 6. ความเป็นเลิศ | 6.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน | 4 | 97-100 |
| | 6.2 ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรม ของนักเรียน | 8 | 101-108 |
| | 6.3 ความสามารถในการคิดเป็น | 3 | 109-111 |
| | 6.4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู | 2 | 112-113 |
| | 6.5 คุณภาพการปฏิบัติงานของครู | 2 | 114-115 |

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนนโยบายและการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหาว่าข้อคำถามในแบบสอบถามเป็นข้อคำถามที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ถูกต้องเหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาที่ได้ศึกษาวิเคราะห์

5. คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (IOC: Index of item – objective congruence) ตั้งแต่ 0.57 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติม ข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปทดลองใช้ จำนวนทั้งสิ้น 125 ข้อ

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับ สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 5 กลุ่ม ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนชุมชน จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดย พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ดังแสดงไว้ใน ตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

| ตัวแปร | จำนวน ข้อ | ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา |
|---|--------------|--------------------------|
| 1.ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร | 23 | 0.9597 |
| 2.ด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา | 20 | 0.9069 |
| 3. ด้านการบริหารและการปฏิบัติ | 22 | 0.9654 |
| 4. ด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ | 20 | 0.9563 |
| 5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน | 11 | 0.8860 |
| 6. ความเป็นเลิศ | 19 | 0.9983 |

7. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และ จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ โดยมีข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้กับกลุ่ม ตัวอย่างของการวิจัยต่อไป จำนวนทั้งสิ้น 120 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สืบค้นรายชื่อ ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานเทศบาล โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากสำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet)
2. ขอลงหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังนายกเทศมนตรี และผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 5 กลุ่ม ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนชุมชน
3. นำส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 280 โรงเรียน โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 5 กลุ่ม ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนชุมชน เป็นผู้ให้ข้อมูล
4. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้วทั้งหมด 4 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2555 ถึงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555 ได้มีแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 230 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.19 ของจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมจำนวนทั้งสิ้น 2,168 คน
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทำการลงรหัส (coding) เพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย ซึ่งเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 19.0

1.1 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) คะแนนต่ำสุด (min) คะแนนสูงสุด (max) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV) ค่าความเบ้ (skeness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 19.0

2.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยศึกษาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งคำนวณหาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL version 8.72 และค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (chi-square) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index:GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index : AGFI) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (root mean square residual : RMR) รวมถึงค่าสถิติแสดงเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (direct-indirect effect) และ

อิทธิพลรวม (total effect) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

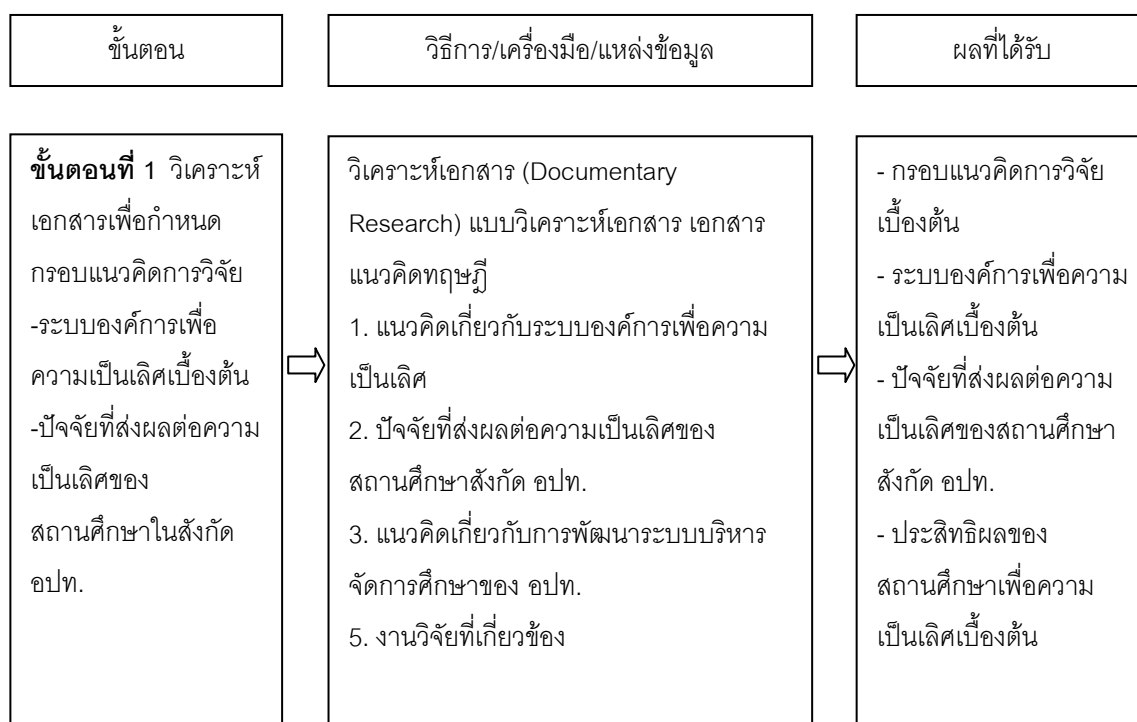
3. ออกแบบระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนำผลที่ได้จากข้อ 2 มาออกแบบระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenberg and Ornstein (2008) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป และผลผลิต มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ ผลที่ได้รับคือ ร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำไปพัฒนาระบบ

4. ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 ท่าน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผลที่ได้รับคือ ได้ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

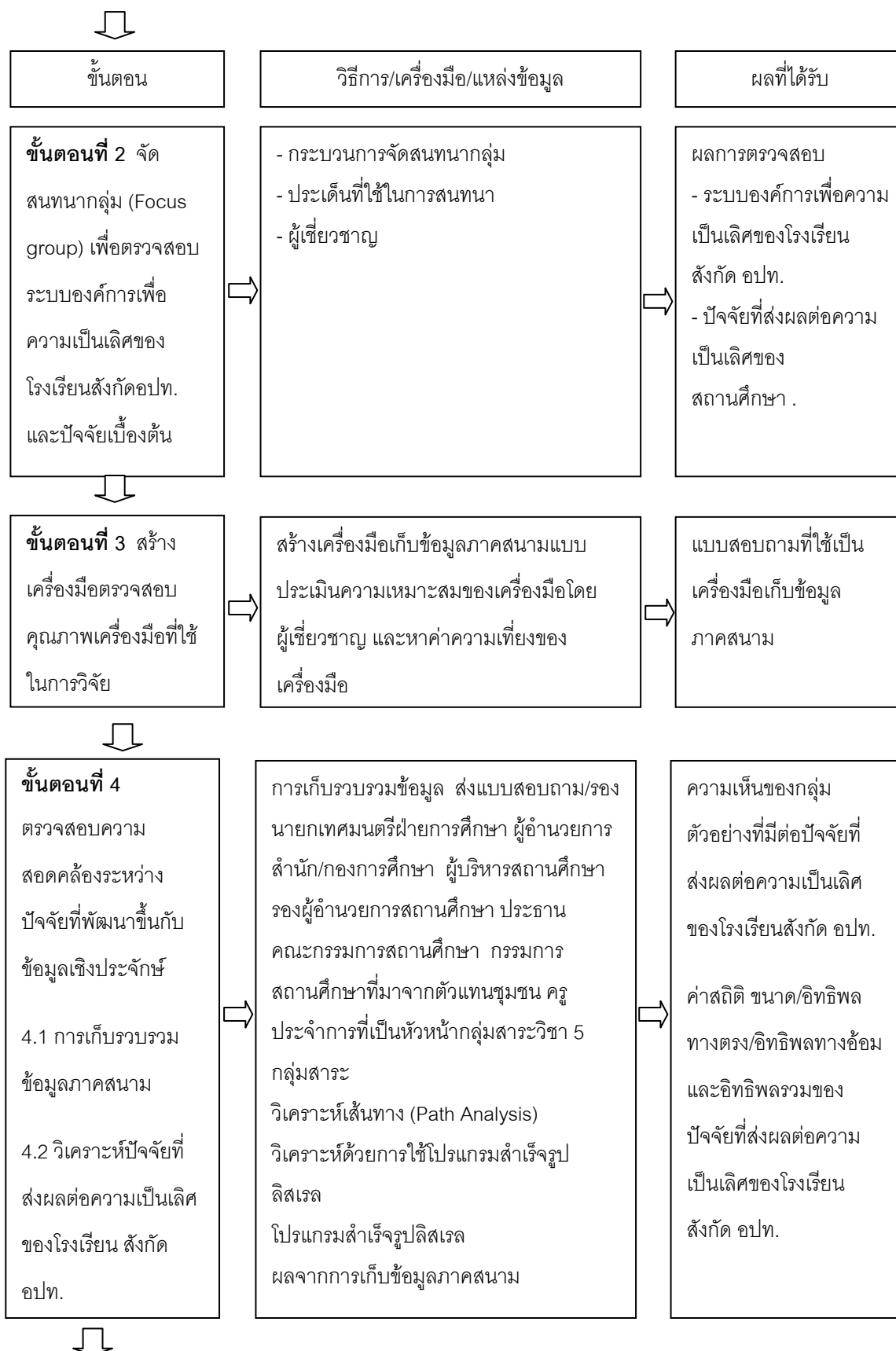
5. นำเสนอระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

แผนภาพที่ 16 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 16 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



แผนภาพที่ 16 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ระบบองค์การของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) พัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ระบบองค์การของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 พัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

ส่วนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ระบบองค์การของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ และแนวคิดระบบองค์การขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีระบบองค์การ ประสิทธิภาพองค์การ และประสิทธิผลของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

1.2 ระบบบริหารโรงเรียนใช้แนวคิดเชิงระบบ (Basic System Model) ของ Lunenburg and Omstein(2008), Hoy and Miskel(2001,2008), Owens(2007), Hanson(2003), Steers(1997) บูรณาการกับเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน(2552) มาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. ด้านการบริหารและการปฏิบัติ
2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้
5. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

นำแนวคิดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลลัพธ์ (outcomes) ของ Hoy and Miskel(2001,2008) Lunenburg and Ornstein(2008), Owens(2007), Hanson(2003) และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน(2552) มากำหนดเป็นองค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. ความเจริญงอกงามของนักเรียน
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
4. คุณภาพการปฏิบัติงาน
5. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์

1.3 การพัฒนาระบบ ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์แนวคิดหลักของ Smith (1982) Bigs and Others (1980) และ Edwards (1985) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในการวิจัย สรุปขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาระบบได้ดังนี้ 1)การวิเคราะห์ระบบ 2)การออกแบบระบบ 3)การพัฒนาตรวจสอบ และปรับปรุงระบบ

1.4 ระบบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางและวิธีการของระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในส่วนของขอบข่ายงานสถานศึกษา ประกอบด้วย 1)การบริหารงานวิชาการ 2)การบริหารงบประมาณ 3)การบริหารงานบุคคล 4)การบริหารทั่วไป

ขั้นตอนที่ 2 จัดสนทนากลุ่ม (Focus group) รอบที่ 1 ในวันที่ 7 ตุลาคม 2554 เวลา 08.30 – 12.00 น. ณ ห้องกว้างเจา โรงแรมเอเชีย ปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เพื่อตรวจสอบระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้น และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

2.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานประกอบด้วยนักวิชาการด้านนโยบายการศึกษา และบริหารการศึกษา นักบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 ท่าน

2.2 จัดทำและส่งคู่มือการสนทนากลุ่ม (Focus group guide) ประกอบด้วยระบบองค์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ส่งให้ผู้เข้าร่วมสนทนาก่อนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น

2.3 จัดสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้น และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ศึกษา ให้มีความเหมาะสมโดยดำเนินการสนทนากลุ่ม

2.4 สรุปรวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดังตาราง

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบระบบองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยกับระบบองค์การที่ผ่านกระบวนการ Focus group ในรอบที่ 1

| การสังเคราะห์งานวิจัย | กระบวนการ focus group | หมายเหตุ |
|--|---|--|
| ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | |
| <p>1. ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดอปท.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน - ความเจริญงอกงามของนักเรียน - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู - คุณภาพการปฏิบัติงานของครู - ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ | <p>1. ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด อปท.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน - ความสามารถในการคิดเป็น - ศักยภาพในการแข่งขัน - ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู - คิดนอกกรอบ ความเป็นอิสระ <p>คล่องตัวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - นโยบายของผู้บริหาร อปท. <p>นายกเทศมนตรี/รองนายกเทศมนตรี ผอ.สำนัก/กองการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำนโยบายไปสู่สถานศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | <p>เพิ่มเติมและจัดให้เป็นกลุ่มนักเรียน ครู และผู้มีส่วนได้เสีย</p> |

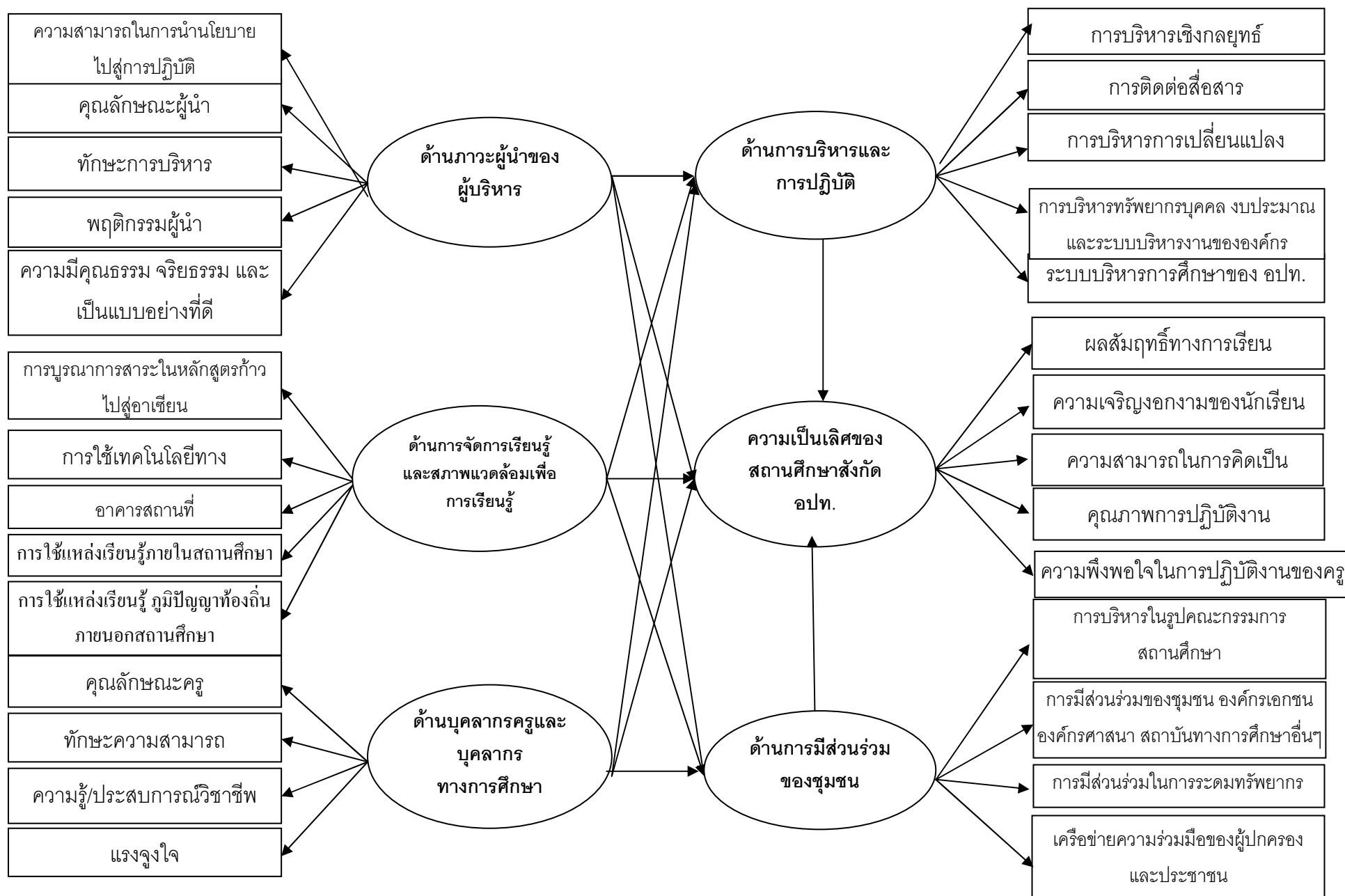
ตารางที่ 9 เปรียบเทียบระบบองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยกับระบบองค์การที่ผ่านกระบวนการ Focus group รอบที่ 1 (ต่อ)

| การสังเคราะห์งานวิจัย | กระบวนการ focus group | หมายเหตุ |
|---|---|----------------------|
| 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด อปท. | 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด อปท. | |
| 2.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร - คุณลักษณะผู้นำ - ทักษะการบริหาร - พฤติกรรม - ความมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี | 2.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร - ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ | เพิ่มเติมปัจจัยภายใน |
| 2.2 ด้านสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา - คุณลักษณะครู - ทักษะความสามารถ - ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ - แรงจูงใจ | 2.2 ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา - คุณลักษณะครู - ทักษะความสามารถ - ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ - แรงจูงใจ | เปลี่ยนชื่อด้าน |
| 2.3 ด้านการบริหารและการปฏิบัติ - การบริหารเชิงกลยุทธ์ - การติดต่อสื่อสาร - การบริหารการเปลี่ยนแปลง - งบประมาณ - ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. | 2.3 ด้านการบริหารและการปฏิบัติ - การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบการบริหารงานขององค์กร | เพิ่มเติมปัจจัยภายใน |

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบระบบขององค์การที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยกับระบบขององค์การที่ผ่านกระบวนการ Focus group รอบที่ 1 (ต่อ)

| การสังเคราะห์งานวิจัย | กระบวนการ focus group | หมายเหตุ |
|---|--|--|
| <p>2.4 ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบูรณาการสาระในหลักสูตร - การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา - การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น - วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี - อาคารสถานที่ - แหล่งเรียนรู้ | <p>2.4 ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน - การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา - การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา - การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น - การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา | เพิ่มเติมและสรุป รวมปัจจัย ภายใน |
| <p>2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา - การมีส่วนร่วมของชุมชน - การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร | <p>2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมของชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา และสถาบันทางการศึกษาอื่น - เครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง ประชาชน | เพิ่มเติมปัจจัย ภายใน |
| | 2.6 ด้านผู้เรียน | |

แผนภาพที่ 17 กรอบความคิดในการวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด อปท. ที่ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม รอบที่ 1

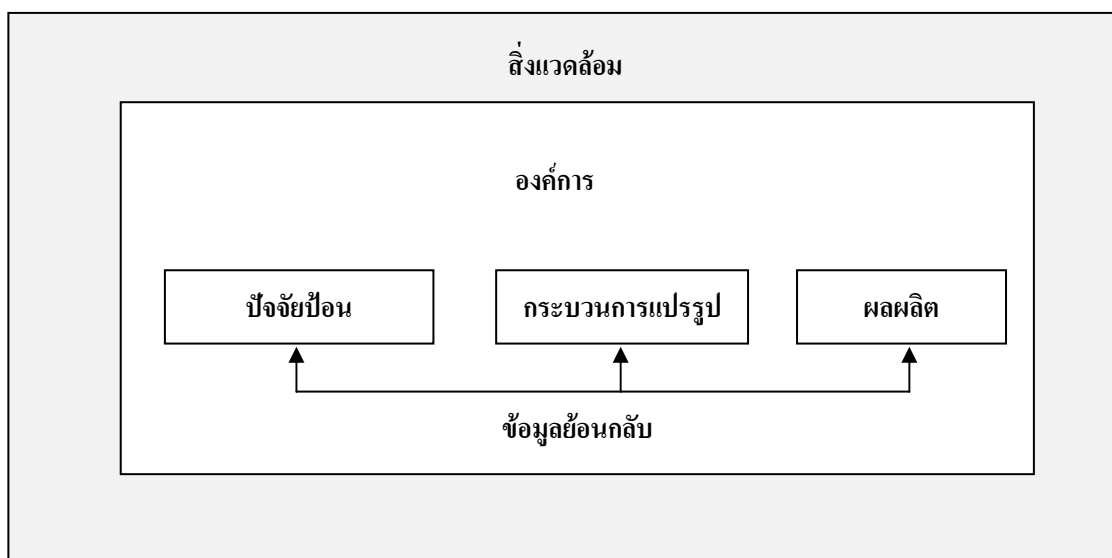


จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษารอบที่ 1 ผู้วิจัยพัฒนาระบบขององค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดังนี้

รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐาน

Lunenberg and Ornstein (2008) ได้เสนอรูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การว่าประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วนดังนี้

แผนภาพที่ 18 รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic system model)



ที่มา : Lunenberg, F.C. and Ornstein, A.C. 2008, Educational Administration, Wadsworth, Cengage Learning, P31.

ภาพประกอบข้างบนอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงิน หรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยี และหน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อนนำไปสู่กระบวนการแปรรูปในโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูป หรือกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป

3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลลัพธ์และการบริการขององค์กร องค์กรทางการศึกษา ผลิตและแจกจ่ายความรู้

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการของ องค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อมูลสารสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์กร ได้แก่ แรงผลักดัน (Forces) ทางด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มาปะทะกับองค์กร

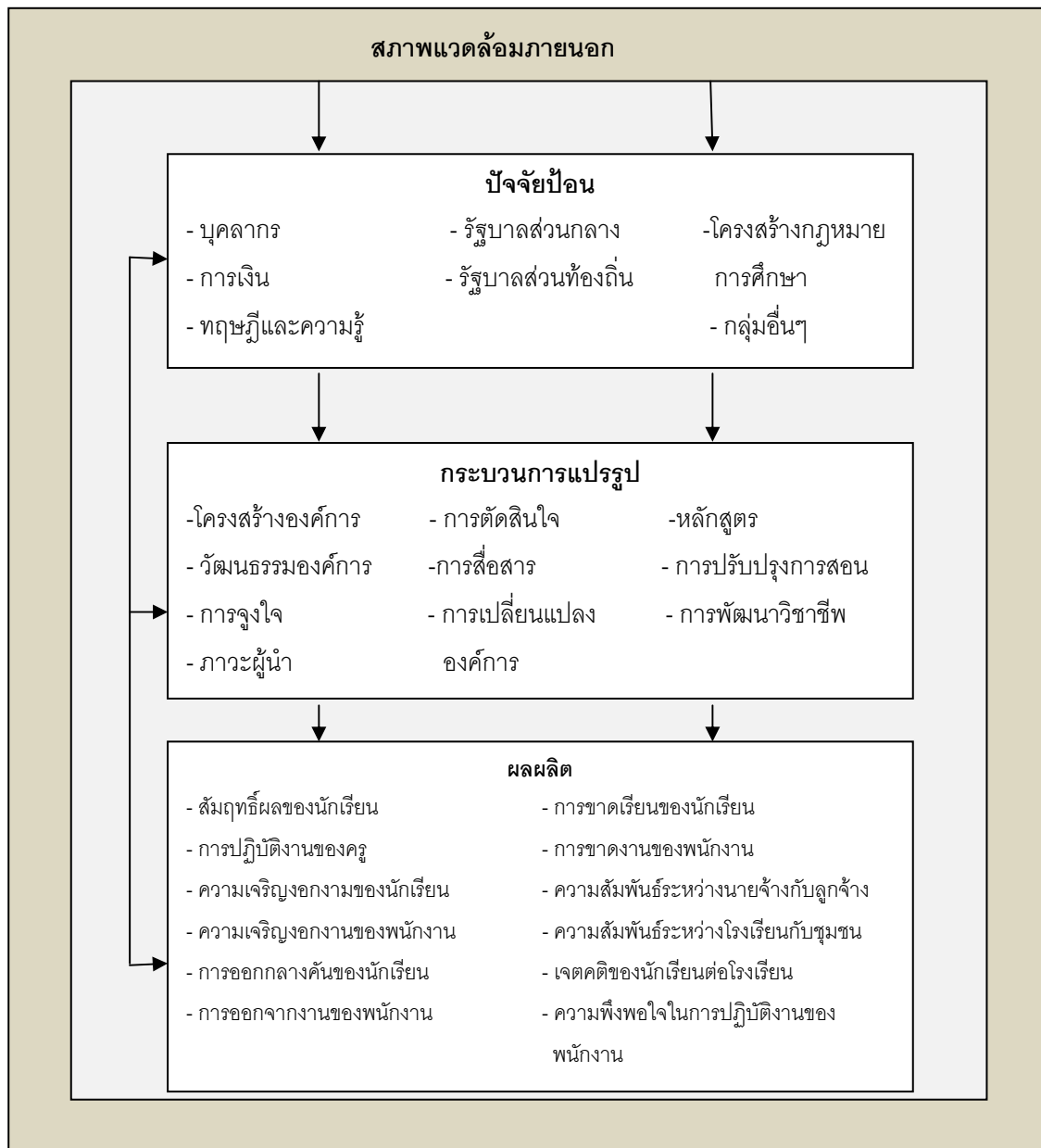
ดังนั้นการสร้างกรอบแนวคิดให้องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) จึงเป็นแนวคิด รวบยอดที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของทฤษฎีระบบ องค์กรที่เป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษาทั้งหมด เป็นระบบเปิด

ทัศนะเชิงระบบของการบริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กรทางการศึกษา และบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาภายในการปฏิบัติงานนั้น จากกรอบแนวคิดของระบบเปิด (Open Systems Framework) เป็นเรื่องที่มีประโยชน์มาก การปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษา (School District's Operation) อาจจัดกลุ่มกว้างๆ ได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวป้อน กระบวนการแปรรูป และผลผลิต กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ หรือพูดตรงๆ คือ ในระบบการ บริหารการปฏิบัติงานขององค์กร กรอบแนวคิดมีส่วนช่วยอย่างมากในการวิเคราะห์อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ และยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความพยายามในด้านสำคัญๆ ที่จะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในระบบ

รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic Systems Model) ถูกขยายออกไปเน้นบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือในเขตพื้นที่การศึกษา ภาพประกอบถัดไปแสดง ให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างด้านต่างๆ ของระบบการบริหารการดำเนินงาน ภาพประกอบถึงแม้เขียนขึ้นเพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์อย่างง่าย ๆ ก็ตาม ยังช่วยให้เห็นรูปแบบ ของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการดำเนินงานในเขตพื้นที่หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ

แผนภาพที่ 19 องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด



ที่มา : Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. 2008, Educational Administration, Wadsworth, Cengage Learning, P32.

ภาพประกอบข้างต้น สามารถอธิบายดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) สภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่การศึกษาทำให้เขตพื้นที่ที่มีบุคลากร การเงินและงบประมาณ และทฤษฎีหรือความรู้นอกจากนี้รัฐบาลส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นยังออก กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่างๆ ขึ้นมาควบคุมการดำเนินงานของเขตพื้นที่กลุ่มอื่นเรียกร่องสิ่ง ต่างๆ จากพื้นที่การศึกษาเหมือนกัน เช่น นักเรียนต้องการหลักสูตรที่มีเนื้อหาสอดคล้องและมี ประโยชน์เพื่อเตรียมตัวสำหรับอาชีพในอนาคต หรือเพื่อศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ครูต้องการ เงินเดือนสูงขึ้น สภาพการทำงานดีขึ้น มีสวัสดิการและมีความมั่นคงในอาชีพ คณะกรรมการ สถานศึกษาต้องการอัตราการได้คืนมาจากการลงทุนสูง นั่นคือ การศึกษาที่มีคุณภาพภายใน งบประมาณที่จัดทำให้ ในทำนองคล้ายกับชุมชนคาดหวังเขตพื้นที่ให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ให้แก่ลูกค้ำของเขตพื้นที่ทั้งหมดโดยไม่มี การเพิ่มภาษีและกลุ่มสนใจมีวาระต่างๆ กัน แต่ละกลุ่มมี เป้าหมายของตนเอง และมักจะมีข้อขัดแย้งกัน หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบูรณาการ เป้าหมายกระจัดกระจายเหล่านี้ให้เป็นแผนปฏิบัติที่ใช้งานได้

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) องค์การทำการเปลี่ยนแปลงตัวป้อน จากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิตในบางรูปบางอย่าง มีการทำงานบางชนิดเพื่อสร้าง ผลผลิตออกมา ระบบคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่งานในกระบวนการ (Sergiovanni, 1997: cited in Luenburg and Ornstein, 2008:18) กระบวนการแปรรูปนี้ได้แก่ การดำเนินงานภายใน ขององค์การ และระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์การ องค์ประกอบบางอย่างของระบบ การบริหารการดำเนินงานได้แก่ ความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านทักษะ การตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน และความสามารถในการก้าวทันกับการ เปลี่ยนแปลง กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษากระทำภายในโครงสร้างขององค์การจะมี ผลกระทบต่อผลผลิตของเขตพื้นที่การศึกษา

3. ผลผลิต (Outputs) หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การจัดหาและใช้ตัวป้อน ทั้งหลายจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนรูปตัวป้อนเหล่านี้โดยผ่านกิจกรรมการบริหารเช่น การ จัดหาโครงสร้าง การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำการตัดสินใจ การสื่อสาร การใช้การ เปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคคล และการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันเพื่อ ทำให้เกิดผลผลิต ในองค์การที่เป็นสถานศึกษา ผลผลิต ได้แก่ สัมฤทธิผลทางการเรียนของนักเรียน การปฏิบัติงานของครู ระดับความเจริญงอกงามของนักเรียนและพนักงาน การออกกลางคันของ นักเรียน การออกจากงานของพนักงาน การขาดงานของพนักงาน และการขาดเรียนของนักเรียน

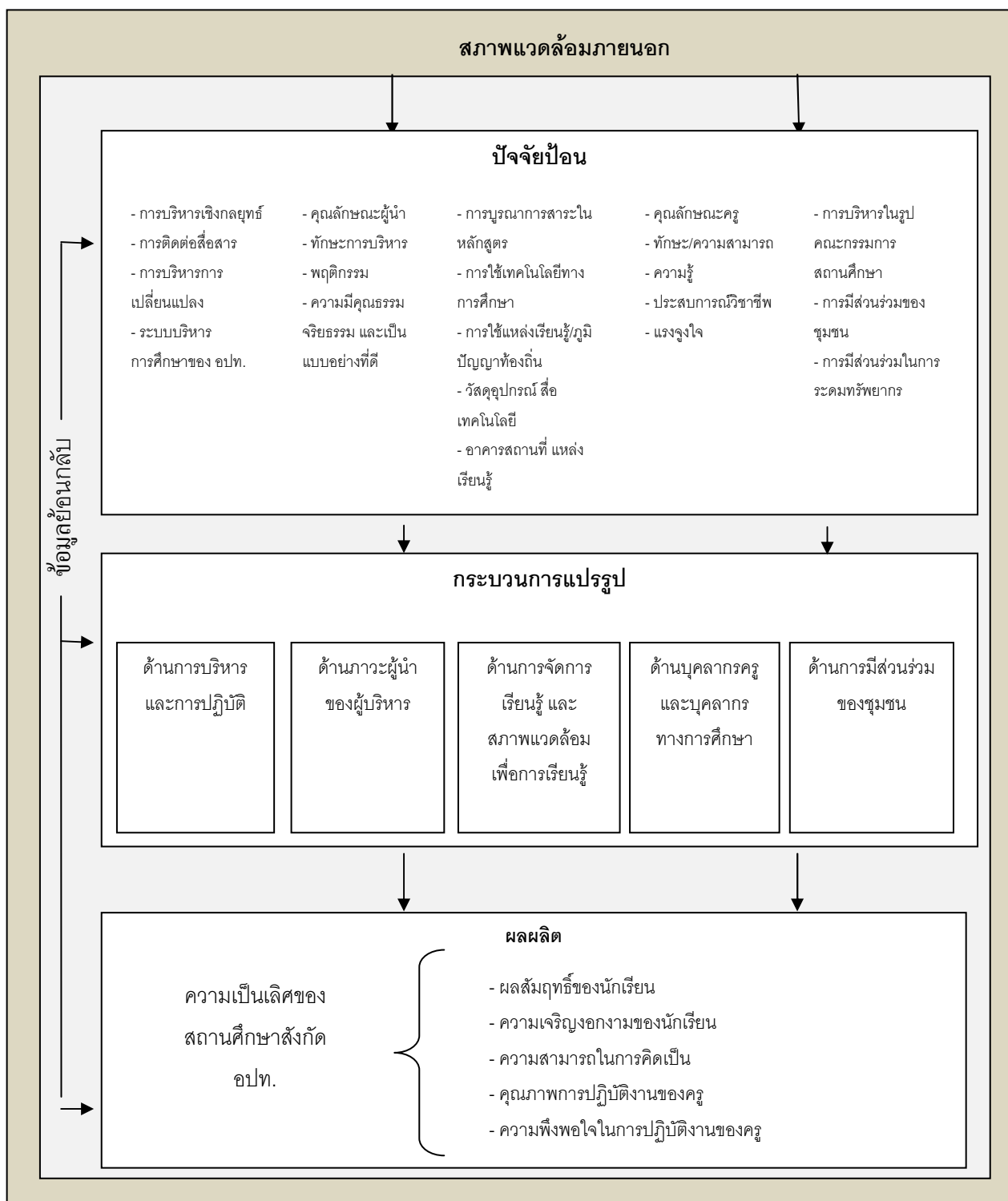
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เจตคติต่อโรงเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในที่สุดสภาพแวดล้อมภายนอกมีปฏิริยาต่อผลผลิตเหล่านี้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา ตัวอย่างเช่น ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ อาจนำมาใช้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในแผนดำเนินการของผู้บริหารซึ่งในทางกลับกันจะมีผลต่อผลผลิตของเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาด้วยวิธีการระบบ (Systems approach) ตามแนวความคิดของปีเตอร์ เซนจ์ และเบลลา บานาตี (Peter Senge and Bela Banathy) เพียงแต่มีวิวัฒนาการมาจากรูปแบบก่อนๆ ด้วยการเพิ่มหรือลดโครงการเมื่อเวลาผ่านไปจากทศวรรษหนึ่งถึงอีกทศวรรษหนึ่งเท่านั้น โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นระบบรวมกันแบบรวมๆ ซึ่งส่วนรวมมักจะมีค่าน้อยกว่าส่วนย่อยทั้งหลายรวมกันในโรงเรียนที่มีการออกแบบอย่างมีส่วนร่วมจะเป็นจุดเน้นของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ (Restructuring) ซึ่งเป็นวิธีการระบบที่จะนำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้รูปแบบทฤษฎีระบบเปิด ซึ่งเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดเชิงระบบองค์การ และโรงเรียนของ Lunenburg and Ornstein (2008), Hoy and Miskel (2001,2008), Owens (2007), Hanson (2003), บูรณาการกับแนวคิดรูปแบบมิติตามมีประสิทธิผลที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของ Steers (1977) และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (2552) มาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย เป็นระบบองค์การที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 20 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่มในรอบปีที่ 1



จากภาพประกอบข้างต้นสามารถอธิบายระบบขององค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) ระบบบริหารสถานศึกษาสังกัด อปท. ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลในการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรม ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี การบูรณาการสาระในหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ คุณลักษณะครู ทักษะ/ความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ แรงจูงใจ การบริหารในรูปแบบ คณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ประกอบด้วย การบริหารและการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ บุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน

3. ผลผลิต (Outputs) ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน ความสามารถในการคิด เป็น คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่เข้าแทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

| | | | |
|--------|-------------|---------|---|
| | \bar{X} | หมายถึง | ค่าเฉลี่ย (mean) |
| | S.D. | หมายถึง | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) |
| | SE | หมายถึง | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error) |
| | MIN | หมายถึง | ค่าต่ำสุด (minimum) |
| | MAX | หมายถึง | ค่าสูงสุด (maximum) |
| | SK | หมายถึง | ค่าความเบ้ (skewness) |
| | KU | หมายถึง | ค่าความโด่ง (kurtosis) |
| | C.V. | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation) |
| | TE | หมายถึง | ขนาดอิทธิพลรวม (total effect) |
| | ID | หมายถึง | ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) |
| | DE | หมายถึง | ขนาดอิทธิพลทางตรง (direct effect) |
| สแควร์ | χ^2 | หมายถึง | ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค- |
| ตัวแปร | Λ_x | หมายถึง | เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บน ภายนอกแฝง |
| | Λ_y | หมายถึง | เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปร ภายในแฝง |
| | Φ | หมายถึง | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ภายนอกแฝง |
| | Γ | หมายถึง | เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไป ตัวแปร ภายในแฝง |
| | β | หมายถึง | เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแฝง |
| | Ψ | หมายถึง | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่าง ความ คลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในแฝง |

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ (ต่อ)

| | | |
|------------------------|---------|---|
| Θ_{δ} | หมายถึง | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ |
| Θ_{ε} | หมายถึง | เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรสังเกตได้ภายใน |
| R | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (regression coefficient) |
| R^2 | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination) |
| df | หมายถึง | ค่าองศาอิสระ (degree of freedom) |
| p | หมายถึง | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ |
| GFI | หมายถึง | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit index) |
| NFI | หมายถึง | ดัชนีวัดความเป็นปกติ (Normal Fit Index) |
| AGFI | หมายถึง | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit index) |
| RMR | หมายถึง | ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual) |

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

| ตัวแปรแฝง | ตัวแปรสังเกต | ความหมาย |
|-----------|--------------|---|
| LEAD | | หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร |
| | COMLEAD | หมายถึง ความสามารถในการนโนบายไปสู่การปฏิบัติ |
| | CHRALEAD | หมายถึง คุณลักษณะผู้นำ |
| | SKILLLEAD | หมายถึง ทักษะการบริหาร |
| | BEHALEAD | หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ |
| | BESTLEAD | หมายถึง ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี |

| | | | |
|---------|---------------|---------|---|
| LEARN | | หมายถึง | การจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ |
| | CURLEARN | หมายถึง | การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน |
| | TECHLEARN | หมายถึง | การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา |
| | BLIDLEARN | หมายถึง | อาคารสถานที่ |
| | RESORCLEARN | หมายถึง | การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา |
| | LOCALLEARN | หมายถึง | การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา |
| COMPET | | หมายถึง | บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา |
| | CHRTEACH | หมายถึง | คุณลักษณะครู |
| | SKILLTEACH | หมายถึง | ทักษะความสามารถ |
| | KNOWTEACH | หมายถึง | ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ |
| | RESPONTEACH | หมายถึง | แรงจูงใจ |
| MANPRAC | | หมายถึง | การบริหารและการปฏิบัติ |
| | STAMANPRAC | หมายถึง | การบริหารเชิงกลยุทธ์ |
| | COMUMANPRAC | หมายถึง | การติดต่อสื่อสาร |
| | MCHANGMANPRAC | หมายถึง | การบริหารการเปลี่ยนแปลง |
| | MMBOMANPRAC | หมายถึง | การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร |
| | SYSOPTMANPRAC | หมายถึง | ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. |
| PARTIC | | หมายถึง | การมีส่วนร่วมของชุมชน |
| | MANAGEPARTIC | หมายถึง | การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา |
| | COMMONPARTIC | หมายถึง | การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ |
| | STROMPARTIC | หมายถึง | การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร |
| | NETWORKPARTIC | หมายถึง | เครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน |

| | | |
|--------------|---------|---|
| EXCELLENCE | หมายถึง | ความเป็นเลิศ |
| GEXCELLENCE | หมายถึง | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน |
| BEXCELLENCE | หมายถึง | ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรม ของนักเรียน |
| SEXCELLENCE | หมายถึง | ความสามารถในการคิดเป็น |
| STEXCELLENCE | หมายถึง | ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู |
| QEXCELLENCE | หมายถึง | คุณภาพการปฏิบัติงานของครู |

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากจำนวน 280 โรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา 230 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.51 ของจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมจำนวนทั้งสิ้น 2,168 คน รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง (n = 2,168)

| กลุ่มตัวอย่าง | จำนวน | | ร้อยละ |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | ส่งไป | รับคืน | |
| รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา | 38 | 31 | 81.58 |
| ผู้อำนวยการกองการศึกษา | 38 | 31 | 81.58 |
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา | 280 | 220 | 78.57 |
| รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | 280 | 230 | 82.14 |
| ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ | 1,400 | 1208 | 86.29 |
| ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา | 280 | 221 | 78.93 |
| ตัวแทนชุมชน | 280 | 227 | 81.07 |
| รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม | 2,600 | 2,168 | 83.51 |

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา จำนวน 31 คน ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 5 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนชุมชน รวมทั้งสิ้น 2,168 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| | สถานภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------|------------------------------|--------------|--------------|
| เพศ | ชาย | 822 | 37.9 |
| | หญิง | 1,346 | 62.1 |
| รวม | | 2,168 | 100.0 |
| อายุ | ต่ำกว่า 30 ปี | 160 | 7.4 |
| | 31 - 40 ปี | 620 | 28.6 |
| | 41 - 50 ปี | 566 | 26.1 |
| | 51 ปี ขึ้นไป | 822 | 37.9 |
| รวม | | 2,168 | 100.0 |
| ระดับการศึกษา | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 162 | 7.5 |
| | ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 1256 | 57.9 |
| | ปริญญาโท | 728 | 33.6 |
| | สูงกว่าปริญญาโท | 22 | 1.0 |
| รวม | | 2,168 | 100.0 |
| ตำแหน่งในปัจจุบัน | ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา | 221 | 10.2 |
| | ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ | 1208 | 55.7 |
| | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | 230 | 10.6 |
| | ผู้อำนวยการสถานศึกษา | 220 | 10.1 |
| | ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา | 31 | 1.4 |
| | รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา | 31 | 1.4 |
| | ตัวแทนชุมชน | 227 | 10.5 |
| รวม | | 2,168 | 100.0 |

| | | | |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|
| ระยะเวลาที่ดำรง | น้อยกว่า 5 ปี | 538 | 24.8 |
| ตำแหน่งในปัจจุบัน | 5 – 10 ปี | 658 | 30.4 |
| | 11 – 15 ปี | 234 | 10.8 |
| | มากกว่า 15 ปี | 738 | 34.0 |
| รวม | | 2,168 | 100.0 |

1.3 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีตัวแปร 6 ด้าน คือ ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ตัวแปรแฝงด้านบุคลิกากรครูและบุคลิกากรทางการศึกษา ตัวแปรแฝงด้านการบริหารและการปฏิบัติ ตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของชุมชนและตัวแปรแฝงด้านความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรแฝงแต่ละตัวจะประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) รวมกันขึ้นมาเพื่อใช้ในการอธิบายตัวแปรแฝง ค่าของตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาคำนวณจะใช้คะแนนดิบ (raw score) ที่ได้จากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานนำเสนอไว้ในตารางที่ 4.2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจง และการกระจาย ค่าสถิติที่นำเสนอ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (SK) ความโด่ง (KU) มีรายละเอียดดังนี้

1) **ตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ความสามารถในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมและความมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.028 ถึง 4.177 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 15.897 ถึง 18.245 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.177 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 15.897 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (SK=-0.700, KU=0.478) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรความสามารถในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.028 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลเท่ากับ 16.807 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (SK =-0.781, KU =1.084) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

2) **ตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.879 ถึง 4.081 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 13.722 ถึง 19.364 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรการบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.081 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.722 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (SK=-0.311, KU=-0.082) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.879 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลเท่ากับ 18.742 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (SK =-0.357, KU =-.035) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

3) **ตัวแปรด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ คุณลักษณะครู ทักษะความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพและแรงจูงใจพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.893 ถึง 4.253 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 13.708 ถึง 18.931 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรคุณลักษณะครูเท่ากับ 4.253 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.708 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (SK=-0.525, KU=0.035) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.893 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลเท่ากับ 18.931 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (SK =-0.544, KU =.397) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

4) **ตัวแปรด้านการบริหารและการปฏิบัติ** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กรและระบบบริหารการศึกษาของ อปท. พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.027 ถึง 4.222 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 14.797 ถึง 16.613 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้

(SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.222 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 14.946 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.565, KU = 0.232) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.027 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 16.613 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.556, KU = 0.479) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

5) **ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ตัวแปรการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถานบันทางการศึกษาอื่น ๆ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร และเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชนพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.747 ถึง 4.010 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 16.509 ถึง 22.418 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ซึ่งมีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวแปรการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.010 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 16.509 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (SK = -0.465, KU = 0.016) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือตัวแปรเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.747 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 22.418 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.469, KU = 0.183) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

6) **ตัวแปรด้านความเป็นเลิศ** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.547 ถึง 4.067 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 12.523 ถึง 19.791 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.067 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.523 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.344, KU = 0.361) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.547 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 19.791 ข้อมูลมีลักษณะการ

แจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.053, KU =0.178) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ (n = 2,168)

| ตัวแปรสังเกตได้ | \bar{X} | S.D. | MAX | MIN | SK | KU | C.V. |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| ภาวะผู้นำของผู้บริหาร | | | | | | | |
| ความสามารถในการนำนโยบาย | | | | | - | | |
| ไปสู่การปฏิบัติ | 4.028 | 0.677 | 5.000 | 1.200 | 0.781 | 1.084 | 16.807 |
| คุณลักษณะผู้นำ | | | | | - | | |
| | 4.133 | 0.664 | 5.000 | 1.250 | 0.705 | 0.552 | 16.066 |
| ทักษะการบริหาร | | | | | - | | |
| | 4.053 | 0.684 | 5.000 | 1.000 | 0.472 | 0.197 | 16.876 |
| พฤติกรรมผู้นำ | | | | | - | | |
| | 4.056 | 0.740 | 5.000 | 1.000 | 0.679 | 0.319 | 18.245 |
| ความมีคุณธรรม จริยธรรม และ | | | | | - | | |
| เป็นแบบอย่างที่ดี | 4.177 | 0.664 | 5.000 | 1.000 | 0.700 | 0.478 | 15.897 |
| การจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ | | | | | | | |
| การบูรณาการสาระในหลักสูตร | | | | | - | - | |
| ก้าวไปสู่อาเซียน | 4.081 | 0.560 | 5.000 | 2.000 | 0.311 | 0.082 | 13.722 |
| การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา | | | | | - | - | |
| | 4.008 | 0.642 | 5.000 | 1.750 | 0.246 | 0.222 | 16.018 |
| อาคารสถานที่ | | | | | - | | |
| | 4.053 | 0.694 | 5.000 | 1.000 | 0.510 | 0.310 | 17.123 |
| การใช้แหล่งเรียนรู้ภายใน | | | | | - | | |
| สถานศึกษา | 3.930 | 0.761 | 5.000 | 1.000 | 0.611 | 0.503 | 19.364 |
| การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา | | | | | - | - | |
| ท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา | 3.879 | 0.727 | 5.000 | 1.000 | 0.357 | 0.035 | 18.742 |

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

| ตัวแปรสังเกตได้ | \bar{X} | S.D. | MAX | MIN | SK | KU | C.V. |
|--|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา | | | | | | | |
| คุณลักษณะครู | 4.253 | 0.583 | 5.000 | 2.000 | 0.525 | 0.035 | 13.708 |
| ทักษะความสามารถ | 4.008 | 0.580 | 5.000 | 1.667 | 0.344 | 0.327 | 14.471 |
| ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ | 3.996 | 0.592 | 5.000 | 2.000 | 0.321 | 0.055 | 14.815 |
| แรงจูงใจ | 3.893 | 0.737 | 5.000 | 1.000 | 0.544 | 0.397 | 18.931 |
| การบริหารและการปฏิบัติ | | | | | | | |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 4.222 | 0.631 | 5.000 | 1.000 | 0.565 | 0.232 | 6 |
| การติดต่อสื่อสาร | 4.117 | 0.635 | 5.000 | 1.000 | 0.440 | 0.118 | 4 |
| การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 4.027 | 0.669 | 5.000 | 1.000 | 0.556 | 0.479 | 3 |
| การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงาน ขององค์กร | 4.035 | 0.615 | 5.000 | 1.000 | 0.525 | 0.714 | 2 |
| ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. | 4.048 | 0.599 | 5.000 | 1.000 | 0.377 | 0.290 | 7 |

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

| ตัวแปรสังเกตได้ | \bar{X} | S.D. | MAX | MIN | SK | KU | C.V. |
|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| การมีส่วนร่วมของชุมชน | | | | | | | |
| การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ | | | | | - | | |
| สถานศึกษา | 4.010 | 0.662 | 5.000 | 1.667 | 0.465 | 0.016 | 16.509 |
| การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร | | | | | | | |
| เอกชน องค์กรทางศาสนา สถาน | | | | | - | | |
| บันทางการศึกษาอื่นๆ | 3.932 | 0.724 | 5.000 | 1.000 | 0.433 | 0.175 | 18.413 |
| การมีส่วนร่วมในการระดม | | | | | - | | |
| ทรัพยากร | 3.937 | 0.723 | 5.000 | 1.000 | 0.469 | 0.135 | 18.364 |
| เครือข่ายความร่วมมือของ | | | | | - | | |
| ผู้ประกอบการ และประชาชน | 3.747 | 0.840 | 5.000 | 1.000 | 0.469 | 0.183 | 22.418 |
| ความเป็นเลิศ | | | | | | | |
| ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ | | | | | - | | |
| นักเรียน | 3.547 | 0.702 | 5.000 | 1.000 | 0.053 | 0.178 | 19.791 |
| ความเจริญงอกงาม และมี | | | | | - | | |
| คุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน | 4.067 | 0.550 | 5.000 | 1.750 | 0.344 | 0.361 | 13.523 |
| ความสามารถในการคิดเป็น | | | | | - | | |
| ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน | 3.790 | 0.636 | 5.000 | 1.000 | 0.365 | 0.712 | 16.781 |
| ของครู | | | | | - | | |
| | 3.980 | 0.639 | 5.000 | 1.000 | 0.271 | 0.278 | 16.055 |
| คุณภาพการปฏิบัติงานของครู | | | | | - | | |
| | 3.967 | 0.690 | 5.000 | 1.500 | 0.402 | 0.180 | 17.393 |

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 28 ตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 378 คู่ ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$ และ $p < 0.01$) คิดเป็นร้อยละ 100 ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก) โดยมีขนาดของความสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.340 ถึง 0.836 โดยค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ ทักษะการบริหารกับคุณลักษณะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.836 รองลงมา ได้แก่ ระบบบริหารการศึกษาของ อปท.กับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.825 ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.340 รองลงมา ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.373

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน ปรากฏผลดังนี้

2.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมและควมมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.836 รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติกับคุณลักษณะผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.752 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติกับพฤติกรรมผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.511

2.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ประกอบด้วย การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบูรณา

การสละในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียนกับการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.806 รองลงมา ได้แก่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษากับการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.731 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การบูรณาการสละในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียนกับการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.630

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านบุคลาการครูและบุคลาการทางการศึกษา ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรประกอบด้วย คุณลักษณะครู ทักษะความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ และแรงจูงใจ พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ ทักษะความสามารถกับความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.765 รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติกับคุณลักษณะผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.654 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติกับพฤติกรรมผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.498

2.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง ด้านการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กรและระบบการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กรกับระบบบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.823 รองลงมา ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.792 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.601

2.1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร และเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชนพบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การมีส่วนร่วม

ร่วมในการระดมทรัพยากรกับเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.786 รองลงมา ได้แก่ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถานบันทางการศึกษาอื่นๆ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.780 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษากับเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.675

2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และคุณภาพการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.742 รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการคิดเป็นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.714 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.504

จากผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าเท่ากับ 19,507.056 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.976 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันภายในต่อกันเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 13

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดสมมติฐานในการทดสอบ คือ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามโมเดลสมมติฐานที่สร้างจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เท่ากับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือ $H_0: \Sigma = S$ การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติ ตัวแปรการมีส่วนร่วมของชุมชน และตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้จำนวน 28 ตัวแปร

ผลการทดสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์โดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดไม่สัมพันธ์กัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าโมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1471.84 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 137 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.87 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGIF) เท่ากับ 0.82 ค่าดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.092 และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 12.24

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งการปรับโมเดลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพิจารณาจากดัชนีดัดแปรโมเดล (modification indices) และผลจากการปรับโมเดลผู้วิจัยได้ โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 655.61 องศาอิสระเท่ากับ 216 ที่ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.98 ซึ่ง

แสดงว่าผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI=1.00) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGIF=0.99) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR=0.031) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 1.99 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่เหมาะสม (2.000) และกราฟคิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q plot of standardized residuals) มีความชันมากกว่า แนวทแยงซึ่งเป็นการแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า มีค่าเท่ากับ 0.900 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร้อยละ 90.0

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.67 รองลงมา คือ การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.63 0.12 ตามลำดับ แต่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติมีอิทธิพลทางลบกับความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -0.18 และ -0.26 แสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากตัวแปรการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.14 ส่งผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ตัวแปรบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา และโดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.01 โดยส่งผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ แสดงว่า ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEAD) ที่ดีในการบริหาร มีการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และจะต้อง

ส่งเสริมให้เกิดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้เกิดความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมึลักษณะขององค์การที่มีโครงสร้างและเทคโนโลยีที่ดีและมีนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสารที่ดีและมีภาวะผู้นำ มีการตัดสินใจที่ดีและมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีลักษณะขององค์การที่ดีและมีนโยบายการบริหารและการปฏิบัติที่ชัดเจนก็จะทำให้ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งการปรับโมเดลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพิจารณาจากดัชนีดัดแปรโมเดล (modification indices) และผลจากการปรับโมเดลผู้วิจัยได้ โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 14

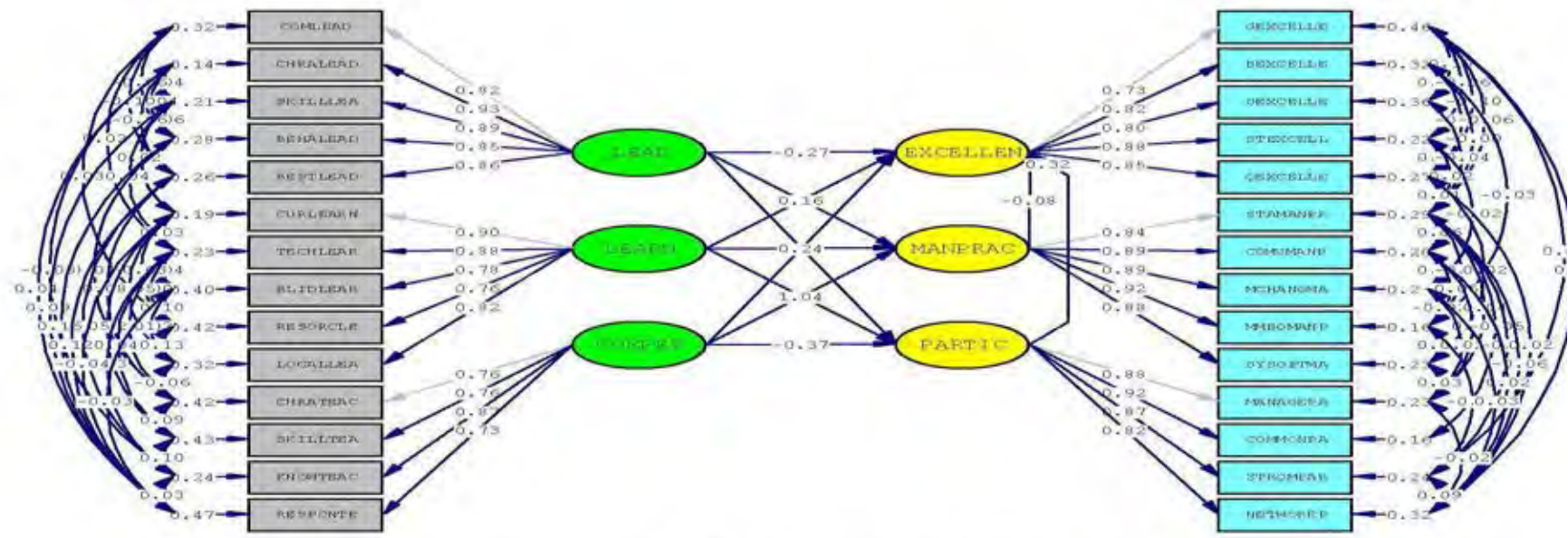
ตารางที่ 14 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

| ตัวแปรตาม | R ² | อิทธิพล | ตัวแปรต้น | | | | |
|------------|----------------|---------|-----------|-------|--------|---------|--------|
| | | | LEAD | LEARN | COMPET | MANPRAC | PARTIC |
| MANPRAC | 0.92 | DE | 0.32 | -0.02 | 0.68 | - | - |
| | | IE | - | - | - | - | - |
| | | TE | 0.16 | -0.01 | 0.34 | - | - |
| PARTIC | 0.90 | DE | 0.59 | -0.15 | -0.05 | 0.54 | - |
| | | IE | 0.08 | -0.01 | 0.17 | - | - |
| | | TE | 0.35 | -0.08 | 0.15 | 0.49 | - |
| EXCELLENCE | 0.90 | DE | 0.67 | 0.12 | -0.18 | 0.63 | -0.26 |
| | | IE | 0.00 | 0.01 | 0.14 | -0.11 | - |
| | | TE | 0.26 | 0.06 | 0.07 | 0.38 | -0.22 |

ค่าสถิติ

ไค-สแควร์=655.61 df=216, p= 0.98, GFI=1.00, AGFI= 0.99, $\frac{\chi^2}{df} = 3.35$ RMR=0.031

แผนภาพที่ 21 เส้นแสดงค่าโค-แอสควร์



Chi-square=655.61, df=216, F-value=0.00000, RMSKA=0.031

ส่วนที่ 3 พัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาขึ้นดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลความสัมพันธ์และค่าอิทธิพลของปัจจัยในแต่ละด้านเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้

1. ตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรสังเกตได้จากตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้นำ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.93 รองลงมา คือ ทักษะการบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร พฤติกรรมและควมมีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.89 0.86 0.85 และ 0.82 ตามลำดับ

2. ตัวแปรด้านด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรสังเกตได้จากตัวแปรด้านการบูรณาการสาระในหลักสูตร โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.88 0.82 0.78 และ 0.76 ตามลำดับ

3. ตัวแปรด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรสังเกตได้จากตัวแปรด้านความรู้และประสบการณ์ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.87 รองลงมา คือ คุณลักษณะครู ทักษะและความสามารถและแรงจูงใจ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.76 และ 0.73 ตามลำดับ

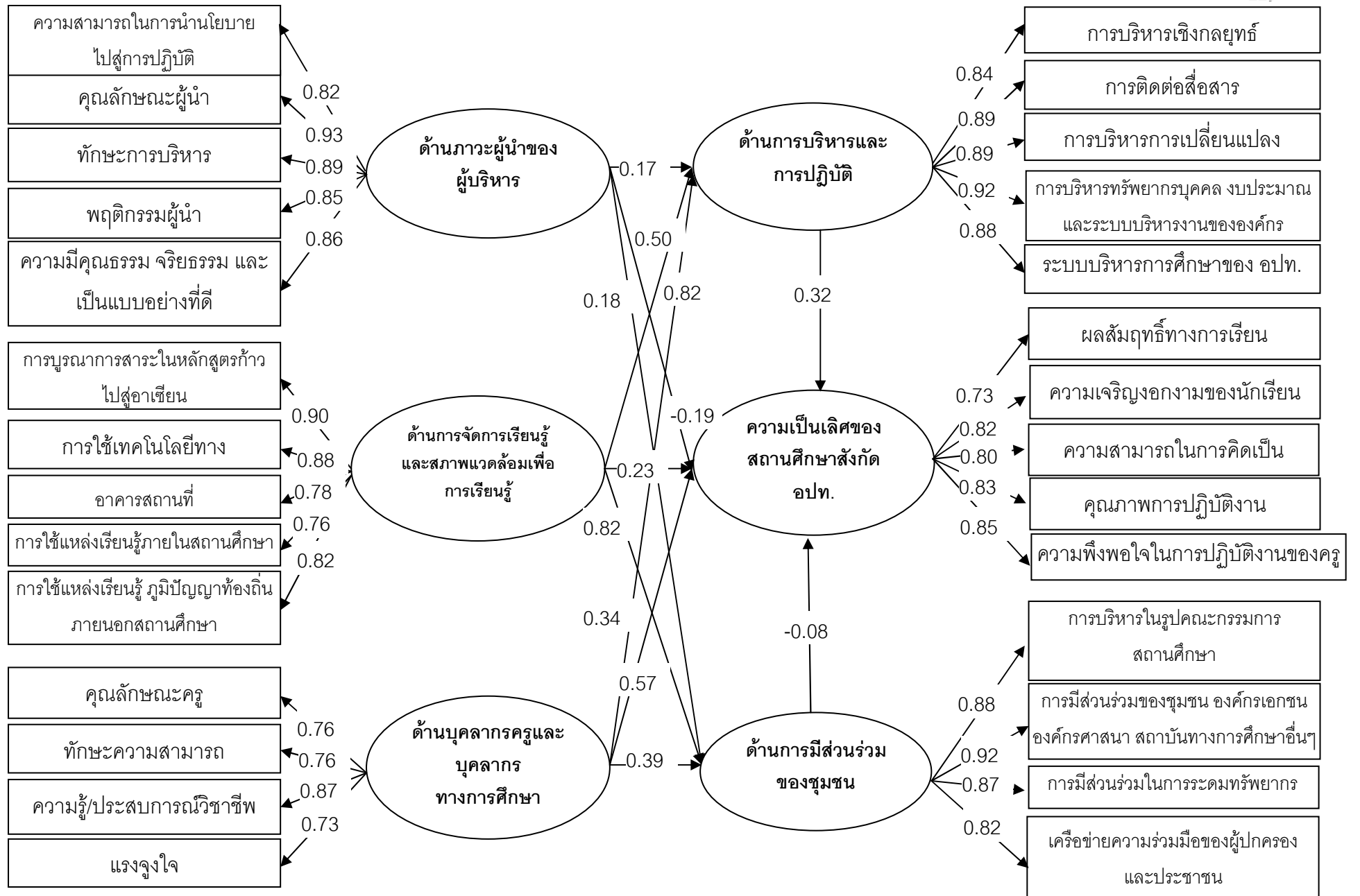
4. ตัวแปรด้านการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติ ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรสังเกตได้จากตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.92 รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท.และการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.89 0.89 0.88 และ 0.84 ตามลำดับ

5. ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรสังเกตได้จากตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.92 รองลงมา คือ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร และเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชนโดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.88 0.87 และ 0.82 ตามลำดับ

6. ตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรสังเกตได้จากตัวแปรด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.88 รองลงมา คือ คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงามความสามารถในการคิดเป็นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.85 0.82 0.80 และ 0.73 ตามลำดับ ดังแผนภาพ 22

แผนภาพที่ 22

อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด อปท. โดยใช้โมเดล ลิสรเอล (LISREL)



จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEAD) โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.67 รองลงมา คือ การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.63 0.12 ตามลำดับ แต่ ปัจจัยด้านการบริหารและการปฏิบัติและการมีส่วนร่วมของชุมชน มีอิทธิพลทางลบกับความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัด อบท. ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -0.18 และ -0.26 มีแสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากตัวแปรปัจจัยด้านบุคลากรและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.14 รองลงมา คือ ตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.01 ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีการภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEAD) ที่ดีในการบริหาร มีการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และจะต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกวิถีทางควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้เกิดความเป็นเลิศของสถานศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้นำปัจจัยแต่ละด้านมาพัฒนาเป็นร่างระบบองค์การกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามค่าน้ำหนักของเส้นแสดงอิทธิพลในตัวแปรแต่ละด้าน ตามลำดับ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenberg and Ornstein (2008) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป และผลผลิต มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ ผลที่ได้รับคือ ร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำไปพัฒนาระบบต่อไป

บทที่ 5

การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในบทนี้เป็นการพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ส่วนที่ 2 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยใช้ โมเดลลิสเรล (LISREL) และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 3 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ

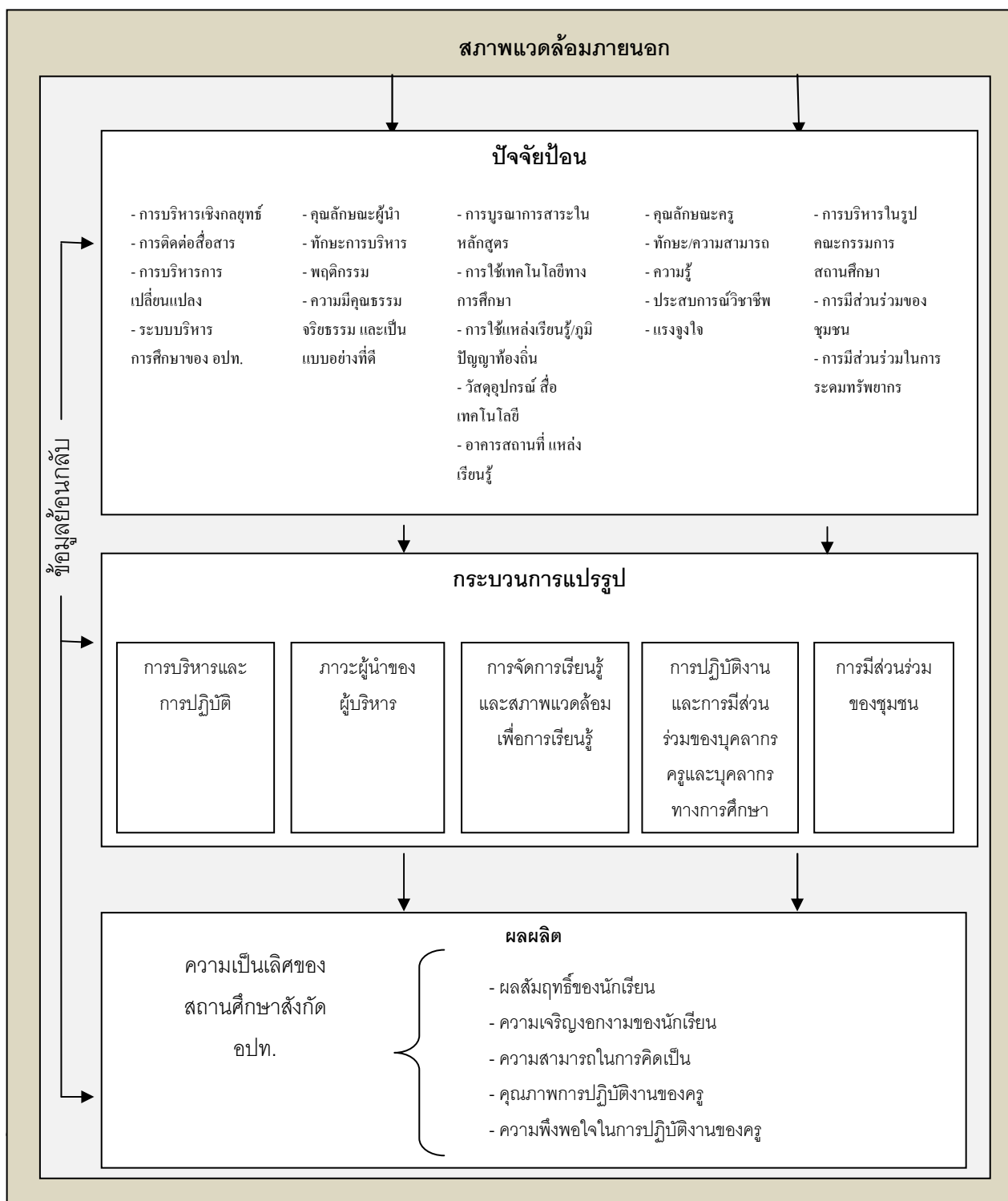
ส่วนที่ 4 คู่มือการใช้ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 1 ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยข้อมูลที่ ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษารอบที่ 1 ผู้วิจัยพัฒนาระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดังนี้

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้รูปแบบทฤษฎีระบบเปิด ซึ่งเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดเชิงระบบองค์การ และโรงเรียนของ Lunenburg and Ornstein (2008), Hoy and Miskel (2001,2008), Owens (2007), Hanson (2003), บูรณาการกับแนวคิดรูปแบบมิติตามมีประสิทธิผลที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของ Steers (1977) และเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (2552) มาประยุกต์ใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย เป็นระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 โดยผู้เชี่ยวชาญ รายละเอียดดังแผนภาพที่ 23

แผนภาพที่ 23 ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1



1. ปัจจัยป้อน (Inputs) ระบบบริหารสถานศึกษาสังกัด อปท. ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลในการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรม ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี การบูรณาการสาระในหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ คุณลักษณะครู ทักษะ/ความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ แรงจูงใจ การบริหารในรูปแบบ คณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ประกอบด้วย การบริหารและการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน

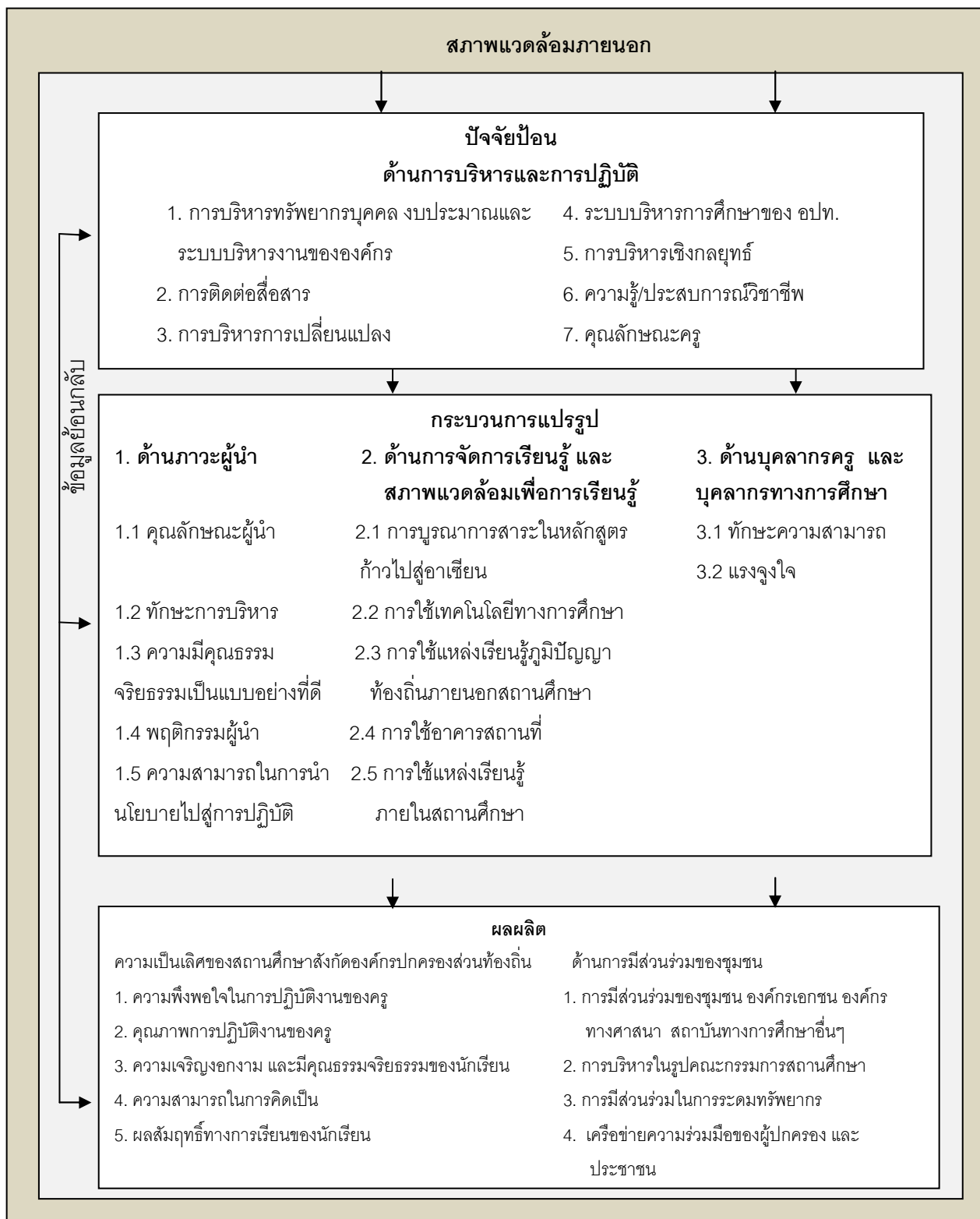
3. ผลผลิต (Outputs) ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน ความสามารถในการคิด เป็น คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยใช้ โมเดลลิสเรล (LISREL) และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL version 8.72) และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้นำปัจจัยแต่ละด้านมาพัฒนาเป็นร่างระบบองค์การสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามค่าน้ำหนักของเส้นแสดงอิทธิพลในตัวแปรแต่ละด้าน ตามลำดับ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenberg and Ornstein (2008) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป และผลผลิต มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ ผลที่ได้รับคือ ร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำไปพัฒนาระบบต่อไป รายละเอียดดังแผนภาพที่ 24

แผนภาพที่ 24 ร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ Model LISREL โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenburg and Orntein (2008)



จากภาพประกอบข้างต้นสามารถอธิบายระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้นำปัจจัยแต่ละด้านมาพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามค่าน้ำหนักของเส้นแสดงอิทธิพลในตัวแปรแต่ละด้าน เรียงลำดับความสำคัญจากที่มีค่าแสดงอิทธิพลมาก ไปหาค่าแสดงอิทธิพลน้อยตามลำดับ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenberg and Ornstein (2008) มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Input) ระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สร้างขึ้นมีด้านการบริหาร และการปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบประมวลและระบบบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ คุณลักษณะครู ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบูรณาการปัจจัยป้อนเหล่านี้ไปสู่กระบวนการแปรรูป หรือแผนปฏิบัติที่ใช้การได้

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation process) สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิต มีการทำงานบางอย่างเพื่อสร้างผลผลิตออกมาเป็นระบบคุณค่าเพิ่มให้แก่งานในกระบวนการแปรรูปที่ผู้วิจัยได้ศึกษาขึ้นนี้ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การใช้ทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการนโยบายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา การใช้อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย การใช้ทักษะความสามารถและ แรงจูงใจ กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษากระทำภายในกระบวนการแปรรูปดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน

3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็นและผลสัมฤทธิ์

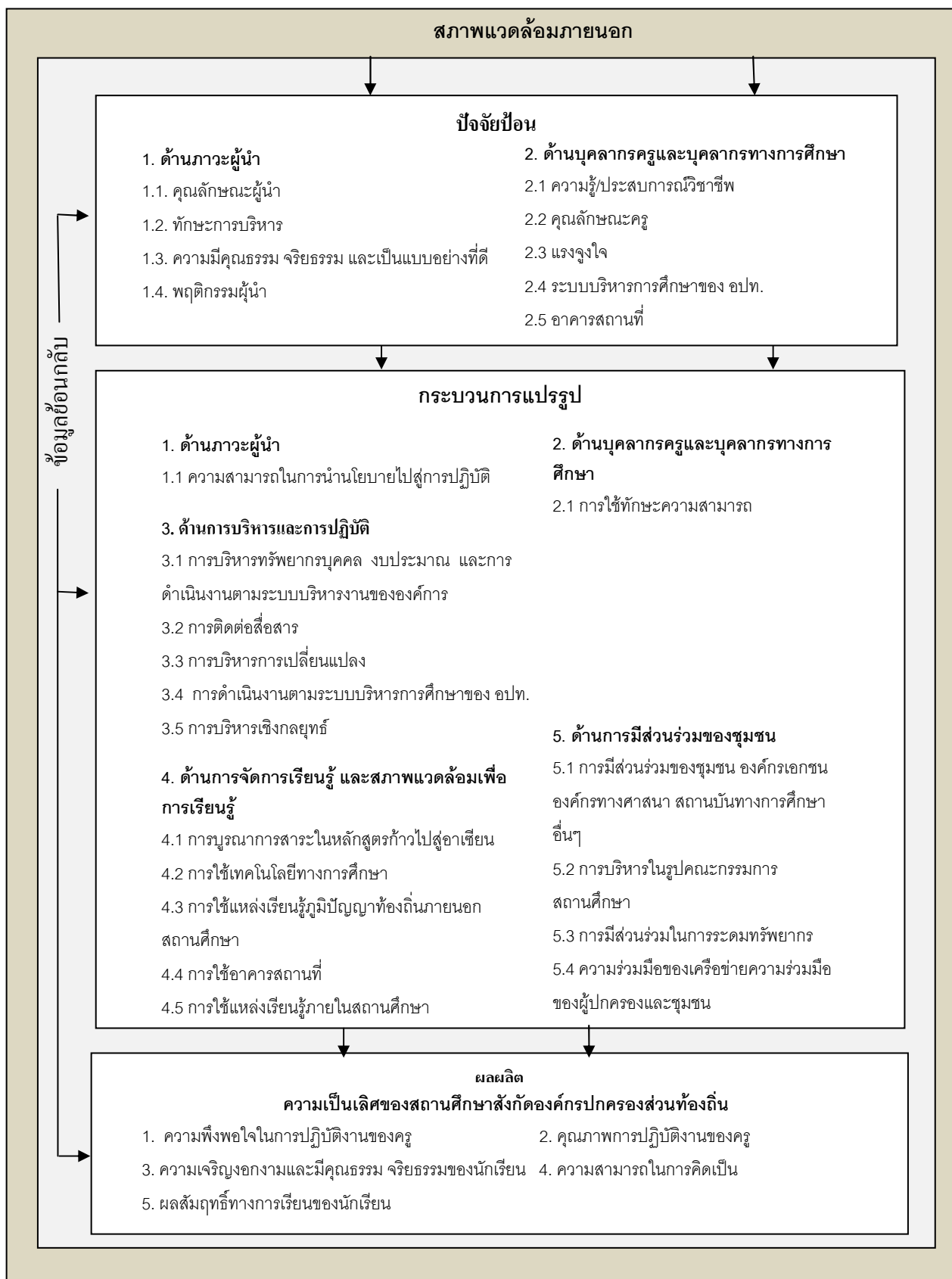
ทางการเรียนของนักเรียนด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ

ในที่สุดสภาพแวดล้อมภายนอกมีปฏิริยาต่อผลผลิตเหล่านี้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ข้อมูลย้อนกลับที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงในแต่ละปีการศึกษาสามารถนำไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากร่างระบบบริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นดังกล่าวข้างต้น ได้นำไปสู่การจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) รอบที่ 2 ในวันอังคารที่ 15 พฤษภาคม 2555 เวลา 13.00 – 16.30 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 2 (ห้อง407) ชั้น 4 อาคารประชุมสุขอาศวี อาราม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของระบบองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 ท่าน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผลที่ได้รับคือ ได้ระบบองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 3 ระบบองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ

แผนภาพที่ 25 ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ



จากภาพประกอบข้างต้นสามารถอธิบายระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะ และผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ของระบบฯจากผู้เชี่ยวชาญภายหลังจากการสนทนากลุ่มรอบที่ 2 แล้วมาพัฒนาขึ้นเป็นระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี พฤติกรรมผู้นำ ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ คุณลักษณะครู แรงจูงใจ ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. และอาคารสถานที่

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการต่างๆ ภายในสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการบวนการแปรรูปควรประกอบไปด้วย ด้านภาวะผู้นำ มีความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการใช้ทักษะความสามารถ ด้านการบริหารและการปฏิบัติ มีการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และดำเนินงานตามระบบบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินงานตามระบบบริหารการศึกษาของ อปท. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ มีการบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา การใช้อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร ความร่วมมือของเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน

3. ผลผลิต (Outputs) การเปลี่ยนรูปตัวป้อนโดยผ่านกิจกรรมการบริหารในกระบวนการแปรรูปทำให้ได้ผลผลิตได้แก่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงามและมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านผลผลิตไม่ควรคำนึงถึงแต่เฉพาะ ความพึงพอใจในในการปฏิบัติงานของครู แต่ควรเพิ่มความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 4 คู่มือการใช้ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ แนวทางการนำระบบไปใช้

สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่มีความประสงค์จะเตรียมความพร้อมเข้าสู่สถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ต้องมีคุณสมบัติของสถานศึกษา ดังนี้ เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพด้านต่อไปนี้

- ด้านที่ 1 ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ด้านที่ 3 การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้
- ด้านที่ 4 การบริหารและการปฏิบัติ
- ด้านที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชน
- ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ขอบเขตการประเมินสู่ความเป็นเลิศ

ในการประเมินสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระดับประถมศึกษาและมัศึกษานั้น สถานศึกษาจะได้รับการประเมินด้านปัจจัย กระบวนการแปรรูป และผลผลิต รวม 6 ด้าน รายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

- ด้านที่ 1 ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู นักเรียน ผู้ปกครอง
 - 1.2 คุณภาพการปฏิบัติงานของครู
 - 1.3 ความเจริญของงาม และมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน
 - 1.4 ความสามารถในการคิดเป็น
 - 1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

- ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.1 คุณลักษณะผู้นำ
 - 2.2 ทักษะการบริหาร
 - 2.3 ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 2.4 พฤติกรรมผู้นำ
 - 2.5 ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
บุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.6 ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ
 - 2.7 คุณลักษณะครู
 - 2.8 ทักษะความสามารถ
 - 2.9 แรงจูงใจ
- ด้านที่ 3 การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้
- 3.1 การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน
 - 3.2 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 3.3 การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา
 - 3.4 อาคารสถานที่
 - 3.5 การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา
- ด้านที่ 4 การบริหารและการปฏิบัติ
- 4.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร
 - 4.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 4.4 ระบบบริหารการศึกษาของ อปท.
 - 4.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์

- ด้านที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชน
- 5.1 การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษา
อื่นๆ
- 5.2 การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา
- 5.3 การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร
- 5.4 เครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน
- ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา
- 6.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา
- 6.2 ผลจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น
- 6.3 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

สรุปภาพรวมการประเมินพร้อมวิธีการประเมินและแหล่งข้อมูล

| ด้านที่ | รายการประเมิน | วิธีการประเมินและแหล่งข้อมูล |
|---|--|--|
| 1. ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 1.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูนักเรียน ผู้ปกครอง 1.2 คุณภาพการปฏิบัติงานของครู 1.3 ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน 1.4 ความสามารถในการคิดเป็น 1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน | 1. พิจารณาจากหลักฐานและผลงานที่ปรากฏ 2. สัมภาษณ์และสัมภาษณ์นักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 3. สัมภาษณ์ครู ผู้ปกครองและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง |
| 2. ภาวะผู้นำบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา | 2.1 คุณลักษณะผู้นำ 2.2 ทักษะการบริหาร 2.3 ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี 2.4 พฤติกรรมผู้นำ 2.5 ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2.6 ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ 2.7 คุณลักษณะครู 2.8 ทักษะความสามารถ 2.9 แรงจูงใจ | 1. พิจารณาจากหลักฐานและผลงานที่ปรากฏ 2. สังเกตพฤติกรรมของบุคลากร 3. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง |
| 3. การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ | 3.1 การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน 3.2 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา 3.3 การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา 3.4 อาคารสถานที่ 3.5 การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา | 1. พิจารณาจากหลักฐานผลงาน 2. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. สังเกตการณ์จัดกิจกรรมในห้องเรียน 4. สังเกตบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| 4. การบริหารและการปฏิบัติ | 4.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร 4.2 การติดต่อสื่อสาร 4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4.4 ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. 4.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 1. พิจารณาจากหลักฐานและร่องรอยการปฏิบัติงาน 2. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. สังเกตสภาพจริงที่ปรากฏ 4. สัมภาษณ์ร่องรอยการให้บริการ |
| 5. การมีส่วนร่วมของชุมชน | 5.1 การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ 5.2 การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา 5.3 การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร 5.4 เครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน | 1. พิจารณาจากหลักฐานเอกสารและร่องรอยการปฏิบัติ 2. สังเกตสภาพจริงที่ปรากฏ 3. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง |
| 6. ความดีเด่นของสถานศึกษา | 6.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา 6.2 ผลจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น 6.3 อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของสถานศึกษา | 1. พิจารณาจากหลักฐานและผลงานที่ปรากฏ 2. สังเกตและสัมภาษณ์นักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 3. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง |

แนวทางการให้ระดับคุณภาพ

เกณฑ์การพิจารณาระดับคุณภาพ

| | | |
|---------|---------|---------------------|
| ระดับ 4 | หมายถึง | ระดับคุณภาพดีมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | ระดับคุณภาพดี |
| ระดับ 2 | หมายถึง | ระดับคุณภาพพอใช้ |
| ระดับ 1 | หมายถึง | ระดับคุณภาพปรับปรุง |

แบบประเมิน

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านที่ 1 ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | | | | | |
| 1 | ครูมีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย และมีวิธีการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพของนักเรียน | | | | |
| 2 | ครูมีความพึงพอใจในการวัดและประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้เหมาะสมตามศักยภาพของนักเรียน | | | | |
| 3 | ครูมีความพึงพอใจในคุณภาพการปฏิบัติงานโรงเรียน | | | | |
| 4 | ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน | | | | |
| 5 | นักเรียนมีศักยภาพในการแข่งขันโครงการกิจกรรมดีเด่น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา | | | | |
| 6 | นักเรียนมีน้ำหนักรวม และส่วนสูงตามเกณฑ์ ตามวัย แต่งกายสะอาด ออกกำลังกายสม่ำเสมอ | | | | |
| 7 | นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวได้ และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข | | | | |
| 8 | นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมศิลปะ ดนตรี กีฬา | | | | |
| 9 | นักเรียนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ และเสียสละ | | | | |
| 10 | นักเรียนปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ดีและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ | | | | |
| 11 | นักเรียนตระหนักในคุณค่า และภูมิใจในความเป็นไทย | | | | |
| 12 | นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | | | | |
| 13 | นักเรียนมีจิตสาธารณะ | | | | |
| 14 | นักเรียนมีความสามารถคิดเป็น วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสื่อความได้ | | | | |
| 15 | นักเรียนมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นำความรู้และเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างเหมาะสม | | | | |
| 16 | นักเรียนเป็นผู้อยู่ห่างไกลจากสารเสพติด ปัญหาทางเพศ และอบายมุขทั้งปวง | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | นักเรียนมีความรู้ ความสามารถรอบด้านหรือมีความสามารถพิเศษ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของสถานศึกษาสูงกว่าเกณฑ์ | | | | |
| 18 | นักเรียนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | |
| 19 | นักเรียนมีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ | | | | |
| ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู | | | | |
| 2 | ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาคงการทำงานให้แก่ครูด้วยความ กระตือรือร้น | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล กลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเหมาะสม | | | | |
| 4 | ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างเสริมให้ครูมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และ เกิดความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ | | | | |
| 6 | ผู้บริหารใช้เทคนิคและวิธีการบริหารใหม่ๆ ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพ | | | | |
| 7 | ผู้บริหารให้การส่งเสริม สนับสนุน ด้านการสอนของครู และสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติได้ดีขึ้น | | | | |
| 8 | ผู้บริหารให้เกียรติ ยกย่อง และยอมรับในความสามารถ ความคิดเห็น คุณค่าของเพื่อนร่วมงาน ชุมชน และท้องถิ่น | | | | |
| 9 | ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับการดำเนินชีวิต และ ปฏิบัติงาน | | | | |
| 10 | ผู้บริหารใช้เหตุผล และสามารถตัดสินใจได้เองโดยปราศจากอิทธิพล และแรงกดดัน | | | | |
| 11 | ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละ อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | ผู้บริหารมีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบาย และมีเอกสารเกี่ยวกับนโยบายไปยังโรงเรียนให้เข้าใจตรงกัน | | | | |
| 13 | ผู้บริหารประสานและชักชวนให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน | | | | |
| 14 | ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายการศึกษาระดับชาติ | | | | |
| 15 | ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร | | | | |
| 16 | ผู้บริหารวางแผน กำหนดแนวทางและมาตรการในการนำนโยบาย การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม | | | | |
| 17 | ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของนโยบายการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | |
| 18 | ผู้บริหารกำหนดให้มีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบ และจัด โครงการนำร่องขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | |
| 19 | ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | |
| 20 | ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกในการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | |
| 21 | ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และทักษะที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา | | | | |
| 22 | ผู้บริหารมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศเป็นระยะ | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | ครูมีความรู้ ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา หลักสูตร จิตวิทยา และพัฒนาการของนักเรียน นำไปใช้ในการส่งเสริมและ พัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล | | | | |
| 24 | ครูสามารถประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน | | | | |
| 25 | ครูได้รับการพัฒนา และอบรมความรู้ทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอต่อ การจัดการเรียนการสอน | | | | |
| 26 | ครูปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ ความสามารถ | | | | |
| 27 | ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้การทำงานเป็นทีมได้ | | | | |
| 28 | ครูได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นเพื่อนำมา ปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียน | | | | |
| 29 | ครูมีความยึดมั่นในศีลธรรม ซื่อสัตย์ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี | | | | |
| 30 | ครูมีจิตใจโอบอ้อมอารี และเป็นมิตรกับนักเรียน | | | | |
| 31 | ครูเอาใจใส่ ช่วยเหลือ และเป็นที่ปรึกษาให้แก่นักเรียนได้ | | | | |
| 32 | ครูสามารถถ่ายทอดและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | | | | |
| 33 | ครูสามารถบูรณาการหลักสูตร และเน้นการก้าวสู่ความเป็นอาเซียน | | | | |
| 34 | ครูมีความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อและอุปกรณ์ช่วยสอน | | | | |
| 35 | ครูสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน | | | | |
| 36 | ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาวิธีการเรียนการสอนที่ หลากหลาย | | | | |
| 37 | ครูมีการพัฒนาบทเรียนให้มีความทันสมัย น่าสนใจและทันต่อการ เปลี่ยนแปลง | | | | |
| 38 | ครูได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม | | | | |
| 39 | ครูมีความพึงพอใจในขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน | | | | |
| 40 | ครูมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน | | | | |
| 41 | ครูได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมตามปริมาณและคุณภาพของงาน | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|--|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านที่ 3 การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ | | | | | |
| 1 | โรงเรียนจัดหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับเป้าหมายและ วิสัยทัศน์การจัดการศึกษา มุ่งสู่ความเป็นอาเซียน โดยให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องร่วมกำหนดเป้าหมาย | | | | |
| 2 | โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและ ชุมชน ระบุจุดเด่น จุดควรพัฒนาและนำผลมาวางแผนพัฒนา หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่น | | | | |
| 3 | โรงเรียนมีคณะทำงานรับผิดชอบ นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมิน การใช้หลักสูตรเพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาหลักสูตร | | | | |
| 4 | โรงเรียนสามารถบูรณาการเนื้อหาวิชาสามัญใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่หลากหลาย | | | | |
| 5 | โรงเรียนให้ครูศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล และนำผลการเรียน การ สอนและหลักสูตรมาพัฒนานักเรียน | | | | |
| 6 | โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพ และ หลากหลายโดยกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับ คุณภาพนักเรียน | | | | |
| 7 | โรงเรียนมีระบบรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน | | | | |
| 8 | โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โดยเน้นจิตสาธารณะ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กิจกรรมน่าสนใจ หลากหลาย มีการประเมินชัดเจน นักเรียนร่วมกิจกรรมด้วยความเต็ม ใจ บรรลุเป้าหมาย | | | | |
| 9 | โรงเรียนมีการจัดทำแผนจัดกิจกรรมเรียนรู้ และหลักสูตรที่ใช้ เทคโนโลยีทางการศึกษา | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|---|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาและผลิตสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา กับครู และผู้ปกครอง หรือชุมชน | | | | |
| 11 | โรงเรียนมีการผลิตและใช้สื่อที่สร้างสรรค์ และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับนักเรียน | | | | |
| 12 | โรงเรียนมีระบบการให้บริการการวางแผนการใช้ และการบำรุงรักษา สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ | | | | |
| 13 | โรงเรียนให้วิทยากรท้องถิ่น หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ | | | | |
| 14 | โรงเรียนมีการจัดทำ ทำเนียบแหล่งเรียนรู้ภายนอกบริเวณโรงเรียน ภายในชุมชนใกล้เคียง ติดต่อประสานงานเพื่อให้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก | | | | |
| 15 | โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี พัฒนา ปรับปรุงสถานที่ สาธารณูปโภคพื้นฐานให้สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอ | | | | |
| 16 | โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่างๆ ครบถ้วนเพียงพอและใช้ประโยชน์คุ้มค่า | | | | |
| 17 | โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้คิดเป็น และลงมือปฏิบัติจริง โดยใช้กระบวนการกลุ่มและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย | | | | |
| 18 | โรงเรียนมีห้องสมุดที่มีปริมาณของหนังสือเพียงพอ และมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่าน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | |
| 19 | โรงเรียนมีการจัดมุม/แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภายในและนอกห้องเรียน | | | | |
| 20 | โรงเรียนใช้แหล่งการเรียนรู้ภายในสถาบันเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|---|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านที่ 4 การบริหารและการปฏิบัติ | | | | | |
| 1 | โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับนโยบาย และงบประมาณในการจัดการศึกษา ตลอดจนความต้องการตามสภาพของท้องถิ่นและสถานศึกษา | | | | |
| 2 | โรงเรียนมีการชี้แจง และสื่อสารนโยบายและวัตถุประสงค์ของการ ปฏิบัติงานให้ครูที่ได้รับทราบเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ | | | | |
| 3 | โรงเรียนมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกิจกรรมในสถานศึกษา และผล การพิจารณาคุณภาพของสถานศึกษา | | | | |
| 4 | โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูล และสารสนเทศพื้นฐานอย่างเป็นระบบ ทันสมัยครอบคลุมการใช้งาน และเป็นปัจจุบัน | | | | |
| 5 | โรงเรียนสามารถจัดโครงการ หรือกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาครูได้ ตรงตามความต้องการของครู | | | | |
| 6 | โรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนว ทิศทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานรวมถึงจัดทำรายงานผลงานประจำปี ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและสำนัก/กองการศึกษา | | | | |
| 7 | โรงเรียนมีระบบการดูแลส่งต่อให้นักเรียนให้สำเร็จการศึกษา | | | | |
| 8 | โรงเรียนได้รับการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือจากสำนัก/กองการศึกษา อย่างสม่ำเสมอ | | | | |
| 9 | โรงเรียนมีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการ และการ เรียนการสอน | | | | |
| 10 | โรงเรียนมีการกระจายอำนาจภายในให้ครูได้ตัดสินใจ และปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสามารถ | | | | |
| 11 | โรงเรียนสามารถจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยกับการเรียนรู้ | | | | |
| 12 | โรงเรียนมีการแบ่งปันทรัพยากร หรือให้ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่าง โรงเรียน | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|---|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | โรงเรียนมีการบริหารงบประมาณเหมาะสม และเพียงพอ | | | | |
| 14 | โรงเรียนมีการให้ตัวแทนของผู้มีผลประโยชน์ได้เสียเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ | | | | |
| 15 | โรงเรียนมีการจัดระบบประกันคุณภาพภายใน | | | | |
| 16 | โรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม | | | | |
| 17 | โรงเรียนมีการบริหารโรงเรียนแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ | | | | |
| 18 | โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีการตรวจสอบ และถ่วงดุล | | | | |
| 19 | โรงเรียนมีแผนการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณชัดเจน | | | | |
| 20 | โรงเรียนมีการรายงานผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ | | | | |
| ด้านที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชน | | | | | |
| 1 | โรงเรียนมีสมาคม ชมรม องค์กร หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ให้การ สนับสนุนสถานศึกษา | | | | |
| 2 | ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา | | | | |
| 3 | ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือจัดหาวิทยากรท้องถิ่น ปราชญ์ ชาวบ้าน | | | | |
| 4 | โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นประจำสม่ำเสมอ | | | | |
| 5 | โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากชุมชนและท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | |
| 6 | โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการชุมชน | | | | |
| 7 | ชุมชนสนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักเรียน | | | | |
| 8 | ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนจัดสร้าง ปรับปรุง ดูแลและร่วมใช้อาคาร สถานที่ของโรงเรียน | | | | |

| ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ | | ระดับคุณภาพ | | | |
|---|---|-------------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | ชุมชนระดมทรัพยากรร่วมบริจาคทรัพย์สิน วัสดุ อุปกรณ์ให้แก่ โรงเรียนเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน | | | | |
| 10 | โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชนในการ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา | | | | |
| 11 | โรงเรียนและชุมชนมีโครงการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน | | | | |
| 12 | โรงเรียนมีการสนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง | | | | |
| 13 | โรงเรียนสนับสนุนให้มีเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และ ประชาชน องค์กรภาครัฐ และเอกชน | | | | |
| ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา | | | | | |
| 1 | โรงเรียนมีโครงการ/กิจกรรมดีเด่นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา | | | | |
| 2 | โรงเรียนมีการดำเนินโครงการ/กิจกรรมใช้หลักการบริหารจัดการแบบ มีส่วนร่วม | | | | |
| 3 | โรงเรียนมีการดำเนินโครงการเน้นการทำงานเป็นระบบและเกิด ประโยชน์ในวงกว้าง | | | | |
| 4 | ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและยึดเป้าหมาย ความสำเร็จของงานร่วมกัน | | | | |
| 5 | โรงเรียนมีผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการของนักเรียนรอบด้าน | | | | |
| 6 | โรงเรียนมีผลงานที่เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนครอบคลุมทั้งสถานศึกษา | | | | |
| 7 | โรงเรียนมีผลงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและชุมชน | | | | |
| 8 | โรงเรียนมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างแพร่หลาย | | | | |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในบทนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตามประเด็นหลักในการพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีคำถามนำสำหรับการวิจัย 3 ประการคือ

1. ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร
3. ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะอย่างไร

สรุปผลการวิจัยในแต่ละข้อคำถาม มีสาระดังต่อไปนี้

1. ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร

จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนการประชุมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับระบบองค์การสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป และผลิตผล ดังนี้

1. **ปัจจัยป้อน (Inputs)**ระบบองค์การสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลในการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 พบว่าระบบองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้างเป็นระบบพื้นฐาน (Basic System Model) ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรม ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี การบูรณาการสาระในหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ คุณลักษณะครู ทักษะ/ความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ แรงจูงใจ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

2. **กระบวนการแปรรูป (Transformation Process)** ประกอบด้วย การบริหารและการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ บุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน

3. **ผลผลิต (Outputs)**ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 280 โรงเรียน

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยรองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 5 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนชุมชน รวมทั้งสิ้น 2,168 คน

1.3 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีตัวแปร 6 ด้าน คือ ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ตัวแปรแฝงด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัวแปรแฝงด้านการบริหารและการปฏิบัติ ตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของชุมชนและตัวแปรแฝงด้านความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) **ตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติคุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมและความมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

2) **ตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรการบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

3) **ตัวแปรด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ คุณลักษณะครู ทักษะความสามารถความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพและแรงจูงใจ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรคุณลักษณะครู ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรแรงจูงใจ ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

4) **ตัวแปรด้านการบริหารและการปฏิบัติ** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารการบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กรและระบบบริหารการศึกษาของ อปท. ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

5) **ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ตัวแปรการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถานบันทางการศึกษาอื่นๆการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวแปรการบริหารในรูป

คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือตัวแปรเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

6) **ตัวแปรด้านความเป็นเลิศ** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 28 ตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 378 คู่ ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$ และ $p < 0.01$) คิดเป็นร้อยละ 100 ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก) โดยค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ทักษะการบริหารกับคุณลักษณะผู้นำ ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกันปรากฏผลดังนี้

2.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติคุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมและความมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ คุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหาร ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดได้แก่ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติกับพฤติกรรมผู้นำ

2.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ประกอบด้วย การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาอาคารสถานที่การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษาพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียนกับการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดได้แก่ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียนกับการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรประกอบด้วย คุณลักษณะครู ทักษะความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ และแรงจูงใจ พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ ทักษะความสามารถกับความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดได้แก่ ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติกับพฤติกรรมผู้นำ

2.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง ด้านการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กรและระบบการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กรกับระบบบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์กร

2.1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษา อื่นๆ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรและเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรกับเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดได้แก่ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษากับเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน

2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความเป็นเลิศของ

สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพการปฏิบัติงานของครูพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI=1.00) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGIF=0.99) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR=0.031) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 1.99 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่เหมาะสม (2.000) และกราฟคิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q plot of standardized residuals) มีความชันมากกว่า แนวทแยง ซึ่งเป็นการแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยมีอิทธิพลทางบวก รองลงมา คือ การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีอิทธิพลทางบวก แต่ ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติมีอิทธิพลทางลบกับความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากตัวแปรการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติ โดยมี

อิทธิพลทางบวก ส่งผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ตัวแปรบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยส่งผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้น ผู้วิจัยได้นำปัจจัยแต่ละด้านมาพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามค่าน้ำหนักของเส้นแสดงอิทธิพล ในตัวแปรแต่ละด้าน เรียงลำดับความสำคัญจากที่มีค่าแสดงอิทธิพลมากไปหาค่าแสดงอิทธิพลน้อย ตามลำดับ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenberg and Ornstein (2008) มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Input)ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ร่างขึ้นมีปัจจัยด้านการบริหาร และการปฏิบัติ ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณและระบบบริหารงานขององค์กรการติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบูรณาการปัจจัยป้อนเหล่านี้ไปสู่กระบวนการแปรรูป หรือแผนปฏิบัติที่ใช้การได้

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation process)สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิต มีการทำงานบางอย่างเพื่อสร้างผลผลิตออกมาเป็นระบบคุณค่าเพิ่มให้แก่งานในกระบวนการแปรรูปที่ผู้วิจัยได้ศึกษาขึ้นนี้ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภายนอกสถานศึกษา อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ คุณลักษณะครู ทักษะความสามารถและ แรงจูงใจ กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษากระทำภายในกระบวนการแปรรูปดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ผลผลิต (Outputs)หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ จัดหาและใช้ตัวป้อนทั้งหลายจากสภาพแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนรูปตัวป้อนเหล่านี้โดยผ่านกิจกรรมการบริหารในกระบวนการแปรรูปที่กล่าวมาข้างต้นให้แก่สถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดผลผลิตได้แก่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

ครูคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงาม และมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร และเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครอง และประชาชน

ในที่สุดสภาพแวดล้อมภายนอกมีปฏิริยาต่อผลผลิตเหล่านี้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ข้อมูลย้อนกลับที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงในแต่ละปีการศึกษาสามารถนำไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะอย่างไร

ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนั้นผู้วิจัยได้นำปัจจัยแต่ละด้านมาพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามค่าน้ำหนักของเส้นแสดงอิทธิพลในตัวแปรแต่ละด้าน เรียงลำดับความสำคัญจากที่มีค่าแสดงอิทธิพลมาก ไปหาค่าแสดงอิทธิพลน้อยตามลำดับ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Lunenberg and Ornstein (2008) มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ และผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของระบบจากการประชุมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 แล้ว ได้ดังนี้

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ มี คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี พฤติกรรมผู้นำ ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา มี ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ คุณลักษณะครู แรงจูงใจระบบบริหารการศึกษาของ อบต.และอาคารสถานที่

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการต่างๆ ภายในสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการกระบวนการแปรรูปควรประกอบไปด้วย ด้านภาวะผู้นำ มีความสามารถในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการใช้ทักษะความสามารถ ด้านการบริหารและการปฏิบัติ มีการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และดำเนินงานตามระบบ

บริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินงานตามระบบบริหารการศึกษาของ อปท. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ มีการบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้ การใช้อาคารสถานที่ การใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรทางศาสนา สถานบันทางการศึกษาอื่นๆ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร ความร่วมมือของเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน

3. ผลผลิต (Outputs) การเปลี่ยนรูปตัวป้อนโดยผ่านกิจกรรมการบริหารในกระบวนการแปรรูปทำให้ได้ผลผลิตได้แก่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงามและมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ความสามารถในการคิดเป็นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านผลผลิตไม่ควรคำนึงถึงแต่เฉพาะ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู แต่ควรเพิ่มความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองเพิ่มขึ้นด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่เห็นควรนำมาอภิปรายตามลำดับของประเด็นที่ได้จากผลการศึกษา วิเคราะห์ระบบขององค์กรของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และลักษณะของการพัฒนาระบบขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลดังต่อไปนี้

1. ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ ระบบองค์กรของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 ระบบองค์กรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ามีการดำเนินงานเป็นระบบดังนี้

1.1.1. ปัจจัยป้อน (Inputs)ระบบองค์กรสังกัด อปท. ที่พัฒนาขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลในการสนทนากลุ่มในรอบที่ 1 ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. คุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร พฤติกรรม

ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี การบูรณาการสาระในหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ คุณลักษณะครู ทักษะ/ความสามารถ ความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ แรงจูงใจ การบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร

1.1.2. **กระบวนการแปรรูป (Transformation Process)** ประกอบด้วย การบริหารและการปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน

1.1.3. **ผลผลิต (Outputs)** ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน ความสามารถในกาคิดเป็น คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จะเห็นได้ว่าระบบองค์กรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลในการสนทนากลุ่ม มีโครงสร้างเป็นระบบพื้นฐานประกอบด้วย ปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป และผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีระบบของ Lunenburg and Ornstein (2008) ที่กล่าวว่า รูปแบบทฤษฎีระบบเปิดเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ดังนั้นการวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กรทางการศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานนั้น การวิเคราะห์จากกรอบแนวคิดของระบบเปิดจึงเป็นเรื่องที่มีประโยชน์มาก ทำให้เห็นถึงข้อมูลย้อนกลับของระบบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะในระบบการบริหาร การปฏิบัติงานขององค์กร กรอบแนวคิดเชิงระบบมีส่วนช่วยอย่างมาก ในการวิเคราะห์อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ และยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายในระบบ และสามารถเน้นความพยายามในด้านสำคัญๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบในการดำเนินงานในสถานศึกษาได้อีกด้วย

นอกจากนี้ในประเด็น ปัจจัยป้อน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนให้ความสำคัญกับระบบองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ซึ่งมีความแตกต่างจากระบบบริหารในสังกัดอื่น ตั้งแต่นโยบายด้านการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่มีคำขวัญ

ว่า “วินัยดี มีวิชา กีฬาเด่น เป็นโรงเรียนของชุมชน” (สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น, 2550) ซึ่งจากคำขวัญดังกล่าวโรงเรียนส่วนใหญ่ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติ กิริยา มารยาท ของเด็กนักเรียนมากที่สุด ซึ่งระเบียบวินัย คุณธรรม มีความสำคัญเป็นลำดับแรกที่จะต้องปลูกฝังก่อนงานวิชาการ เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์การที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ ให้เป็นคนดี คนเก่ง และเป็นคนที่มีความสุข การที่จะมีความสุขได้ต้องประกอบด้วยการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง สุขภาพจิตที่แจ่มใส โรงเรียนจึงให้ความสำคัญกับกีฬา และจุดเด่นสำคัญของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนในสังกัดอื่น คือ เป็นโรงเรียนของชุมชน เพราะโรงเรียนตั้งอยู่ในบริเวณวัด ซึ่งเป็นศูนย์รวมจิตใจของชุมชน จึงเป็นเรื่องง่ายที่โรงเรียนจะเป็นแหล่งบริการความรู้ วิทยากรด้านต่างๆ และนอกจากนั้นยังเป็นสถานที่ออกกำลังกายให้กับประชาชนในชุมชน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยป้อนเกี่ยวกับระบบองค์การ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุด จึงทำให้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างจากโรงเรียนในสังกัดอื่น ในทุกด้านดังกล่าว

การดำเนินงานตามระบบองค์การของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าส่วนใหญ่ คำนึงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยนำแนวคิดและหลักการของระบบบริหารคุณภาพ และการประกันคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี ส่งผลให้สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนัก และเร่งประกันคุณภาพ และได้ผ่านการประเมินจาก สมศ. ในรอบที่ 3 แล้วเป็นส่วนมาก จากผลการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2548) ได้สรุปเปรียบเทียบผลการประเมินในภาพรวมจำแนกตามสังกัดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่สังกัดกรุงเทพมหานครมีมาตรฐานสูงกว่าสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาล และสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาล และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วพบว่า สถานศึกษาที่สังกัดเทศบาลมีมาตรฐานด้านผู้เรียน และผู้บริหารสูงกว่าสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่มีมาตรฐานทางด้านครูต่ำกว่าสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2548)

นอกจากนี้ในประเด็นกระบวนการแปรรูป ซึ่งส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ไปจนถึง ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการกำหนดนโยบายไปสู่สถานศึกษา จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ยิ่งถ้าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใดมีรายได้ดี มีงบประมาณมาก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็จะพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของคนในท้องถิ่น

ส่วนประเด็นด้านผลผลิต ซึ่งในสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่พบว่าผลการทดสอบของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ของโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติอยู่ในระดับ ดี (สำนักงานทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ(สทศ.),2554) นักเรียนมีความเจริญอกงาม คุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ครุมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพในระดับหนึ่ง

จากผลการดำเนินงานตามระบบขององค์การของโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อค้นพบที่กล่าวมา สถานศึกษาในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานโดยยึดแนวทางตามมาตรฐานการศึกษาชาติ อาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการถ่ายโอนสถานศึกษามาสังกัดยังองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะต้องดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างศรัทธา และเป็นหลักประกันให้กับสถานศึกษาที่กำลังอยู่ระหว่างการตัดสินใจ ถ่ายโอน หรือถ่ายโอนมาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วได้มีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงควรพัฒนาระบบขององค์การที่มีความโดดเด่นมีความเป็นเลิศมากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปพัฒนาระบบขององค์การเพื่อความเป็นเลิศ เตรียมพร้อมสำหรับรองรับการถ่ายโอน และกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความพร้อมเพื่อความเจริญเติบโตมั่นคงขององค์การ เป็นทางเลือกที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบค่า ไค-สแควร์ ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยมีอิทธิพลทางบวก รองลงมาคือการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และบุคลากรทางการศึกษาโดยมีอิทธิพลทางลบ แต่ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติมีอิทธิพลทางลบกับความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยแต่ละด้านมาวางระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามค่าน้ำหนักของเส้นแสดงอิทธิพลในตัวแปรแต่ละด้านเรียงลำดับความสำคัญจากที่มีค่าแสดงอิทธิพลมากไปหาค่าแสดงอิทธิพลน้อยตามลำดับ โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงระบบของ Lunenburg and Ornstein (2008) มาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบ ได้ดังนี้

ประเด็นด้านปัจจัยป้อนระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สร้างขึ้น มีปัจจัยด้านการบริหารและการปฏิบัติ เมื่อพิจารณาจากอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมพบว่าตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจากตัวแปรการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงระบบของ Lunenburg and Ornstein (2008) ที่ได้บรรจุประเด็นดังกล่าวไว้ในปัจจัยป้อน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบูรณาการปัจจัยป้อนเหล่านี้ไปสู่กระบวนการแปรรูป หรือแผนปฏิบัติที่ใช้การได้

ประเด็นด้านกระบวนการ กระบวนการแปรรูปที่ผู้วิจัยได้ศึกษาขึ้นนั้น พบว่า ตัวแปรความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมาคือปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ (Stogdill, 1974) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการจัดการของกลุ่มในการพยายามที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ร่วมกัน เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี สามารถบริหารงานด้านการจัดการเรียนรู้ ผ่านครู ไปจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ประกอบด้วยการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้กับนักเรียน จึงส่งผลให้การจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ประเด็นด้านผลผลิต สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะทำการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิตมีการทำงานบางอย่างเพื่อสร้างผลผลิตออกมาเป็นระบบคุณค่าเพิ่มให้แก่งานในกระบวนการ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือ จัดหาและใช้ตัวป้อนทั้งหลาย จากสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนรูปตัวป้อนเหล่านี้ทำให้เกิดผลผลิต ได้แก่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีอิทธิพลมากที่สุด ต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู นักเรียนมีความเจริญงอกงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการคิดเป็นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น และนอกจากนั้นแล้ว การมีส่วนร่วมของชุมชน ก็เป็นปัจจัยสำคัญด้านผลผลิตที่จะทำให้สถานศึกษาได้รับความร่วมมือในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา การระดมทรัพยากร การมีเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ (Lunenburg and Orntein, 2008) ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในด้านผลผลิตด้วย

3. ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะอย่างไร

ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ประเด็นด้านปัจจัยป้อน ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะผู้นำ ทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี และพฤติกรรมผู้นำ มาเป็นปัจจัยป้อนซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Robbins, 1998) กล่าวว่ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และนอกจากนั้นยังประกอบด้วยบุคลากรครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้านความรู้/ประสบการณ์วิชาชีพ คุณลักษณะครู และแรงจูงใจ ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้

ประเด็นด้านกระบวนการแปรรูป นำไปสู่ผลผลิต ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นด้านที่สำคัญอย่างยิ่ง ในกระบวนการแปรรูปซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Lim and Daft, 2004) ประกอบด้วยคุณลักษณะทางกายภาพ สติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงานด้วยการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุผลสำเร็จมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และภูมิหลังทางสังคม และนอกจากนั้นยังต้องประกอบด้วย ด้านการบริหารและการปฏิบัติ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ รวมทั้ง ต้องมีส่วนร่วมของชุมชน เข้ามาประกอบด้วยจึงจะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดการมีส่วนร่วม (ธีระ รุญเจริญ, 2550) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ ซึ่งเมื่อปรับเปลี่ยนตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถสื่อความหมายได้เข้าใจขึ้นกว่าเดิม มีความสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงระบบ และผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะจากประสบการณ์ที่สั่งสมจากการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้ว ซึ่งหากได้มีการดำเนินการตามกระบวนการอย่างครบถ้วนตามการพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นภาวะผู้นำ ก็จะทำให้เกิดความเป็นเลิศในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ข้อมูลย้อนกลับของระบบ ในที่สุดสภาพแวดล้อมภายนอกมีปฏิกิริยาต่อผลผลิตเหล่านี้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวอย่างเช่น ข้อมูลย้อนกลับที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงในแต่ละปีการศึกษา สามารถนำไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานของผู้บริหาร ครูบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนนักเรียน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับนโยบาย

1.1.1 สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถส่งเสริมพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านนโยบาย สามารถสนับสนุนและส่งเสริมแนวทางการสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน โดยการสรรหาและคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ แล้วขยายผลไปสู่สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ เพื่อช่วยให้มีแนวทางพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดโดยไม่กระทบต่อการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา และควรประชาสัมพันธ์ผลงานให้สถานศึกษาอื่นๆ ได้รับทราบเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบที่มีความเป็นเลิศ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2. ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา

1.2.1 สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศไปใช้เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาปรับปรุง และพัฒนาระบบองค์การเตรียมพร้อมสำหรับการถ่ายโอน และกระจายอำนาจมายังสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

1.2.2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาทุกสังกัด

1.3. ข้อเสนอแนะสำหรับสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3.1 สาขาวิชาสามารถส่งเสริม และสนับสนุนให้นิสิตนำผลการวิจัยไปปฏิบัติจริง และศึกษาวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาระบบองค์การของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

1.3.2 องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาต่อยอดให้กับนิสิตรุ่นต่อไปได้เรียนรู้ และขยายพรมแดนของความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาสาขาวิชาให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

1.3.3 สาขาวิชาสามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่ส่งเสริมให้ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,กรม.(2548). **การบริหารงานบุคคลครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น.**กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- กรรณิการ์ เจิมเทียนชัย.(2539). **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.**วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกสิณี ชิวปรีชา.(2540). **การศึกษาการดำเนินงานทางวิชาการในสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานสังกัดกรมอาชีวศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. (2549). **การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน.** กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรินติ้ง.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. (2551). **คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- งามเพ็ญ พันธุ์ดี. (2545). **บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541ของโรงเรียนประถมศึกษา.**วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรัส สุวรรณมาลา.(2539).**การตรวจสอบผลการดำเนินงาน : กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการภาครัฐ** กรุงเทพฯ : บริษัทกราฟฟิค ฟอรัม(ไทยแลนด์).

- ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. (2549). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญาณิศา บุญจิตร. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลงองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองหล่อ เดชไทย.(2544). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2535). หลักและระบบบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธัญลักษณ์ นันทมนตรี.(2550). ปัจจัยนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองท้องถิ่นกรณีศึกษาเทศบาลนครปากเกร็ด. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ.(2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการศึกษาและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภสร ต้นปัทมดิลก. (2548). การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพมหานคร : กราฟโกซิสเต็มส์.
- ประทุม ศรีวิโร.(2548). การศึกษาทักษะการนิเทศของผู้นิเทศตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประภาพรพรรณ ไชยวงษ์.(2544).**การวิเคราะห์บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม.(2538).**วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). **การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2542). **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์ กীরติบุตร.(2529). **การประเมินประสิทธิผลองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง.(2547). **ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและการกำกับดูแล ตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ.** กรุงเทพมหานคร : บู้คส์ พอยท์.
- ยุวราณี สุขวิญญาน์. (2549). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ,สำนักงาน.(2548). **มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553).** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.

- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน), สำนักงาน. (2550). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2544-2548).** กรุงเทพมหานคร : รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- รุจา รอดเข็ม. (2547). **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วชิราภรณ์ ทะคะทิน.(2551). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ์ แกมเกตุ.(2551). **วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย ศิริชนะ. (2537).**การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิต กำมันตะคุณ.(2540). **สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน.** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาลักษณ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์.(2546). **การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ.(2548). **นวัตกรรมสร้างสรรค์องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น : หนังสือสำหรับเสริมพลังความคิดและหลักวิชาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี.(2545). **ทฤษฎีการประเมิน.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริชัย จำรัสเลิศลักษณ์.(2546). **การศึกษาการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2545.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : พัฒนาการศึกษา.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. (2550). **การพัฒนากระบวนบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สีปพนนท์ เกตุทัต.(2538). **แนวความคิดในการประกันคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์.** เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ ในพิธีเปิดการสัมมนาเรื่อง แนวความคิดในการประกันคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ณ วิทยาลัยเซนต์จอห์น [15 มิถุนายน 2538].
- สุทธิพงษ์ ยงค์กมล.(2543). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ ขวัญศิริ.(2548). **การศึกษาระบบการจัดการกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในเขตการศึกษา 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.(2549). **การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพมหานคร : กลุ่มนโยบายส่งเสริมการกระจายอำนาจทางการศึกษา.(อัดสำเนา)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.(2550). **รายงานการวิจัยการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.**กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.(2551). **เป้าหมายและยุทธศาสตร์การศึกษาท้องถิ่น.** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์.(2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร:เชช อาร์เซ็นเตอร์.

- อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. (2545). **ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542**. กรุงเทพมหานคร : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- อุทัย หิรัญโต.(2523).**ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. **ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา. วารสารเศรษฐศาสตร์**. 23,1 (กรกฎาคม- กันยายน 2537):17-29.

ภาษาอังกฤษ

- Barnard, I.C. (1996). **The Functions of the Executive**. Harvard University Press Cambridge. Massachusetts, and London, England.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Bedeian, Arthur G. (1993). **Management**. 3rd ed. Orlando : Harcourt Brace Javanovich College.
- Bigs, C.L. Birks, E. G. and Atkins, W. (1980). **Managing the Systems Development Process**. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bratton, J. Grint, K. and Nelson, D.L. (2005). **Organizational Leadership**. Ohio : South-Western.
- Burke, W.W. and Litwin, G.H. (1992). **A casual model of Organizational performance and change**. *Journal of Management*. 18(3), 532-545.
- Campbell, R.F. et al. (1978). **Introduction to Educational Administration**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Certo, Samuetti C. (1990). **Modern Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Cultance, P. (1994). **Consumer evaluation of quality management and quality assurance systems for schools**. Paper prepared for the Australian Quality Council Conference, Sydney: NSW Department of School Education, 8-9 .

- Daft, Richard L.(1999).**Leadership : Theory and Practice**. New York : The Dryden Press.
- Dess,G.and Miller, A. (1993). **Strategic Formulation and Management Action**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book.
- Dessler, Gary. (1998). **Management**. New Jersey:Prentice-Hall,Inc.
- Durbin, Andrew J. (2004). **Leadership : research findings, practice, and skills**. 4th ed. New York : Houghton Mifflin Company.
- Edwards, P. (1985). **System Analysis Design and Development : With structured Concepts**. New York:Holt Rinehart and Winston.
- Etzioni, A.(1964). **Modern Organization**. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall.
- Fitz Gerald, J. and Fitz Gerald, A. F.(1987). **Fundamental of System Analysis : Using Structured Analysis and Design Techniques**. 3rd ed. New York:John Wiley & Sons,
- Gibson,J.KL.,Ivancevich.J.M.,and Donnelly,Jr.J.H.(2000). **Organizations:Behavior,structures, and processes**. 3rd ed. Dallas. TX:Business.
- Gustavo, Wilches-Chaux. (1992). The meaning of Participation. In Brand, Peter Charles.(ed.), **Community participation:Proceeding**. Habinet International.
- Hall, R.H.(1991). **Organization : Structure and Process**. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Hannon,M.T.and Freeman,Jr.(1977). "Obstacles to the Comparative Study of Organization Effectiveness. Is New Perspectives on Organizational Effectiveness". Edited By Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M.San Francisco:Jossey-Bass.
- Hanson,E. Mark.(2003). **Educational Administration and Organization Behavior**. 5th ed. Pearson.
- Hersey, P. and Blanchard.(1996).**Management of Organization Behavior**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hodge,B.J. and Anthony, William P.(1988).**Organization Theory**. 4th ed. Boston:Allyn and Bacon.

- Hoy, Wayne K, and Miskel, C.G. (2001). **Educational administration:Theory, research and practice**. 6th ed. Singapore:McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K, and Miskel, Cecil.G.(2008). **Educational administration : Theory, research, and practice**. 8th ed. Higher Education:McGraw-Hill.
- House, R.J. and Mitchell, R.R. (1971). **Path-goal theory of leadership**. *Jurnal of contemporary 3 Bussiness*. 3, 81-97.
- Kast, Fremont E; and Rosenzweig.(1973). **Organization and Management**. 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- Kimbrough. Ralph B. and Michael Y Nunnery.(1990). **Educational Administration**. New York : Macmillan Publishing Company.
- Koontz, lbg., and H. Weihrich. (1986). **Management**. Singapore : Mcgraw-Hill, Inc.
- Koontz, Harold and Weihrich, Heinz.(1978). **Essentials of Management**. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Loffler, Elke.(2009). **Difining Quality in Public Administration**. [Online]. Available from: www.vus.uni-lj.si/nispa/loooooefflu.doc. Retrieved [21October 2009]
- Lunengurg, Fred C., and Ornstein, Allan C.(1996). **Educational Administrartion**. 2nd ed. California : wadsworth publishing company.
- Lunenburg, Fred C.,and Orinstein, Allan C.(2008). **Education Administration : Concept and Practices** 5th ed. Wardsworth : Cengage Learning.
- Luthans Fred.(2002). **Organizational Behavior**. 9th ed. New York:McGraw-Hill Companies.
- Mackenze,R. Alee. (1969). **The Management Prices in 3-D**. *Harvard Business Revies*, November-December.
- Moorhead, G. and Griffin R.W.Z(1998). **Organizational behavior : Managing people and organization**. 5th ed.Boston : Houghton Mifflin.
- Nanus, B.(1996). **Visionary Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Owens, Robert G., and Valesky, Thomas C. (2007). **Organizational Behavior in Education : Adaptive Leadership and School Reform**. 9th ed. Pearson Education, Inc.

- Price, J.L. (1972). "Study of Organizational Effectiveness." *Sociological Quarterly*: 12.
- Robbins S.P. & Barnwell N. (2007). *Organization Theory Concept and Case*. Third edition
Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2007). *Organization Theory Structure, Design and Applications*. 3rd ed.
Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International Inc.,.
- Schein, Edgar h. (1990). *Organization psychology*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Seashore, S.E. and Yuchtman E. (1980). "Factorial Analysis of Organizational Performance"
Administrative Science Quarterly.
- Semprevio, P.C. (1976). *System Analysis : Definition, Process and Design*. New York :
Science Rentice Hall.
- Sergiovanni, Thomas J., Burlingame, Martin, Coombs, Fred S., and Thurston, Paul W. (1992).
Education Governance and Administration. 3rd ed. Massachusetts: A Division of
Simon and Schutter.
- Smith, August W. (1982). *Management System : Analysis and Application*. Japan :
CBS College publishing.
- Smith, William A. System concept, total. (1978). *Encyclopedia of Professional Management*.
1 : 1130-1132.
- Steers, M.R. , Ungson, R.G., Mowday, T.R. Managing. (1985). *Effective Organization An
Introduction*. Kent Publish Company.
- Steers, Richard M. (1977). *Organization Effectiveness : A Behavioral View*. Santa Monica,
California : Goodyear Publishing.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York, The free Press, A Division of
Macinillan Publisher.
- Stufflebeam, D.L. and Others. (1971). *Educational Evaluation and Decision Making*,
- Tumuaki. (2009). *School Principal*. [Online] Available from :
www.carrers.co.nz/jobs/13a_edu/j25413.htm. Retrieved [5 June 2009]

United Nations, Department of International Economic and Social Affairs. (1981). **Popular participation as a strategy for promoting community level action and national development report of the meeting or the adhoc group of experts, held at UN.**

Headquarter from May 22-26, 1978. New York:United Nations.

Zammuto,R.F.(1982). **Assessing Organizational Effectiveness, System Change, Adaptation and Strategy.** Albany : state University of New York Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55-0797

คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร
10330

6 กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางมุกดา เลขะวิวัฒน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถามกับผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 กลุ่ม ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาที่เป็นตัวแทนของชุมชน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3347

คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร

10330

29 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการประชุมกลุ่ม (Focus group guide)

ด้วย นางมุกดา เลขะวิวัฒน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบของค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม ในวันศุกร์ที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2554 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องกว้างเจา ชั้น 3 โรงแรมเอเชีย เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3347



คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร

10330

16 มกราคม 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรวัชรามรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางมุกดา เลขะวิวัฒน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการทำนิพนธ์วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55-4623

คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร
10330

2 เมษายน 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)
เรียน ดร.เสาวคนธ์ จันทร์ผ่องศรี คีษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการประชุมกลุ่ม (Focus group guide)

ด้วยนางมุกดา เลขาวิพัฒน์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันอังคารที่ 15 พฤษภาคม 2555 เวลา 13.00 – 16.30 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 2 (ห้อง 407) ชั้น 4 อาคารประชุมสุขอาชีวอารุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตตานุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสัมมนากลุ่มรอบที่ 1

ส่วนกลาง

1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผอ.สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนท้องถิ่น

2. ดร.ธวัชชัย รัตต์ญูญ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาพัทยา
3. นางเรวดี รัตต์ญูญ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี
4. ดร.เสาวคนธ์ จันทร์ผ่องศรี ศึกษาานิเทศก์สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองชลบุรี

สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. นายนมัส ครองญาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลชัยมงคล จ.อ่างทอง
6. นายชลิต ตุ่มทองคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนทราวดี จ.นครปฐม
7. ดร.โสภี วิวัฒน์ชาญกิจ รองผู้อำนวยการโรงเรียนนครนนวิทยา 3 (วัดนครอินทร์)
8. นางศศภัคค์ ชาติธรรมรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนเต็มรักศึกษา อบจ.นนทบุรี
9. นางปราณี วงศ์กุหมัด รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม สพท.นนทบุรี
10. นางสุนทรี เล้าอรุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามง่าม สพท.นครปฐม

นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

11. รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
12. รศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสัมมนากลุ่ม รอบที่ 2

ส่วนกลาง

- | | | |
|-----------|----------|--|
| 1. นางณรี | สุขสุทธิ | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบาย และแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
|-----------|----------|--|

ส่วนท้องถิ่น

- | | | |
|----------------|---------------|--|
| 2. ดร.ธวัชชัย | รัตต์ญู | ปัจจุบันข้าราชการบำนาญ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาพัทยา |
| 3. นางเรวดี | รัตต์ญู | ปัจจุบันข้าราชการบำนาญ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี |
| 4. ดร.เสาวคนธ์ | จันทร์ม่วงศรี | ศึกษานิเทศก์สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองชลบุรี |

สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- | | | |
|---------------|---------------|---|
| 5. นายมนัส | ครองญาติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลชัยมงคล จ.อ่างทอง |
| 6. นายชลิต | ตุ้มทองคำ | ผู้อำนวยการโรงเรียนทราวดี จ.นครปฐม |
| 7. ดร.โสภี | วิวัฒน์ชาญกิจ | รองผู้อำนวยการโรงเรียนนครนนวิทยา 3 (วัดนครอินทร์) |
| 8. นางศศภัคค์ | ชาติธรรมรักษา | ผู้อำนวยการโรงเรียนเต็มรักศึกษา อบจ.นนทบุรี |
| 9. นายจารึก | ศรีเลิศ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม สพท.นนทบุรี |
| 10. นางสุนทรี | เล่าอรุณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามง่าม สพท.นครปฐม |

นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

- | | | |
|------------------|-----------------|--|
| 11. รศ.ดร.อมรชัย | ตันติเมธ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม |
| 12. ศ.ดร.พฤทธิ | ศิริบรรณพิทักษ์ | ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|----------------|----------------|--|
| 1. ดร.วิสุทธิ์ | วิจิตรวัชรภรณ์ | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 2. ดร.อัจฉรา | นิยมภา | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 3. ดร.ธวัชชัย | รัตต์บุญ | ปัจจุบันข้าราชการบำนาญ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาพญา |
| 4. นางเรวดี | รัตต์บุญ | ปัจจุบันข้าราชการบำนาญ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี |
| 5. ดร.เสาวคนธ์ | จันทร์ฟ่องศรี | ศึกษานิเทศก์สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองชลบุรี |
| 6. นายนมัส | ครองญาติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลชัยมงคล จ.อ่างทอง |
| 7. นายชลิต | ตุ้มทองคำ | ผู้อำนวยการโรงเรียนทราวดี จ.นครปฐม |

ภาคผนวก ข

แนวคำถามในการสนทนากลุ่มรอบที่ 1

แนวคำถามในการสนทนากลุ่มรอบที่ 2

แบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) รอบที่ 1
เรื่อง การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
ของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ณ ห้องกว้างเจา ชั้น 3 โรงแรมเอเชีย ราชเทวี
 เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
 วันศุกร์ที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2554
 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม รอบที่ 1

ประเด็นที่ 1 ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 ท่านคิดว่า องค์ประกอบความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้ศึกษานั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติที่ได้ศึกษานั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้ศึกษานั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ควรใส่คำว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร เพื่อให้ข้อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น.....

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้ศึกษานั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ที่ได้ศึกษานั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

2.5 ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ได้ศึกษานั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

2.6 ท่านคิดว่า โดยภาพรวมของปัจจัยต่างๆ ที่นำเสนอ นั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีปัจจัยอื่นหรือไม่ที่จะส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) รอบที่ 2
 เรื่อง การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ
 ของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 2 (ห้อง 407) ชั้น 4
 อาคารประชุมสุขอาชาอร่าม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
 วันอังคารที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2555
 เวลา 13.00 – 16.30 น.

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม รอบที่ 2

ประเด็นที่ 1 ร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 ท่านคิดว่า ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้
 ร่างและพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมด้านปัจจัยป้อน (Inputs) หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

1.2 ท่านคิดว่า ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้
 ร่างและพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมด้านกระบวนการแปรรูป (Transformation Process) หรือไม่
 มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่า ระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้
ร่างและพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมด้านผลผลิต (Outputs) หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

.....

1.4 ท่านคิดว่าโดยภาพรวมของร่างระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำเสนอ นั้นมีความเหมาะสม และเป็นไปได้หรือไม่ อย่างไร

.....

ประเด็นที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา
ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถาม มีจำนวน 14 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- | | |
|--|--------------|
| (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ | จำนวน 39 ข้อ |
| (2) สมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา | จำนวน 20 ข้อ |
| (3) การบริหารและการปฏิบัติ | จำนวน 22 ข้อ |
| (4) การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ | จำนวน 25 ข้อ |
| (5) การมีส่วนร่วมของชุมชน | จำนวน 11 ข้อ |

ตอนที่ 3 ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 19 ข้อ

3. การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้หรือระดับที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านและเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

4. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับภายในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2555 และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางมุกดา เลขะวิวัฒน์

แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ
 - ต่ำกว่า 30 ปี
 - 31 - 40 ปี
 - 41 - 50 ปี
 - 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - ปริญญาโท
 - สูงกว่าปริญญาโท
 สาขาวิชา(โปรดระบุ).....
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน
 - ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา
 - ครูผู้สอน
 - รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา
 - รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา
5. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน
 - น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 - 11 - 15 ปี มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านมากที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การบริหารและการปฏิบัติ (4) การจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ (5) การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร | | | | | | |
| 1. | สำนัก/กองการศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายการศึกษา ระดับชาติ | | | | | |
| 2. | สำนัก/กองการศึกษา มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร | | | | | |
| 3. | สำนัก/กองการศึกษาวางแผน กำหนดแนวทางและมาตรการในการนำนโยบายการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม | | | | | |
| 4. | สำนัก/กองการศึกษา มีการถ่ายทอด สื่อสารนโยบาย และมีเอกสารเกี่ยวกับนโยบายไปยังโรงเรียนให้เข้าใจตรงกัน | | | | | |
| 5. | สำนัก/กองการศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของนโยบายการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|-----|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | สำนัก/กองการศึกษากำหนดให้มีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบ และจัดโครงการนำร่องขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนา ระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | | |
| 7. | สำนัก/กองการศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการ ดำเนินการพัฒนา ระบบบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | | |
| 8. | สำนัก/กองการศึกษาประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกในการพัฒนาระบบบริหาร สถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ | | | | | |
| 9. | สำนัก/กองการศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และทักษะที่จำเป็นสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา | | | | | |
| 10. | สำนัก/กองการศึกษามีการติดตามและรายงานผลการ ดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนา ระบบบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศเป็นระยะ | | | | | |
| 11. | ผู้บริหารประสานและชักชวนให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน | | | | | |
| 12. | ผู้บริหารให้เกียรติ ยกย่อง และยอมรับในความสามารถ ความ คิดเห็น คุณค่าของเพื่อนร่วมงาน ชุมชน และท้องถิ่น | | | | | |
| 13. | ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานโดยควบคุมให้ เป็นไปตามกฎระเบียบหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการ เรียนรู้ของนักเรียนตามหลักสูตรที่กำหนด | | | | | |
| 14. | ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างเสริมให้ครูมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และเกิดความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 15. | ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและ ประสบการณ์บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ | | | | | |
| 16. | ผู้บริหารใช้เทคนิคและวิธีการบริหารใหม่ๆ ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|--|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. | ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านการสอนของครูและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติได้ดีขึ้น | | | | | |
| 18. | ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู | | | | | |
| 19. | ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหการทำงานให้แก่ครูด้วยความกระตือรือร้น | | | | | |
| 20. | ผู้บริหารสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล กลุ่มทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 21. | ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงาน | | | | | |
| 22. | ผู้บริหารใช้เหตุผลและสามารถตัดสินใจได้เองโดยปราศจากอิทธิพลและแรงกดดัน | | | | | |
| 23. | ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละ อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา | | | | | |
| (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา | | | | | | |
| 24. | ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศเวลาที่จะพัฒนาคุณภาพนักเรียนและโรงเรียนให้ดีขึ้น | | | | | |
| 25. | ครูมีความยึดมั่นในศีลธรรม ซื่อสัตย์ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี | | | | | |
| 26. | ครูมีจิตใจโอบอ้อมอารีและเป็นมิตรกับนักเรียน | | | | | |
| 27. | ครูเอาใจใส่ ช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาให้แก่นักเรียนได้ | | | | | |
| 28. | ครูมีความรู้ ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา หลักสูตร จิตวิทยา และพัฒนาการของนักเรียน นำไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล | | | | | |
| 29. | ครูสามารถถ่ายทอดและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้หลากหลาย มีวิธีการจัดการเรียนการสอนตามศักยภาพของผู้เรียนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. | ครูสามารถบูรณาการหลักสูตรได้และเน้นการก้าวสู่ความเป็นอาเซียน | | | | | |
| 31. | ครูมีความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อและอุปกรณ์ช่วยสอน | | | | | |
| 32. | ครูสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน | | | | | |
| 33. | ครูสามารถประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน | | | | | |
| 34. | ครูได้รับการพัฒนาและอบรมความรู้ทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอต่อการจัดการเรียนการสอน | | | | | |
| 35. | ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย | | | | | |
| 36. | ครูปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ | | | | | |
| 37. | ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้การทำงานเป็นทีมได้ | | | | | |
| 38. | ครูมีการพัฒนาบทเรียนให้มีความทันสมัย น่าสนใจและทันต่อการเปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 39. | ครูได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียน | | | | | |
| 40. | ครูได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม | | | | | |
| 41. | ครูมีความพึงพอใจในขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 42. | ครูมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน | | | | | |
| 43. | ครูได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมตามปริมาณและคุณภาพของงาน | | | | | |
| (3) ปัจจัยด้านการบริหารและการปฏิบัติ | | | | | | |
| 44. | โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณในการจัดการศึกษา ตลอดจนจนความต้องสภาพของท้องถิ่นและสถานศึกษา | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|-----|--|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45. | โรงเรียนมีการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานรวมถึงจัดทำรายงานผลงานประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและสำนัก/กองการศึกษา | | | | | |
| 46. | โรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม | | | | | |
| 47. | โรงเรียนมีการชี้แจงและสื่อสารนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานให้ครูที่ได้รับทราบเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 48. | โรงเรียนมีระบบการดูแลส่งต่อนักเรียนให้ประสบผลสำเร็จในการศึกษา | | | | | |
| 49. | โรงเรียนมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกิจกรรมในสถานศึกษาและผลการพิจารณาคุณภาพของสถานศึกษา | | | | | |
| 50. | โรงเรียนได้รับการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือจากสำนักงาน/กองการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 51. | โรงเรียนมีการบริหารโรงเรียนแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ | | | | | |
| 52. | โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีการตรวจสอบและถ่วงดุล | | | | | |
| 53. | โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานอย่างเป็นระบบทันสมัยครอบคลุมการใช้งานและเป็นปัจจุบัน | | | | | |
| 54. | โรงเรียนมีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน | | | | | |
| 55. | โรงเรียนมีการกระจายอำนาจภายในให้ครูได้ตัดสินใจและปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ | | | | | |
| 56. | โรงเรียนสามารถจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยกับการเรียนรู้ | | | | | |
| 57. | โรงเรียนสามารถจัดโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาครูได้ตรงตามความต้องการของครู | | | | | |
| 58. | โรงเรียนมีการแบ่งปันทรัพยากรหรือให้ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียน | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|---|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 59. | โรงเรียนมีการบริหารงบประมาณเหมาะสมและเพียงพอ | | | | | |
| 60. | โรงเรียนมีแผนการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณชัดเจน | | | | | |
| 61. | โรงเรียนมีการรายงานผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ | | | | | |
| 62. | โรงเรียนมีการให้ตัวแทนของผู้มีผลประโยชน์ได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | | | | | |
| 63. | โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษจากชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 64. | โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นประจำสม่ำเสมอ | | | | | |
| 65. | โรงเรียนมีการจัดระบบประกันคุณภาพภายใน | | | | | |
| (4) ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ | | | | | | |
| 66. | โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา และชุมชน ระบุจุดเด่น จุดควรพัฒนาและนำผลมาวางแผนพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา และท้องถิ่น | | | | | |
| 67. | โรงเรียนจัดหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าหมาย และวิสัยทัศน์การจัดการศึกษา มุ่งสู่ความเป็นอาเซียน โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดเป้าหมาย | | | | | |
| 68. | โรงเรียนมีคณะทำงานรับผิดชอบ นิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินการใช้หลักสูตรเพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาหลักสูตร | | | | | |
| 69. | โรงเรียนสามารถบูรณาการเนื้อหารายวิชามาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย | | | | | |
| 70. | โรงเรียนให้ครูศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลและนำผลการเรียน การสอนและหลักสูตรมาพัฒนานักเรียน | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|-----|--|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 71. | โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้คิดเป็น และลงมือปฏิบัติจริงโดยใช้กระบวนการกลุ่มและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย | | | | | |
| 72. | โรงเรียนใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพและหลากหลายโดยกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน | | | | | |
| 73. | โรงเรียนมีระบบรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน | | | | | |
| 74. | โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนโดยเน้นจิตสาธารณะ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กิจกรรม น่าสนใจ หลากหลาย มีการประเมินชัดเจน นักเรียนร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ บรรลุเป้าหมาย | | | | | |
| 75. | โรงเรียนมีการจัดทำแผนจัดกิจกรรมเรียนรู้และหลักสูตรที่ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา | | | | | |
| 76. | โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาและผลิตสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษากับครูและผู้ปกครองหรือชุมชน | | | | | |
| 77. | โรงเรียนมีการผลิตและใช้สื่อที่สร้างสรรค์และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับนักเรียน | | | | | |
| 78. | โรงเรียนมีระบบการให้บริการการวางแผนการใช้และการบำรุงรักษาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ | | | | | |
| 79. | โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี พัฒนา ปรับปรุงสถานที่ สาธารณูปโภคพื้นฐานให้สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอ | | | | | |
| 80. | โรงเรียนมีห้องสมุดที่มีปริมาณของหนังสือเพียงพอ และมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่าน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 81. | โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่างๆ ครบถ้วนเพียงพอและใช้ประโยชน์คุ้มค่า | | | | | |
| 82. | โรงเรียนมีการจัดมุม/แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภายในและนอกห้องเรียน | | | | | |
| 83. | โรงเรียนใช้แหล่งการเรียนรู้ภายในสถาบันเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 84. | โรงเรียนให้วิทยากรท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ | | | | | |
| 85. | โรงเรียนมีการจัดทำ ทำเนียบแหล่งเรียนรู้ภายนอกบริเวณโรงเรียน ภายในชุมชนใกล้เคียง ติดต่อประสานงานเพื่อใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก | | | | | |
| (5) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน | | | | | | |
| 86. | โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา | | | | | |
| 87. | ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา | | | | | |
| 88. | โรงเรียนมี สมาคม ชมรม องค์กรหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ให้การสนับสนุนสถานศึกษา | | | | | |
| 89. | โรงเรียนและชุมชนมีโครงการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน | | | | | |
| 90. | โรงเรียนมีการสนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง | | | | | |
| 91. | โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการชุมชน | | | | | |
| 92. | โรงเรียนสนับสนุนให้มีเครือข่ายความร่วมมือของผู้ปกครองและประชาชน องค์กรภาครัฐ และเอกชน | | | | | |
| 93. | ชุมชนสนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักเรียน | | | | | |
| 94. | ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนจัดสร้าง ปรับปรุง ดูแลและร่วมใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|-----|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 95. | ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงาน หรือจัดหาวิทยากรท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน | | | | | |
| 96. | ชุมชนระดมทรัพยากรร่วมบริจาคทรัพย์สิน วัสดุ อุปกรณ์ให้แก่ โรงเรียนเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน | | | | | |

ตอนที่ 3 ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ความเป็นเลิศของ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง
คุณภาพของนักเรียนซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมิน
คุณภาพเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

- โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านมาก
ที่สุดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีเกณฑ์การ
พิจารณา ดังนี้

| | |
|---------|--|
| ระดับ 5 | หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|------|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 97. | นักเรียนมีความรู้ความสามารถรอบด้านหรือมีความสามารถพิเศษ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของสถานศึกษาสูงกว่าเกณฑ์ | | | | | |
| 98. | นักเรียนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 99. | นักเรียนมีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ | | | | | |
| 100. | นักเรียนมีศักยภาพในการแข่งขันโครงการกิจกรรมดีเด่น สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา | | | | | |
| 101. | นักเรียนมีน้ำหนักและส่วนสูงตามเกณฑ์ ตามวัย แต่งกายสะอาด | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับสภาพความเป็นจริง | | | | |
|------|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ออกกำลังกายสม่ำเสมอ | | | | | |
| 102. | นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวได้ และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข | | | | | |
| 103. | นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมศิลปะ ดนตรี กีฬา | | | | | |
| 104. | นักเรียนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ และเสียสละ | | | | | |
| 105. | นักเรียนปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ดีและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ | | | | | |
| 106. | นักเรียนตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาไทยและภูมิใจในความเป็นไทย | | | | | |
| 107. | นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | | | | | |
| 108. | นักเรียนมีจิตสาธารณะ | | | | | |
| 109. | นักเรียนมีความสามารถในการคิดเป็น วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสื่อความได้อย่างมีเหตุผล | | | | | |
| 110. | นักเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 111. | นักเรียนเป็นผู้อยู่ห่างไกลจากสารเสพติด ปัญหาทางเพศ และอบายมุขทั้งปวง | | | | | |
| 112. | ครูมีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและมีวิธีการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพของนักเรียน | | | | | |
| 113. | ครูมีความพึงพอใจในการวัดและประเมินผลปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้เหมาะสมตามศักยภาพของนักเรียน | | | | | |
| 114. | ครูมีความพึงพอใจในคุณภาพการปฏิบัติงานโรงเรียน | | | | | |
| 115. | ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน | | | | | |

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ความเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

DATE: 4/9/2012

TIME: 8:21

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\lisrel\PATH.LPJ:

TI PATH ANALYSIS

ABILITY OF COMPETE

!DA NI=28 NO=2,168 NG=1 MA=CM

SY='D:\lisrel\PATH.dsf' NG=1

SE

24 25 26 27 28 15 16 17 18 19 20 21 22 23 1 2 3 4

5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 /

MO NX=14 NY=14 NK=3 NE=3 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY

LE

EXCELLENCE MANPRAC PARTIC

LK

LEAD LEARN COMPET

FR LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2)

FR LY(10,2) LY(12,3) LY(13,3) LY(14,3) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1)
 FR LX(5,1) LX(7,2) LX(8,2) LX(9,2) LX(10,2) LX(12,3) LX(13,3)
 FR LX(14,3) BE(1,2) BE(1,3) GA(1,1) GA(1,2) GA(1,3) GA(2,1) GA(2,2)
 GA(2,3)
 FR GA(3,1) GA(3,2) GA(3,3)
 VA 1.00 LY(1,1) LY(6,2) LY(11,3)
 VA 1.00 LX(1,1) LX(6,2) LX(11,3)
 PD
 OU ME=ML AM RS EF FS SC IT=250

TI PATH ANALYSIS

Number of Input Variables 28
 Number of Y - Variables 14
 Number of X - Variables 14
 Number of ETA - Variables 3
 Number of KSI - Variables 3
 Number of Observations 2168

TI PATH ANALYSIS

Covariance Matrix

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
 STAMANPR

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| GEXCELLE | 0.49 | | | | | |
| BEXCELLE | 0.23 | 0.30 | | | | |
| SEXCELLE | 0.94 | 0.75 | 3.84 | | | |
| STEXCELL | 0.54 | 0.53 | 1.85 | 1.74 | | |
| QEXCELLE | 0.59 | 0.56 | 2.09 | 1.62 | 2.41 | |
| STAMANPR | 0.69 | 0.71 | 2.15 | 1.83 | 2.09 | 5.29 |
| COMUMANP | 1.08 | 0.98 | 3.18 | 2.45 | 2.80 | 5.50 |
| MCHANGMA | 1.79 | 1.56 | 5.10 | 3.76 | 4.59 | 8.20 |
| MMBOMANP | 0.24 | 0.20 | 0.70 | 0.52 | 0.61 | 1.03 |
| SYSOPTMA | 0.22 | 0.19 | 0.64 | 0.49 | 0.59 | 1.02 |
| MANAGEPA | 0.68 | 0.58 | 1.95 | 1.37 | 1.60 | 2.70 |
| COMMONPA | 0.88 | 0.76 | 2.55 | 1.87 | 2.09 | 3.02 |

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| STROMPAR | 1.85 | 1.51 | 5.13 | 3.65 | 4.22 | 6.16 |
| NETWORKP | 2.69 | 1.87 | 6.58 | 4.65 | 5.59 | 7.55 |
| COMLEAD | 0.21 | 0.17 | 0.57 | 0.42 | 0.52 | 0.94 |
| CHRALEAD | 0.90 | 0.77 | 2.51 | 1.89 | 2.46 | 4.33 |
| SKILLLEA | 1.54 | 1.27 | 4.16 | 3.22 | 4.31 | 7.37 |
| BEHALEAD | 0.87 | 0.73 | 2.38 | 1.89 | 2.77 | 3.91 |
| BESTLEAD | 1.32 | 1.29 | 4.01 | 3.02 | 4.34 | 7.06 |
| CURLEARN | 0.22 | 0.20 | 0.66 | 0.50 | 0.54 | 0.95 |
| TECHLEAR | 0.69 | 0.57 | 1.95 | 1.47 | 1.69 | 2.70 |
| BLIDLEAR | 0.77 | 0.67 | 2.30 | 1.76 | 2.03 | 3.13 |
| RESORCLE | 0.59 | 0.50 | 1.72 | 1.26 | 1.40 | 2.24 |
| LOCALLEA | 1.15 | 0.90 | 3.18 | 2.25 | 2.55 | 4.01 |
| CHRATEAC | 0.99 | 1.06 | 3.44 | 2.68 | 2.84 | 4.86 |
| SKILLTEA | 0.23 | 0.18 | 0.68 | 0.50 | 0.54 | 0.87 |
| KNOWTEAC | 0.23 | 0.19 | 0.67 | 0.51 | 0.57 | 0.91 |
| RESPONTE | 0.23 | 0.19 | 0.68 | 0.50 | 0.76 | 1.02 |

Covariance Matrix

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | | |
|----------|-------|-------|------|------|------|-------|--|
| COMUMANP | 8.65 | | | | | | |
| MCHANGMA | 11.48 | 22.55 | | | | | |
| MMBOMANP | 1.39 | 2.33 | 0.38 | | | | |
| SYSOPTMA | 1.38 | 2.24 | 0.30 | 0.36 | | | |
| MANAGEPA | 3.68 | 5.86 | 0.76 | 0.76 | 3.34 | | |
| COMMONPA | 4.51 | 7.21 | 0.98 | 0.94 | 3.41 | 5.29 | |
| STROMPAR | 8.99 | 14.49 | 1.88 | 1.86 | 6.61 | 8.79 | |
| NETWORKP | 11.94 | 19.72 | 2.50 | 2.45 | 8.36 | 11.23 | |
| COMLEAD | 1.23 | 2.04 | 0.26 | 0.24 | 0.68 | 0.88 | |
| CHRALEAD | 5.63 | 8.95 | 1.17 | 1.11 | 3.08 | 4.07 | |
| SKILLLEA | 9.39 | 15.53 | 2.02 | 1.87 | 5.03 | 6.59 | |
| BEHALEAD | 5.20 | 8.64 | 1.14 | 1.05 | 2.67 | 3.71 | |
| BESTLEAD | 8.74 | 15.23 | 1.96 | 1.83 | 4.66 | 5.80 | |
| CURLEARN | 1.30 | 1.99 | 0.27 | 0.27 | 0.74 | 0.93 | |
| TECHLEAR | 3.80 | 5.99 | 0.81 | 0.80 | 2.21 | 2.88 | |
| BLIDLEAR | 4.45 | 6.90 | 0.99 | 0.95 | 2.55 | 3.35 | |

| | | | | | | |
|----------|------|-------|------|------|------|------|
| RESORCLE | 3.20 | 5.02 | 0.70 | 0.68 | 1.99 | 2.60 |
| LOCALLEA | 5.93 | 9.50 | 1.28 | 1.24 | 4.12 | 5.19 |
| CHRATEAC | 6.53 | 10.18 | 1.27 | 1.24 | 3.10 | 4.05 |
| SKILLTEA | 1.26 | 1.91 | 0.25 | 0.23 | 0.63 | 0.85 |
| KNOWTEAC | 1.28 | 2.06 | 0.27 | 0.25 | 0.68 | 0.90 |
| RESPONTE | 1.36 | 2.37 | 0.30 | 0.29 | 0.70 | 0.88 |

Covariance Matrix

STROMPAR NETWORKP COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA
BEHALEAD

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| STROMPAR | 22.55 | | | | | |
| NETWORKP | 25.04 | 41.84 | | | | |
| COMLEAD | 1.77 | 2.25 | 0.46 | | | |
| CHRALEAD | 7.94 | 10.04 | 1.42 | 7.59 | | |
| SKILLLEA | 12.84 | 16.59 | 2.34 | 11.27 | 22.55 | |
| BEHALEAD | 7.32 | 9.30 | 1.18 | 5.72 | 10.79 | 7.59 |
| BESTLEAD | 11.58 | 14.31 | 1.98 | 9.77 | 17.42 | 9.62 |
| CURLEARN | 1.88 | 2.34 | 0.24 | 1.04 | 1.76 | 0.95 |
| TECHLEAR | 5.66 | 7.58 | 0.71 | 3.09 | 5.39 | 2.85 |
| BLIDLEAR | 6.70 | 8.87 | 0.82 | 3.73 | 6.15 | 3.49 |
| RESORCLE | 5.01 | 6.52 | 0.61 | 2.55 | 4.24 | 2.26 |
| LOCALLEA | 9.56 | 14.02 | 1.10 | 4.82 | 7.95 | 4.21 |
| CHRATEAC | 7.98 | 9.44 | 1.31 | 5.83 | 9.54 | 5.54 |
| SKILLTEA | 1.73 | 2.33 | 0.23 | 1.03 | 1.66 | 0.93 |
| KNOWTEAC | 1.77 | 2.36 | 0.25 | 1.07 | 1.84 | 1.01 |
| RESPONTE | 1.83 | 2.47 | 0.25 | 1.25 | 2.29 | 1.41 |

Covariance Matrix

BESTLEAD CURLEARN TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE
LOCALLEA

| | | | | |
|----------|-------|------|------|------|
| BESTLEAD | 22.55 | | | |
| CURLEARN | 1.60 | 0.33 | | |
| TECHLEAR | 4.65 | 0.82 | 3.04 | |
| BLIDLEAR | 5.84 | 0.91 | 2.90 | 5.29 |

| | | | | | | |
|----------|-------|------|------|------|------|------|
| RESORCLE | 3.82 | 0.65 | 2.01 | 2.74 | 2.95 | |
| LOCALLEA | 6.88 | 1.17 | 3.77 | 4.56 | 3.84 | 8.65 |
| CHRATEAC | 10.26 | 1.26 | 3.53 | 4.26 | 2.86 | 4.80 |
| SKILLTEA | 1.57 | 0.24 | 0.72 | 0.78 | 0.56 | 1.05 |
| KNOWTEAC | 1.61 | 0.25 | 0.77 | 0.86 | 0.63 | 1.17 |
| RESPONTE | 2.28 | 0.24 | 0.76 | 0.86 | 0.61 | 1.14 |

Covariance Matrix

CHRATEAC SKILLTEA KNOWTEAC RESPONTE

| | | | | |
|----------|-------|------|------|------|
| CHRATEAC | 12.05 | | | |
| SKILLTEA | 1.47 | 0.41 | | |
| KNOWTEAC | 1.37 | 0.29 | 0.35 | |
| RESPONTE | 1.33 | 0.25 | 0.29 | 0.54 |

TI PATH ANALYSIS

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

EXCELLEN MANPRAC PARTIC

| | | | |
|----------|---|---|----|
| GEXCELLE | 0 | 0 | 0 |
| BEXCELLE | 1 | 0 | 0 |
| SEXCELLE | 2 | 0 | 0 |
| STEXCELL | 3 | 0 | 0 |
| QEXCELLE | 4 | 0 | 0 |
| STAMANPR | 0 | 0 | 0 |
| COMUMANP | 0 | 5 | 0 |
| MCHANGMA | 0 | 6 | 0 |
| MMBOMANP | 0 | 7 | 0 |
| SYSOPTMA | 0 | 8 | 0 |
| MANAGEPA | 0 | 0 | 0 |
| COMMONPA | 0 | 0 | 9 |
| STROMPAR | 0 | 0 | 10 |

| | | | |
|----------|---|---|----|
| NETWORKP | 0 | 0 | 11 |
|----------|---|---|----|

LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | 0 | 0 | 0 |
| CHRALEAD | 12 | 0 | 0 |
| SKILLLEA | 13 | 0 | 0 |
| BEHALEAD | 14 | 0 | 0 |
| BESTLEAD | 15 | 0 | 0 |
| CURLEARN | 0 | 0 | 0 |
| TECHLEAR | 0 | 16 | 0 |
| BLIDLEAR | 0 | 17 | 0 |
| RESORCLE | 0 | 18 | 0 |
| LOCALLEA | 0 | 19 | 0 |
| CHRATEAC | 0 | 0 | 0 |
| SKILLTEA | 0 | 0 | 20 |
| KNOWTEAC | 0 | 0 | 21 |
| RESPONTE | 0 | 0 | 22 |

BETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | 0 | 23 | 24 |
| MANPRAC | 0 | 0 | 0 |
| PARTIC | 0 | 0 | 0 |

GAMMA

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | 25 | 26 | 27 |
| MANPRAC | 28 | 29 | 30 |
| PARTIC | 31 | 32 | 33 |

PHI

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|--------|------|-------|--------|
| LEAD | 34 | | |
| LEARN | 35 | 36 | |
| COMPET | 37 | 38 | 39 |

PSI

| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|---------|--------|
| 40 | 41 | 42 |

THETA-EPS

| GEXCELLE | BEXCELLE | SEXCELLE | STEXCELL | QEXCELLE |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 43 | 44 | 45 | 46 | 47 |

THETA-EPS

| COMUMANP | MCHANGMA | MMBOMANP | SYSOPTMA |
|----------|----------|----------|----------|
| 49 | 50 | 51 | 52 |

THETA-EPS

| STROMPAR | NETWORKP |
|----------|----------|
| 55 | 56 |

THETA-DELTA

| COMLEAD | CHRALEAD | SKILLEA | BEHALEAD | BESTLEAD |
|---------|----------|---------|----------|----------|
| | | | | |

57 58 59 60 61 62

THETA-DELTA

TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE LOCALLEA CHRATEAC
SKILLTEA

63 64 65 66 67 68

THETA-DELTA

KNOWTEAC RESPONTE

69 70

TI PATH ANALYSIS

Number of Iterations = 18

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | 1.00 | -- | -- |
| BEXCELLE | 0.90 | -- | -- |
| | (0.02) | | |
| | 36.61 | | |
| SEXCELLE | 3.25 | -- | -- |
| | (0.09) | | |
| | 37.20 | | |
| STEXCELL | 2.34 | -- | -- |

| | | | | |
|----------|--------|------|------|--|
| | (0.06) | | | |
| | 39.72 | | | |
| QEXCELLE | 2.62 | -- | -- | |
| | (0.07) | | | |
| | 37.85 | | | |
| STAMANPR | -- | 1.00 | -- | |
| COMUMANP | -- | 1.36 | -- | |
| | (0.02) | | | |
| | 56.53 | | | |
| MCHANGMA | -- | 2.19 | -- | |
| | (0.04) | | | |
| | 55.75 | | | |
| MMBOMANP | -- | 0.28 | -- | |
| | (0.01) | | | |
| | 56.02 | | | |
| SYSOPTMA | -- | 0.28 | -- | |
| | (0.00) | | | |
| | 55.71 | | | |
| MANAGEPA | -- | -- | 1.00 | |
| COMMONPA | -- | -- | 1.31 | |
| | (0.02) | | | |
| | 61.52 | | | |
| STROMPAR | -- | -- | 2.66 | |
| | (0.04) | | | |
| | 59.02 | | | |
| NETWORKP | -- | -- | 3.45 | |
| | (0.06) | | | |
| | 53.61 | | | |

LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|--------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | 1.00 | -- | -- |
| CHRALEAD | 4.72 | -- | -- |
| | (0.09) | | |
| | 50.59 | | |
| SKILLEA | 8.30 | -- | -- |
| | (0.16) | | |
| | 52.11 | | |
| BEHALEAD | 4.42 | -- | -- |
| | (0.10) | | |
| | 46.08 | | |
| BESTLEAD | 7.35 | -- | -- |
| | (0.17) | | |
| | 43.93 | | |
| CURLEARN | -- | 1.00 | -- |
| TECHLEAR | -- | 3.07 | -- |
| | (0.05) | | |
| | 60.81 | | |
| BLIDLEAR | -- | 3.64 | -- |
| | (0.07) | | |
| | 49.06 | | |
| RESORCLE | -- | 2.68 | -- |
| | (0.06) | | |
| | 47.84 | | |

| | | | |
|----------|--------|------|------|
| LOCALLEA | -- | 4.92 | -- |
| | (0.09) | | |
| | 54.45 | | |
| CHRATEAC | -- | -- | 1.00 |
| SKILLTEA | -- | -- | 0.19 |
| | (0.00) | | |
| | 39.79 | | |
| KNOWTEAC | -- | -- | 0.20 |
| | (0.00) | | |
| | 45.20 | | |
| RESPONTE | -- | -- | 0.21 |
| | (0.01) | | |
| | 35.95 | | |

BETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | 0.00 | 0.08 |
| | (0.02) | (0.01) | |
| | 0.25 | 5.96 | |
| MANPRAC | -- | -- | -- |
| PARTIC | -- | -- | -- |

GAMMA

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|--------|--------|--------|
| EXCELLEN | -0.09 | 0.18 | 0.10 |
| | (0.03) | (0.07) | (0.01) |

| | | | |
|---------|--------|--------|--------|
| | -3.09 | 2.58 | 9.79 |
| MANPRAC | 0.74 | 1.96 | 0.22 |
| | (0.07) | (0.10) | (0.02) |
| | 10.70 | 19.73 | 9.79 |
| PARTIC | 0.35 | 2.90 | -0.08 |
| | (0.08) | (0.12) | (0.03) |
| | 4.60 | 24.09 | -3.03 |

Covariance Matrix of ETA and KSI

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|----------|---------|--------|------|-------|--------|
| EXCELLEN | 0.25 | | | | | |
| MANPRAC | 0.77 | 3.75 | | | | |
| PARTIC | 0.61 | 2.59 | 2.54 | | | |
| LEAD | 0.18 | 0.87 | 0.62 | 0.29 | | |
| LEARN | 0.21 | 0.91 | 0.72 | 0.21 | 0.26 | |
| COMPET | 1.09 | 4.68 | 3.30 | 1.17 | 1.18 | 6.99 |

PHI

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|--------|--------|--------|--------|
| LEAD | 0.29 | | |
| | (0.01) | | |
| | 21.84 | | |
| LEARN | 0.21 | 0.26 | |
| | (0.01) | (0.01) | |
| | 24.21 | 25.86 | |
| COMPET | 1.17 | 1.18 | 6.99 |
| | (0.05) | (0.05) | (0.34) |
| | 23.34 | 25.12 | 20.54 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|---------|--------|
| 0.07 | 0.32 | 0.48 |
| (0.00) | (0.02) | (0.03) |
| 16.26 | 15.11 | 17.80 |

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|---------|--------|
| 0.72 | 0.91 | 0.81 |

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|---------|--------|
| 0.71 | 0.91 | 0.81 |

Reduced Form

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|--------|--------|--------|
| EXCELLEN | -0.06 | 0.42 | 0.10 |
| | (0.03) | (0.04) | (0.01) |
| | -2.22 | 10.40 | 10.31 |
| MANPRAC | 0.74 | 1.96 | 0.22 |
| | (0.07) | (0.10) | (0.02) |
| | 10.70 | 19.73 | 9.79 |
| PARTIC | 0.35 | 2.90 | -0.08 |
| | (0.08) | (0.12) | (0.03) |

4.60 24.09 -3.03

THETA-EPS

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 0.24 | 0.10 | 1.20 | 0.37 | 0.70 | 1.53 |
| | (0.01) | (0.00) | (0.04) | (0.02) | (0.03) | (0.05) |
| | 30.42 | 28.04 | 27.52 | 23.81 | 26.84 | 29.83 |

THETA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1.66 | 4.60 | 0.08 | 0.07 | 0.80 | 0.91 |
| | (0.06) | (0.16) | (0.00) | (0.00) | (0.03) | (0.04) |
| | 27.57 | 27.96 | 27.83 | 27.98 | 26.93 | 23.83 |

THETA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | ----- | ----- |
|--|--------|--------|
| | 4.61 | 11.60 |
| | (0.18) | (0.41) |
| | 25.57 | 28.05 |

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 0.51 | 0.66 | 0.69 | 0.79 | 0.71 | 0.71 |

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.81 | 0.80 | 0.80 | 0.80 | 0.76 | 0.83 |

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

STROMPAR NETWORKP

| | |
|-------|-------|
| ----- | ----- |
| 0.80 | 0.72 |

THETA-DELTA

COMLEAD CHRALEAD SKILLEA BEHALEAD BESTLEAD
CURLEARN

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.17 | 1.22 | 2.83 | 2.01 | 7.09 | 0.07 |
| (0.01) | (0.05) | (0.13) | (0.07) | (0.24) | (0.00) |
| 30.30 | 24.47 | 21.67 | 28.50 | 29.46 | 27.60 |

THETA-DELTA

TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE LOCALLEA CHRATEAC
SKILLTEA

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.62 | 1.89 | 1.11 | 2.45 | 5.06 | 0.14 |
| (0.02) | (0.06) | (0.04) | (0.08) | (0.17) | (0.00) |
| 26.84 | 30.18 | 30.39 | 29.03 | 29.70 | 28.51 |

THETA-DELTA

KNOWTEAC RESPONTE

| | |
|-------|-------|
| ----- | ----- |
|-------|-------|

| | |
|--------|--------|
| 0.07 | 0.25 |
| (0.00) | (0.01) |
| 22.45 | 30.10 |

Squared Multiple Correlations for X - Variables

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| COMLEAD | CHRALEAD | SKILLLEA | BEHALEAD | BESTLEAD |
| CURLEARN | | | | |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.62 | 0.84 | 0.87 | 0.74 | 0.69 |
| | | | 0.69 | 0.77 |

Squared Multiple Correlations for X - Variables

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| TECHLEAR | BLIDLEAR | RESORCLE | LOCALLEA | CHRATEAC |
| SKILLTEA | | | | |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.80 | 0.64 | 0.62 | 0.72 | 0.58 |
| | | | | 0.65 |

Squared Multiple Correlations for X - Variables

| | |
|----------|----------|
| KNOWTEAC | RESPONTE |
| ----- | ----- |
| 0.81 | 0.55 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 336

Minimum Fit Function Chi-Square = 5481.02 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 5940.21 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5604.21

90 Percent Confidence Interval for NCP = (5357.77 ; 5857.86)

Minimum Fit Function Value = 2.53

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.59

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.47 ; 2.70)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.088

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.086 ; 0.090)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.81
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.69 ; 2.92)
 ECVI for Saturated Model = 0.37
 ECVI for Independence Model = 143.95

Chi-Square for Independence Model with 378 Degrees of Freedom =
 311875.53

Independence AIC = 311931.53
 Model AIC = 6080.21
 Saturated AIC = 812.00
 Independence CAIC = 312118.61
 Model CAIC = 6547.92
 Saturated CAIC = 3524.71

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.87
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 158.84

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.29
 Standardized RMR = 0.037
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

TI PATH ANALYSIS

Fitted Covariance Matrix

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE

STAMANPR

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| GEXCELLE | 0.49 | | | | | |
| BEXCELLE | 0.22 | 0.30 | | | | |
| SEXCELLE | 0.81 | 0.73 | 3.84 | | | |
| STEXCELL | 0.58 | 0.52 | 1.90 | 1.74 | | |
| QEXCELLE | 0.65 | 0.59 | 2.12 | 1.53 | 2.41 | |
| STAMANPR | 0.77 | 0.69 | 2.51 | 1.81 | 2.02 | 5.29 |
| COMUMANP | 1.05 | 0.94 | 3.42 | 2.47 | 2.76 | 5.12 |
| MCHANGMA | 1.69 | 1.51 | 5.48 | 3.95 | 4.42 | 8.21 |
| MMBOMANP | 0.22 | 0.20 | 0.71 | 0.51 | 0.57 | 1.07 |
| SYSOPTMA | 0.21 | 0.19 | 0.69 | 0.50 | 0.56 | 1.03 |
| MANAGEPA | 0.61 | 0.55 | 2.00 | 1.44 | 1.61 | 2.59 |
| COMMONPA | 0.81 | 0.72 | 2.62 | 1.89 | 2.11 | 3.39 |
| STROMPAR | 1.63 | 1.46 | 5.30 | 3.82 | 4.27 | 6.86 |
| NETWORKP | 2.12 | 1.90 | 6.88 | 4.96 | 5.55 | 8.91 |
| COMLEAD | 0.18 | 0.16 | 0.59 | 0.42 | 0.47 | 0.87 |
| CHRALEAD | 0.85 | 0.76 | 2.77 | 2.00 | 2.23 | 4.12 |
| SKILLLEA | 1.50 | 1.35 | 4.88 | 3.52 | 3.93 | 7.25 |
| BEHALEAD | 0.80 | 0.72 | 2.59 | 1.87 | 2.09 | 3.85 |
| BESTLEAD | 1.33 | 1.19 | 4.32 | 3.11 | 3.48 | 6.42 |
| CURLEARN | 0.21 | 0.18 | 0.67 | 0.48 | 0.54 | 0.91 |
| TECHLEAR | 0.63 | 0.57 | 2.06 | 1.48 | 1.66 | 2.80 |
| BLIDLEAR | 0.75 | 0.67 | 2.44 | 1.76 | 1.96 | 3.31 |
| RESORCLE | 0.55 | 0.50 | 1.79 | 1.29 | 1.45 | 2.44 |
| LOCALLEA | 1.01 | 0.91 | 3.29 | 2.38 | 2.66 | 4.48 |
| CHRATEAC | 1.09 | 0.97 | 3.53 | 2.54 | 2.84 | 4.68 |
| SKILLTEA | 0.21 | 0.19 | 0.69 | 0.49 | 0.55 | 0.91 |
| KNOWTEAC | 0.22 | 0.20 | 0.71 | 0.51 | 0.57 | 0.94 |
| RESPONTE | 0.22 | 0.20 | 0.73 | 0.52 | 0.59 | 0.97 |

Fitted Covariance Matrix

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | |
|----------|-------|-------|--|--|--|
| COMUMANP | 8.65 | | | | |
| MCHANGMA | 11.20 | 22.55 | | | |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|------|------|------|-------|
| MMBOMANP | 1.46 | 2.33 | 0.38 | | | |
| SYSOPTMA | 1.41 | 2.26 | 0.29 | 0.36 | | |
| MANAGEPA | 3.53 | 5.65 | 0.73 | 0.71 | 3.34 | |
| COMMONPA | 4.63 | 7.41 | 0.96 | 0.93 | 3.34 | 5.29 |
| STROMPAR | 9.37 | 15.01 | 1.95 | 1.89 | 6.76 | 8.86 |
| NETWORKP | 12.16 | 19.48 | 2.53 | 2.46 | 8.77 | 11.50 |
| COMLEAD | 1.19 | 1.91 | 0.25 | 0.24 | 0.62 | 0.81 |
| CHRALEAD | 5.62 | 9.00 | 1.17 | 1.13 | 2.92 | 3.83 |
| SKILLLEA | 9.89 | 15.84 | 2.06 | 2.00 | 5.14 | 6.74 |
| BEHALEAD | 5.26 | 8.43 | 1.09 | 1.06 | 2.73 | 3.58 |
| BESTLEAD | 8.76 | 14.03 | 1.82 | 1.77 | 4.55 | 5.97 |
| CURLEARN | 1.24 | 1.99 | 0.26 | 0.25 | 0.72 | 0.95 |
| TECHLEAR | 3.82 | 6.12 | 0.80 | 0.77 | 2.23 | 2.92 |
| BLIDLEAR | 4.52 | 7.25 | 0.94 | 0.91 | 2.64 | 3.46 |
| RESORCLE | 3.33 | 5.33 | 0.69 | 0.67 | 1.94 | 2.55 |
| LOCALLEA | 6.11 | 9.79 | 1.27 | 1.23 | 3.56 | 4.68 |
| CHRATEAC | 6.38 | 10.23 | 1.33 | 1.29 | 3.30 | 4.32 |
| SKILLTEA | 1.24 | 1.99 | 0.26 | 0.25 | 0.64 | 0.84 |
| KNOWTEAC | 1.28 | 2.06 | 0.27 | 0.26 | 0.66 | 0.87 |
| RESPONTE | 1.32 | 2.11 | 0.27 | 0.27 | 0.68 | 0.89 |

Fitted Covariance Matrix

| | STROMPAR | NETWORKP | COMLEAD | CHRALEAD | SKILLLEA | BEHALEAD |
|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|
| STROMPAR | 22.55 | | | | | |
| NETWORKP | 23.29 | 41.84 | | | | |
| COMLEAD | 1.64 | 2.13 | 0.46 | | | |
| CHRALEAD | 7.75 | 10.06 | 1.35 | 7.59 | | |
| SKILLLEA | 13.64 | 17.71 | 2.38 | 11.20 | 22.55 | |
| BEHALEAD | 7.26 | 9.42 | 1.26 | 5.96 | 10.49 | 7.59 |
| BESTLEAD | 12.08 | 15.68 | 2.10 | 9.92 | 17.46 | 9.29 |
| CURLEARN | 1.92 | 2.50 | 0.21 | 0.99 | 1.74 | 0.93 |
| TECHLEAR | 5.91 | 7.68 | 0.65 | 3.04 | 5.36 | 2.85 |
| BLIDLEAR | 7.00 | 9.09 | 0.76 | 3.60 | 6.34 | 3.37 |
| RESORCLE | 5.15 | 6.69 | 0.56 | 2.65 | 4.67 | 2.48 |
| LOCALLEA | 9.47 | 12.29 | 1.03 | 4.87 | 8.57 | 4.56 |

| | | | | | | |
|----------|------|-------|------|------|------|------|
| CHRATEAC | 8.75 | 11.36 | 1.17 | 5.50 | 9.68 | 5.15 |
| SKILLTEA | 1.70 | 2.21 | 0.23 | 1.07 | 1.88 | 1.00 |
| KNOWTEAC | 1.76 | 2.29 | 0.23 | 1.11 | 1.95 | 1.04 |
| RESPONTE | 1.81 | 2.35 | 0.24 | 1.13 | 2.00 | 1.06 |

Fitted Covariance Matrix

BESTLEAD CURLEARN TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE
LOCALLEA

| | | | | | | |
|----------|-------|------|------|------|------|------|
| BESTLEAD | 22.55 | | | | | |
| CURLEARN | 1.54 | 0.33 | | | | |
| TECHLEAR | 4.74 | 0.79 | 3.04 | | | |
| BLIDLEAR | 5.62 | 0.93 | 2.86 | 5.29 | | |
| RESORCLE | 4.13 | 0.69 | 2.11 | 2.50 | 2.95 | |
| LOCALLEA | 7.59 | 1.26 | 3.87 | 4.59 | 3.37 | 8.65 |
| CHRATEAC | 8.57 | 1.18 | 3.63 | 4.30 | 3.17 | 5.81 |
| SKILLTEA | 1.67 | 0.23 | 0.71 | 0.84 | 0.62 | 1.13 |
| KNOWTEAC | 1.72 | 0.24 | 0.73 | 0.86 | 0.64 | 1.17 |
| RESPONTE | 1.77 | 0.24 | 0.75 | 0.89 | 0.65 | 1.20 |

Fitted Covariance Matrix

CHRATEAC SKILLTEA KNOWTEAC RESPONTE

| | | | | |
|----------|-------|------|------|------|
| CHRATEAC | 12.05 | | | |
| SKILLTEA | 1.36 | 0.41 | | |
| KNOWTEAC | 1.41 | 0.27 | 0.35 | |
| RESPONTE | 1.44 | 0.28 | 0.29 | 0.54 |

Fitted Residuals

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | | | | |
|----------|------|------|------|--|
| GEXCELLE | 0.00 | | | |
| BEXCELLE | 0.00 | 0.00 | | |
| SEXCELLE | 0.13 | 0.02 | 0.00 | |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| STEXCELL | -0.04 | 0.00 | -0.05 | 0.00 | | |
| QEXCELLE | -0.07 | -0.03 | -0.03 | 0.09 | 0.00 | |
| STAMANPR | -0.08 | 0.02 | -0.36 | 0.02 | 0.07 | 0.00 |
| COMUMANP | 0.03 | 0.04 | -0.25 | -0.02 | 0.04 | 0.38 |
| MCHANGMA | 0.11 | 0.05 | -0.38 | -0.20 | 0.17 | -0.01 |
| MMBOMANP | 0.02 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.04 | -0.04 |
| SYSOPTMA | 0.01 | 0.00 | -0.05 | -0.01 | 0.03 | -0.01 |
| MANAGEPA | 0.06 | 0.03 | -0.05 | -0.06 | -0.01 | 0.11 |
| COMMONPA | 0.07 | 0.04 | -0.07 | -0.01 | -0.02 | -0.37 |
| STROMPAR | 0.22 | 0.05 | -0.17 | -0.17 | -0.05 | -0.71 |
| NETWORKP | 0.57 | -0.03 | -0.30 | -0.31 | 0.05 | -1.36 |
| COMLEAD | 0.03 | 0.01 | -0.02 | 0.00 | 0.04 | 0.07 |
| CHRALEAD | 0.04 | 0.00 | -0.26 | -0.10 | 0.22 | 0.21 |
| SKILLLEA | 0.04 | -0.07 | -0.72 | -0.30 | 0.38 | 0.12 |
| BEHALEAD | 0.07 | 0.02 | -0.21 | 0.02 | 0.68 | 0.06 |
| BESTLEAD | -0.01 | 0.10 | -0.31 | -0.09 | 0.86 | 0.64 |
| CURLEARN | 0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.02 | 0.00 | 0.04 |
| TECHLEAR | 0.05 | 0.00 | -0.11 | -0.01 | 0.03 | -0.09 |
| BLIDLEAR | 0.02 | 0.00 | -0.14 | 0.01 | 0.06 | -0.18 |
| RESORCLE | 0.04 | 0.01 | -0.07 | -0.03 | -0.04 | -0.20 |
| LOCALLEA | 0.13 | -0.01 | -0.11 | -0.13 | -0.10 | -0.47 |
| CHRATEAC | -0.10 | 0.09 | -0.09 | 0.14 | 0.00 | 0.18 |
| SKILLTEA | 0.02 | -0.01 | -0.01 | 0.01 | -0.01 | -0.04 |
| KNOWTEAC | 0.01 | 0.00 | -0.04 | -0.01 | 0.00 | -0.03 |
| RESPONTE | 0.01 | -0.01 | -0.05 | -0.02 | 0.18 | 0.05 |

Fitted Residuals

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMUMANP | 0.00 | | | | | |
| MCHANGMA | 0.28 | 0.00 | | | | |
| MMBOMANP | -0.06 | -0.01 | 0.00 | | | |
| SYSOPTMA | -0.03 | -0.02 | 0.01 | 0.00 | | |
| MANAGEPA | 0.16 | 0.21 | 0.03 | 0.05 | 0.00 | |
| COMMONPA | -0.11 | -0.20 | 0.01 | 0.01 | 0.08 | 0.00 |
| STROMPAR | -0.38 | -0.52 | -0.07 | -0.03 | -0.15 | -0.07 |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| NETWORKP | -0.22 | 0.24 | -0.03 | -0.01 | -0.42 | -0.27 |
| COMLEAD | 0.04 | 0.13 | 0.01 | 0.00 | 0.06 | 0.07 |
| CHRALEAD | 0.01 | -0.05 | 0.00 | -0.03 | 0.16 | 0.24 |
| SKILLLEA | -0.50 | -0.31 | -0.04 | -0.13 | -0.11 | -0.15 |
| BEHALEAD | -0.06 | 0.21 | 0.04 | -0.02 | -0.06 | 0.12 |
| BESTLEAD | -0.02 | 1.20 | 0.13 | 0.06 | 0.11 | -0.17 |
| CURLEARN | 0.05 | 0.00 | 0.01 | 0.02 | 0.01 | -0.02 |
| TECHLEAR | -0.02 | -0.13 | 0.02 | 0.03 | -0.02 | -0.04 |
| BLIDLEAR | -0.07 | -0.34 | 0.04 | 0.04 | -0.09 | -0.11 |
| RESORCLE | -0.13 | -0.31 | 0.00 | 0.01 | 0.05 | 0.05 |
| LOCALLEA | -0.19 | -0.29 | 0.01 | 0.00 | 0.55 | 0.52 |
| CHRATEAC | 0.15 | -0.05 | -0.06 | -0.04 | -0.20 | -0.27 |
| SKILLTEA | 0.02 | -0.08 | -0.01 | -0.02 | -0.01 | 0.01 |
| KNOWTEAC | 0.00 | 0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.01 | 0.04 |
| RESPONTE | 0.05 | 0.26 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | -0.01 |

Fitted Residuals

STROMPAR NETWORKP COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA
BEHALEAD

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| STROMPAR | 0.00 | | | | | |
| NETWORKP | 1.75 | 0.00 | | | | |
| COMLEAD | 0.13 | 0.11 | 0.00 | | | |
| CHRALEAD | 0.19 | -0.02 | 0.07 | 0.00 | | |
| SKILLLEA | -0.80 | -1.12 | -0.04 | 0.07 | 0.00 | |
| BEHALEAD | 0.06 | -0.12 | -0.08 | -0.24 | 0.30 | 0.00 |
| BESTLEAD | -0.50 | -1.37 | -0.12 | -0.15 | -0.04 | 0.33 |
| CURLEARN | -0.04 | -0.16 | 0.03 | 0.06 | 0.02 | 0.02 |
| TECHLEAR | -0.26 | -0.09 | 0.07 | 0.04 | 0.04 | 0.00 |
| BLIDLEAR | -0.30 | -0.22 | 0.06 | 0.13 | -0.20 | 0.11 |
| RESORCLE | -0.14 | -0.17 | 0.05 | -0.10 | -0.42 | -0.22 |
| LOCALLEA | 0.10 | 1.73 | 0.06 | -0.05 | -0.62 | -0.35 |
| CHRATEAC | -0.77 | -1.92 | 0.15 | 0.34 | -0.14 | 0.40 |
| SKILLTEA | 0.03 | 0.12 | 0.01 | -0.04 | -0.22 | -0.07 |
| KNOWTEAC | 0.01 | 0.07 | 0.01 | -0.03 | -0.11 | -0.03 |
| RESPONTE | 0.02 | 0.12 | 0.01 | 0.12 | 0.29 | 0.34 |

Fitted Residuals

BESTLEAD CURLEARN TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE
LOCALLEA

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| BESTLEAD | 0.00 | | | | | |
| CURLEARN | 0.05 | 0.00 | | | | |
| TECHLEAR | -0.09 | 0.03 | 0.00 | | | |
| BLIDLEAR | 0.22 | -0.02 | 0.04 | 0.00 | | |
| RESORCLE | -0.32 | -0.04 | -0.09 | 0.25 | 0.00 | |
| LOCALLEA | -0.71 | -0.09 | -0.10 | -0.03 | 0.47 | 0.00 |
| CHRATEAC | 1.69 | 0.08 | -0.10 | -0.04 | -0.31 | -1.01 |
| SKILLTEA | -0.10 | 0.01 | 0.02 | -0.06 | -0.06 | -0.08 |
| KNOWTEAC | -0.11 | 0.01 | 0.04 | -0.01 | -0.01 | 0.00 |
| RESPONTE | 0.51 | -0.01 | 0.01 | -0.03 | -0.04 | -0.06 |

Fitted Residuals

CHRATEAC SKILLTEA KNOWTEAC RESPONTE

| | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| CHRATEAC | 0.00 | | | |
| SKILLTEA | 0.11 | 0.00 | | |
| KNOWTEAC | -0.03 | 0.01 | 0.00 | |
| RESPONTE | -0.11 | -0.03 | 0.00 | 0.00 |

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -1.92

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 1.75

Stemleaf Plot

-18|2
-16|
-14|
-12|76
-10|21

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMLEAD | 4.24 | 1.81 | -1.28 | -0.26 | 3.43 | 4.38 |
| CHRALEAD | 1.97 | 0.11 | -5.18 | -3.65 | 5.74 | 4.60 |
| SKILLLEA | 0.99 | -2.98 | -8.68 | -6.58 | 6.10 | 1.62 |
| BEHALEAD | 2.76 | 0.92 | -3.65 | 0.48 | 15.17 | 1.09 |
| BESTLEAD | -0.12 | 3.16 | -2.92 | -1.49 | 10.51 | 6.38 |
| CURLEARN | 3.15 | 4.75 | -1.39 | 3.30 | -0.05 | 5.02 |
| TECHLEAR | 4.28 | 0.55 | -4.04 | -0.58 | 1.42 | -3.77 |
| BLIDLEAR | 1.04 | -0.09 | -3.09 | 0.24 | 1.87 | -4.27 |
| RESORCLE | 2.80 | 0.62 | -2.04 | -1.65 | -1.70 | -6.25 |
| LOCALLEA | 5.84 | -0.94 | -2.11 | -4.10 | -2.49 | -9.75 |
| CHRATEAC | -3.39 | 4.25 | -1.27 | 3.32 | -0.06 | 2.58 |
| SKILLTEA | 3.29 | -1.88 | -0.44 | 0.73 | -1.24 | -3.54 |
| KNOWTEAC | 2.63 | -1.25 | -4.99 | -1.32 | -0.52 | -3.56 |
| RESPONTE | 1.54 | -1.95 | -2.97 | -2.18 | 15.06 | 3.48 |

Standardized Residuals

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMUMANP | -- | | | | | |
| MCHANGMA | 6.01 | -- | | | | |
| MMBOMANP | -10.27 | -0.54 | -- | | | |
| SYSOPTMA | -5.14 | -2.24 | 7.94 | -- | | |
| MANAGEPA | 3.83 | 3.12 | 3.42 | 5.36 | -- | |
| COMMONPA | -2.46 | -2.64 | 1.44 | 1.03 | 6.33 | -- |
| STROMPAR | -3.77 | -3.15 | -3.19 | -1.57 | -5.15 | -2.55 |
| NETWORKP | -1.43 | 0.95 | -0.93 | -0.22 | -8.15 | -5.56 |
| COMLEAD | 2.29 | 4.70 | 2.69 | 0.13 | 4.78 | 4.57 |
| CHRALEAD | 0.19 | -0.57 | 0.42 | -2.60 | 4.03 | 5.42 |
| SKILLLEA | -6.36 | -2.38 | -2.55 | -8.05 | -1.67 | -2.08 |
| BEHALEAD | -0.93 | 2.15 | 3.44 | -1.20 | -1.25 | 2.24 |
| BESTLEAD | -0.14 | 6.53 | 5.57 | 2.78 | 1.24 | -1.68 |
| CURLEARN | 5.88 | -0.09 | 6.74 | 8.28 | 1.96 | -3.03 |
| TECHLEAR | -0.60 | -2.88 | 3.01 | 5.52 | -0.80 | -1.87 |
| BLIDLEAR | -1.47 | -4.57 | 4.56 | 4.27 | -2.66 | -2.98 |
| RESORCLE | -3.73 | -5.46 | 0.49 | 1.68 | 2.08 | 1.74 |
| LOCALLEA | -3.60 | -3.42 | 1.09 | 0.03 | 14.64 | 12.39 |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CHRATEAC | 2.04 | -0.42 | -3.56 | -2.91 | -3.06 | -3.69 |
| SKILLTEA | 1.84 | -4.14 | -3.49 | -8.15 | -1.00 | 0.89 |
| KNOWTEAC | -0.32 | 0.45 | 3.49 | -3.62 | 1.57 | 4.18 |
| RESPONTE | 2.88 | 9.53 | 6.10 | 5.91 | 1.69 | -0.86 |

Standardized Residuals

STROMPAR NETWORKP COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA
BEHALEAD

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| STROMPAR | -- | | | | | |
| NETWORKP | 14.92 | -- | | | | |
| COMLEAD | 3.88 | 2.33 | -- | | | |
| CHRALEAD | 1.92 | -0.13 | 9.41 | -- | | |
| SKILLLEA | -5.12 | -4.52 | -3.26 | 3.08 | -- | |
| BEHALEAD | 0.53 | -0.67 | -7.22 | -9.91 | 8.97 | -- |
| BESTLEAD | -2.30 | -4.23 | -5.60 | -3.05 | -0.65 | 4.80 |
| CURLEARN | -2.58 | -6.16 | 7.20 | 4.78 | 1.06 | 1.54 |
| TECHLEAR | -5.48 | -1.27 | 5.93 | 1.32 | 0.68 | -0.03 |
| BLIDLEAR | -3.70 | -1.79 | 3.21 | 2.25 | -2.09 | 1.75 |
| RESORCLE | -2.29 | -1.85 | 3.59 | -2.38 | -5.94 | -4.50 |
| LOCALLEA | 1.04 | 12.12 | 3.02 | -0.83 | -5.88 | -4.64 |
| CHRATEAC | -4.83 | -8.06 | 5.61 | 4.12 | -1.02 | 4.21 |
| SKILLTEA | 1.12 | 2.89 | 1.61 | -2.90 | -10.25 | -4.65 |
| KNOWTEAC | 0.38 | 2.45 | 3.10 | -3.74 | -7.59 | -2.25 |
| RESPONTE | 0.62 | 2.36 | 2.28 | 6.58 | 9.87 | 16.60 |

Standardized Residuals

BESTLEAD CURLEARN TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE
LOCALLEA

| | | | | | |
|----------|-------|--------|-------|-------|-------|
| BESTLEAD | -- | | | | |
| CURLEARN | 2.08 | -- | | | |
| TECHLEAR | -1.23 | 8.39 | -- | | |
| BLIDLEAR | 1.90 | -2.52 | 2.02 | -- | |
| RESORCLE | -3.55 | -6.86 | -6.33 | 8.68 | -- |
| LOCALLEA | -5.11 | -11.92 | -4.70 | -0.72 | 14.98 |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| CHRATEAC | 9.80 | 4.62 | -2.09 | -0.47 | -5.10 | -11.01 |
| SKILLTEA | -3.39 | 3.77 | 2.00 | -4.40 | -5.87 | -5.11 |
| KNOWTEAC | -5.05 | 5.99 | 6.88 | -0.71 | -1.15 | -0.02 |
| RESPONTE | 13.61 | -1.43 | 0.97 | -1.52 | -3.22 | -2.73 |

Standardized Residuals

| | CHRATEAC | SKILLTEA | KNOWTEAC | RESPONTE |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| CHRATEAC | -- | | | |
| SKILLTEA | 6.85 | -- | | |
| KNOWTEAC | -3.83 | 10.81 | -- | |
| RESPONTE | -5.27 | -9.29 | -2.46 | -- |

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -11.92

Median Standardized Residual = 0.00

Largest Standardized Residual = 16.60

Stemleaf Plot

```

-10|90331
- 8|973197642110
- 6|8620964322
- 4|999966554321111111088877665543332110
-
2|8887777766666555444432222211000009999776665555554433222111110
00
-
0|999988777666555444433333222211000999988887776666655544433221111
11100000+24
  0|1122445555555667779990000111112234445556667777888999
  2|00000111112233334566678889990000111122233344455568889
  4|0112223333344666678888904456678999
  6|00111345678929
  8|34704589
 10|5889

```


12|14246

14|69012

16|6

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for SEXCELLE and SEXCELLE -3.18
 Residual for STEXCELL and GEXCELLE -8.65
 Residual for STEXCELL and SEXCELLE -4.81
 Residual for STEXCELL and STEXCELL -3.17
 Residual for QEXCELLE and GEXCELLE -9.08
 Residual for QEXCELLE and BEXCELLE -7.01
 Residual for QEXCELLE and QEXCELLE -3.18
 Residual for STAMANPR and GEXCELLE -4.32
 Residual for STAMANPR and SEXCELLE -8.35
 Residual for COMUMANP and SEXCELLE -5.10
 Residual for MCHANGMA and SEXCELLE -4.79
 Residual for MCHANGMA and STEXCELL -4.28
 Residual for MMBOMANP and STAMANPR -5.86
 Residual for MMBOMANP and COMUMANP -10.27
 Residual for SYSOPTMA and SEXCELLE -5.36
 Residual for SYSOPTMA and COMUMANP -5.14
 Residual for MANAGEPA and STEXCELL -3.41
 Residual for COMMONPA and STAMANPR -8.86
 Residual for COMMONPA and MCHANGMA -2.64
 Residual for STROMPAR and STEXCELL -3.74
 Residual for STROMPAR and STAMANPR -7.83
 Residual for STROMPAR and COMUMANP -3.77
 Residual for STROMPAR and MCHANGMA -3.15
 Residual for STROMPAR and MMBOMANP -3.19
 Residual for STROMPAR and MANAGEPA -5.15
 Residual for NETWORKP and STEXCELL -4.30
 Residual for NETWORKP and STAMANPR -10.11
 Residual for NETWORKP and MANAGEPA -8.15
 Residual for NETWORKP and COMMONPA -5.56
 Residual for CHRALEAD and SEXCELLE -5.18
 Residual for CHRALEAD and STEXCELL -3.65
 Residual for CHRALEAD and SYSOPTMA -2.60
 Residual for SKILLEA and BEXCELLE -2.98
 Residual for SKILLEA and SEXCELLE -8.68

Residual for SKILLLEA and STEXCELL -6.58
Residual for SKILLLEA and COMUMANP -6.36
Residual for SKILLLEA and SYSOPTMA -8.05
Residual for SKILLLEA and STROMPAR -5.12
Residual for SKILLLEA and NETWORKKP -4.52
Residual for SKILLLEA and COMLEAD -3.26
Residual for BEHALEAD and SEXCELLE -3.65
Residual for BEHALEAD and COMLEAD -7.22
Residual for BEHALEAD and CHRALEAD -9.91
Residual for BESTLEAD and SEXCELLE -2.92
Residual for BESTLEAD and NETWORKKP -4.23
Residual for BESTLEAD and COMLEAD -5.60
Residual for BESTLEAD and CHRALEAD -3.05
Residual for CURLEARN and COMMONPA -3.03
Residual for CURLEARN and STROMPAR -2.58
Residual for CURLEARN and NETWORKKP -6.16
Residual for TECHLEAR and SEXCELLE -4.04
Residual for TECHLEAR and STAMANPR -3.77
Residual for TECHLEAR and MCHANGMA -2.88
Residual for TECHLEAR and STROMPAR -5.48
Residual for BLIDLEAR and SEXCELLE -3.09
Residual for BLIDLEAR and STAMANPR -4.27
Residual for BLIDLEAR and MCHANGMA -4.57
Residual for BLIDLEAR and MANAGEPA -2.66
Residual for BLIDLEAR and COMMONPA -2.98
Residual for BLIDLEAR and STROMPAR -3.70
Residual for RESORCLE and STAMANPR -6.25
Residual for RESORCLE and COMUMANP -3.73
Residual for RESORCLE and MCHANGMA -5.46
Residual for RESORCLE and SKILLLEA -5.94
Residual for RESORCLE and BEHALEAD -4.50
Residual for RESORCLE and BESTLEAD -3.55
Residual for RESORCLE and CURLEARN -6.86
Residual for RESORCLE and TECHLEAR -6.33
Residual for LOCALLEA and STEXCELL -4.10
Residual for LOCALLEA and STAMANPR -9.75
Residual for LOCALLEA and COMUMANP -3.60
Residual for LOCALLEA and MCHANGMA -3.42

Residual for LOCALLEA and SKILLLEA -5.88
 Residual for LOCALLEA and BEHALEAD -4.64
 Residual for LOCALLEA and BESTLEAD -5.11
 Residual for LOCALLEA and CURLEARN -11.92
 Residual for LOCALLEA and TECHLEAR -4.70
 Residual for CHRATEAC and GEXCELLE -3.39
 Residual for CHRATEAC and MMBOMANP -3.56
 Residual for CHRATEAC and SYSOPTMA -2.91
 Residual for CHRATEAC and MANAGEPA -3.06
 Residual for CHRATEAC and COMMONPA -3.69
 Residual for CHRATEAC and STROMPAR -4.83
 Residual for CHRATEAC and NETWORKP -8.06
 Residual for CHRATEAC and RESORCLE -5.10
 Residual for CHRATEAC and LOCALLEA -11.01
 Residual for SKILLTEA and STAMANPR -3.54
 Residual for SKILLTEA and MCHANGMA -4.14
 Residual for SKILLTEA and MMBOMANP -3.49
 Residual for SKILLTEA and SYSOPTMA -8.15
 Residual for SKILLTEA and CHRALEAD -2.90
 Residual for SKILLTEA and SKILLLEA -10.25
 Residual for SKILLTEA and BEHALEAD -4.65
 Residual for SKILLTEA and BESTLEAD -3.39
 Residual for SKILLTEA and BLIDLEAR -4.40
 Residual for SKILLTEA and RESORCLE -5.87
 Residual for SKILLTEA and LOCALLEA -5.11
 Residual for KNOWTEAC and SEXCELLE -4.99
 Residual for KNOWTEAC and STAMANPR -3.56
 Residual for KNOWTEAC and SYSOPTMA -3.62
 Residual for KNOWTEAC and CHRALEAD -3.74
 Residual for KNOWTEAC and SKILLLEA -7.59
 Residual for KNOWTEAC and BESTLEAD -5.05
 Residual for KNOWTEAC and CHRATEAC -3.83
 Residual for RESPONTE and SEXCELLE -2.97
 Residual for RESPONTE and RESORCLE -3.22
 Residual for RESPONTE and LOCALLEA -2.73
 Residual for RESPONTE and CHRATEAC -5.27
 Residual for RESPONTE and SKILLTEA -9.29
 Largest Positive Standardized Residuals

Residual for SEXCELLE and GEXCELLE 13.41
 Residual for SEXCELLE and BEXCELLE 3.48
 Residual for QEXCELLE and STEXCELL 11.94
 Residual for COMUMANP and STAMANPR 13.17
 Residual for MCHANGMA and GEXCELLE 3.02
 Residual for MCHANGMA and QEXCELLE 2.88
 Residual for MCHANGMA and COMUMANP 6.01
 Residual for MMBOMANP and GEXCELLE 4.29
 Residual for MMBOMANP and QEXCELLE 4.86
 Residual for SYSOPTMA and QEXCELLE 4.13
 Residual for SYSOPTMA and MMBOMANP 7.94
 Residual for MANAGEPA and GEXCELLE 4.41
 Residual for MANAGEPA and BEXCELLE 3.01
 Residual for MANAGEPA and STAMANPR 3.11
 Residual for MANAGEPA and COMUMANP 3.83
 Residual for MANAGEPA and MCHANGMA 3.12
 Residual for MANAGEPA and MMBOMANP 3.42
 Residual for MANAGEPA and SYSOPTMA 5.36
 Residual for COMMONPA and GEXCELLE 4.32
 Residual for COMMONPA and BEXCELLE 3.81
 Residual for COMMONPA and MANAGEPA 6.33
 Residual for STROMPAR and GEXCELLE 6.05
 Residual for NETWORKP and GEXCELLE 10.84
 Residual for NETWORKP and STROMPAR 14.92
 Residual for COMLEAD and GEXCELLE 4.24
 Residual for COMLEAD and QEXCELLE 3.43
 Residual for COMLEAD and STAMANPR 4.38
 Residual for COMLEAD and MCHANGMA 4.70
 Residual for COMLEAD and MMBOMANP 2.69
 Residual for COMLEAD and MANAGEPA 4.78
 Residual for COMLEAD and COMMONPA 4.57
 Residual for COMLEAD and STROMPAR 3.88
 Residual for CHRALEAD and QEXCELLE 5.74
 Residual for CHRALEAD and STAMANPR 4.60
 Residual for CHRALEAD and MANAGEPA 4.03
 Residual for CHRALEAD and COMMONPA 5.42
 Residual for CHRALEAD and COMLEAD 9.41
 Residual for SKILLLEA and QEXCELLE 6.10

| | |
|------------------------------------|-------|
| Residual for SKILLEA and CHRALEAD | 3.08 |
| Residual for BEHALEAD and GEXCELLE | 2.76 |
| Residual for BEHALEAD and QEXCELLE | 15.17 |
| Residual for BEHALEAD and MMBOMANP | 3.44 |
| Residual for BEHALEAD and SKILLEA | 8.97 |
| Residual for BESTLEAD and BEXCELLE | 3.16 |
| Residual for BESTLEAD and QEXCELLE | 10.51 |
| Residual for BESTLEAD and STAMANPR | 6.38 |
| Residual for BESTLEAD and MCHANGMA | 6.53 |
| Residual for BESTLEAD and MMBOMANP | 5.57 |
| Residual for BESTLEAD and SYSOPTMA | 2.78 |
| Residual for BESTLEAD and BEHALEAD | 4.80 |
| Residual for CURLEARN and GEXCELLE | 3.15 |
| Residual for CURLEARN and BEXCELLE | 4.75 |
| Residual for CURLEARN and STEXCELL | 3.30 |
| Residual for CURLEARN and STAMANPR | 5.02 |
| Residual for CURLEARN and COMUMANP | 5.88 |
| Residual for CURLEARN and MMBOMANP | 6.74 |
| Residual for CURLEARN and SYSOPTMA | 8.28 |
| Residual for CURLEARN and COMLEAD | 7.20 |
| Residual for CURLEARN and CHRALEAD | 4.78 |
| Residual for TECHLEAR and GEXCELLE | 4.28 |
| Residual for TECHLEAR and MMBOMANP | 3.01 |
| Residual for TECHLEAR and SYSOPTMA | 5.52 |
| Residual for TECHLEAR and COMLEAD | 5.93 |
| Residual for TECHLEAR and CURLEARN | 8.39 |
| Residual for BLIDLEAR and MMBOMANP | 4.56 |
| Residual for BLIDLEAR and SYSOPTMA | 4.27 |
| Residual for BLIDLEAR and COMLEAD | 3.21 |
| Residual for RESORCLE and GEXCELLE | 2.80 |
| Residual for RESORCLE and COMLEAD | 3.59 |
| Residual for RESORCLE and BLIDLEAR | 8.68 |
| Residual for LOCALLEA and GEXCELLE | 5.84 |
| Residual for LOCALLEA and MANAGEPA | 14.64 |
| Residual for LOCALLEA and COMMONPA | 12.39 |
| Residual for LOCALLEA and NETWORKP | 12.12 |
| Residual for LOCALLEA and COMLEAD | 3.02 |
| Residual for LOCALLEA and RESORCLE | 14.98 |

| | |
|------------------------------------|-------|
| Residual for CHRATEAC and BEXCELLE | 4.25 |
| Residual for CHRATEAC and STEXCELL | 3.32 |
| Residual for CHRATEAC and STAMANPR | 2.58 |
| Residual for CHRATEAC and COMLEAD | 5.61 |
| Residual for CHRATEAC and CHRALEAD | 4.12 |
| Residual for CHRATEAC and BEHALEAD | 4.21 |
| Residual for CHRATEAC and BESTLEAD | 9.80 |
| Residual for CHRATEAC and CURLEARN | 4.62 |
| Residual for SKILLTEA and GEXCELLE | 3.29 |
| Residual for SKILLTEA and NETWORKP | 2.89 |
| Residual for SKILLTEA and CURLEARN | 3.77 |
| Residual for SKILLTEA and CHRATEAC | 6.85 |
| Residual for KNOWTEAC and GEXCELLE | 2.63 |
| Residual for KNOWTEAC and MMBOMANP | 3.49 |
| Residual for KNOWTEAC and COMMONPA | 4.18 |
| Residual for KNOWTEAC and COMLEAD | 3.10 |
| Residual for KNOWTEAC and CURLEARN | 5.99 |
| Residual for KNOWTEAC and TECHLEAR | 6.88 |
| Residual for KNOWTEAC and SKILLTEA | 10.81 |
| Residual for RESPONTE and QEXCELLE | 15.06 |
| Residual for RESPONTE and STAMANPR | 3.48 |
| Residual for RESPONTE and COMUMANP | 2.88 |
| Residual for RESPONTE and MCHANGMA | 9.53 |
| Residual for RESPONTE and MMBOMANP | 6.10 |
| Residual for RESPONTE and SYSOPTMA | 5.91 |
| Residual for RESPONTE and CHRALEAD | 6.58 |
| Residual for RESPONTE and SKILLLEA | 9.87 |
| Residual for RESPONTE and BEHALEAD | 16.60 |
| Residual for RESPONTE and BESTLEAD | 13.61 |

TI PATH ANALYSIS

Qplot of Standardized Residuals





TI PATH ANALYSIS

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| GEXCELLE | -- | 10.04 | 63.87 |
| BEXCELLE | -- | 3.80 | 9.83 |
| SEXCELLE | -- | 54.41 | 12.52 |
| STEXCELL | -- | 4.95 | 21.36 |
| QEXCELLE | -- | 30.04 | 0.00 |
| STAMANPR | 7.64 | -- | 72.07 |
| COMUMANP | 0.07 | -- | 0.91 |
| MCHANGMA | 1.26 | -- | 0.65 |
| MMBOMANP | 10.17 | -- | 4.91 |
| SYSOPTMA | 0.04 | -- | 12.87 |
| MANAGEPA | 0.03 | 50.20 | -- |
| COMMONPA | 1.64 | 1.23 | -- |
| STROMPAR | 1.19 | 28.33 | -- |
| NETWORKP | 0.24 | 3.67 | -- |

Expected Change for LAMBDA-Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| GEXCELLE | -- | 0.03 | 0.10 |
| BEXCELLE | -- | 0.01 | 0.03 |
| SEXCELLE | -- | -0.20 | -0.11 |
| STEXCELL | -- | -0.04 | -0.09 |
| QEXCELLE | -- | 0.11 | 0.00 |

| | | | |
|----------|-------|-------|-------|
| STAMANPR | -0.30 | -- | -0.32 |
| COMUMANP | -0.03 | -- | -0.04 |
| MCHANGMA | -0.23 | -- | -0.06 |
| MMBOMANP | 0.08 | -- | 0.02 |
| SYSOPTMA | 0.00 | -- | 0.03 |
| MANAGEPA | 0.01 | 0.17 | -- |
| COMMONPA | 0.12 | -0.03 | -- |
| STROMPAR | -0.22 | -0.33 | -- |
| NETWORKP | -0.15 | -0.17 | -- |

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -- | 0.07 | 0.16 |
| BEXCELLE | -- | 0.03 | 0.04 |
| SEXCELLE | -- | -0.38 | -0.17 |
| STEXCELL | -- | -0.07 | -0.14 |
| QEXCELLE | -- | 0.22 | 0.00 |
| STAMANPR | -0.15 | -- | -0.51 |
| COMUMANP | -0.02 | -- | -0.06 |
| MCHANGMA | -0.11 | -- | -0.09 |
| MMBOMANP | 0.04 | -- | 0.03 |
| SYSOPTMA | 0.00 | -- | 0.05 |
| MANAGEPA | 0.01 | 0.34 | -- |
| COMMONPA | 0.06 | -0.06 | -- |
| STROMPAR | -0.11 | -0.63 | -- |
| NETWORKP | -0.07 | -0.34 | -- |

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -- | 0.10 | 0.23 |
| BEXCELLE | -- | 0.05 | 0.08 |
| SEXCELLE | -- | -0.19 | -0.09 |
| STEXCELL | -- | -0.05 | -0.11 |
| QEXCELLE | -- | 0.14 | 0.00 |

| | | | |
|----------|-------|-------|-------|
| STAMANPR | -0.07 | -- | -0.22 |
| COMUMANP | -0.01 | -- | -0.02 |
| MCHANGMA | -0.02 | -- | -0.02 |
| MMBOMANP | 0.07 | -- | 0.05 |
| SYSOPTMA | 0.00 | -- | 0.08 |
| MANAGEPA | 0.00 | 0.18 | -- |
| COMMONPA | 0.03 | -0.03 | -- |
| STROMPAR | -0.02 | -0.13 | -- |
| NETWORKP | -0.01 | -0.05 | -- |

Modification Indices for LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|--------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | -- | 48.73 | 27.03 |
| CHRALEAD | -- | 7.12 | 0.05 |
| SKILLLEA | -- | 42.83 | 68.35 |
| BEHALEAD | -- | 0.05 | 10.24 |
| BESTLEAD | -- | 0.02 | 11.35 |
| CURLEARN | 27.74 | -- | 76.38 |
| TECHLEAR | 3.72 | -- | 24.28 |
| BLIDLEAR | 0.91 | -- | 3.32 |
| RESORCLE | 23.48 | -- | 37.73 |
| LOCALLEA | 23.01 | -- | 71.24 |
| CHRATEAC | 22.83 | 27.05 | -- |
| SKILLTEA | 58.26 | 5.38 | -- |
| KNOWTEAC | 54.92 | 38.35 | -- |
| RESPONTE | 198.90 | 0.00 | -- |

Expected Change for LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | -- | 0.23 | 0.04 |
| CHRALEAD | -- | 0.27 | 0.01 |
| SKILLLEA | -- | -1.10 | -0.32 |
| BEHALEAD | -- | -0.02 | 0.08 |
| BESTLEAD | -- | -0.03 | 0.16 |

| | | | |
|----------|-------|-------|-------|
| CURLEARN | 0.12 | -- | 0.06 |
| TECHLEAR | 0.13 | -- | 0.11 |
| BLIDLEAR | 0.10 | -- | -0.06 |
| RESORCLE | -0.39 | -- | -0.16 |
| LOCALLEA | -0.60 | -- | -0.34 |
| CHRATEAC | 0.99 | -1.55 | -- |
| SKILLTEA | -0.28 | -0.12 | -- |
| KNOWTEAC | -0.24 | 0.30 | -- |
| RESPONTE | 0.64 | 0.00 | -- |

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | -- | 0.12 | 0.10 |
| CHRALEAD | -- | 0.14 | 0.01 |
| SKILLLEA | -- | -0.55 | -0.84 |
| BEHALEAD | -- | -0.01 | 0.22 |
| BESTLEAD | -- | -0.02 | 0.43 |
| CURLEARN | 0.06 | -- | 0.17 |
| TECHLEAR | 0.07 | -- | 0.28 |
| BLIDLEAR | 0.05 | -- | -0.16 |
| RESORCLE | -0.21 | -- | -0.41 |
| LOCALLEA | -0.32 | -- | -0.89 |
| CHRATEAC | 0.53 | -0.78 | -- |
| SKILLTEA | -0.15 | -0.06 | -- |
| KNOWTEAC | -0.13 | 0.15 | -- |
| RESPONTE | 0.34 | 0.00 | -- |

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | -- | 0.17 | 0.15 |
| CHRALEAD | -- | 0.05 | 0.00 |
| SKILLLEA | -- | -0.12 | -0.18 |
| BEHALEAD | -- | 0.00 | 0.08 |
| BESTLEAD | -- | 0.00 | 0.09 |

| | | | |
|----------|-------|-------|-------|
| CURLEARN | 0.11 | -- | 0.30 |
| TECHLEAR | 0.04 | -- | 0.16 |
| BLIDLEAR | 0.02 | -- | -0.07 |
| RESORCLE | -0.12 | -- | -0.24 |
| LOCALLEA | -0.11 | -- | -0.30 |
| CHRATEAC | 0.15 | -0.23 | -- |
| SKILLTEA | -0.23 | -0.10 | -- |
| KNOWTEAC | -0.21 | 0.25 | -- |
| RESPONTE | 0.46 | 0.00 | -- |

Modification Indices for BETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | -- | -- |
| MANPRAC | 10.08 | -- | 10.08 |
| PARTIC | 10.09 | 10.08 | -- |

Expected Change for BETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | -- | -- |
| MANPRAC | -1.36 | -- | -0.10 |
| PARTIC | -36.73 | -0.16 | -- |

Standardized Expected Change for BETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | -- | -- |
| MANPRAC | -1.40 | -- | -0.03 |
| PARTIC | -46.09 | -0.05 | -- |

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | | |
| MANPRAC | -- | -- | |
| PARTIC | -- | 10.08 | -- |

Expected Change for PSI

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | | |
| MANPRAC | -- | -- | |
| PARTIC | -- | -0.05 | -- |

Standardized Expected Change for PSI

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | -- | | |
| MANPRAC | -- | -- | |
| PARTIC | -- | -0.02 | -- |

Modification Indices for THETA-EPS

| | GEXCELLE | BEXCELLE | SEXCELLE | STEXCELL | QEXCELLE |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| GEXCELLE | -- | | | | |
| BEXCELLE | 0.17 | -- | | | |
| SEXCELLE | 179.85 | 12.14 | -- | | |
| STEXCELL | 74.73 | 2.19 | 23.09 | -- | |
| QEXCELLE | 82.35 | 49.09 | 4.18 | 142.86 | -- |
| STAMANPR | 59.64 | 7.11 | 31.88 | 39.51 | 3.69 |
| COMUMANP | 0.95 | 8.52 | 0.89 | 1.62 | 11.94 |
| MCHANGMA | 5.65 | 7.65 | 0.01 | 24.58 | 0.59 |
| MMBOMANP | 5.38 | 18.13 | 12.41 | 0.00 | 0.59 |

| | | | | | | |
|----------|--------|-------|------|-------|------|-------|
| SYSOPTMA | 0.18 | 0.72 | 2.86 | 0.31 | 5.42 | 3.98 |
| MANAGEPA | 1.17 | 4.46 | 0.78 | 7.01 | 0.68 | 75.60 |
| COMMONPA | 10.19 | 7.08 | 0.04 | 8.94 | 5.68 | 36.85 |
| STROMPAR | 4.01 | 1.28 | 0.84 | 2.39 | 0.22 | 1.68 |
| NETWORKP | 106.03 | 17.51 | 0.47 | 15.86 | 2.07 | 66.08 |

Modification Indices for THETA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|--------|-------|-------|------|-------|-------|
| COMUMANP | -- | | | | | |
| MCHANGMA | 36.06 | -- | | | | |
| MMBOMANP | 105.57 | 0.29 | -- | | | |
| SYSOPTMA | 26.44 | 5.03 | 63.04 | -- | | |
| MANAGEPA | 5.13 | 0.79 | 1.60 | 1.67 | -- | |
| COMMONPA | 3.96 | 6.58 | 7.56 | 0.05 | 40.02 | -- |
| STROMPAR | 0.31 | 0.16 | 7.03 | 0.71 | 26.48 | 6.48 |
| NETWORKP | 0.68 | 25.15 | 0.64 | 0.38 | 66.38 | 30.90 |

Modification Indices for THETA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | | |
|----------|--------|----|
| STROMPAR | -- | |
| NETWORKP | 222.49 | -- |

Expected Change for THETA-EPS

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|------|------|----|
| GEXCELLE | -- | | | | | |
| BEXCELLE | 0.00 | -- | | | | |
| SEXCELLE | 0.18 | 0.03 | -- | | | |
| STEXCELL | -0.07 | 0.01 | -0.10 | -- | | |
| QEXCELLE | -0.10 | -0.05 | -0.05 | 0.20 | -- | |
| STAMANPR | -0.11 | 0.03 | -0.19 | 0.12 | 0.05 | -- |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMUMANP | -0.02 | 0.03 | -0.03 | 0.03 | -0.10 | 0.54 |
| MCHANGMA | 0.06 | 0.05 | 0.01 | -0.17 | 0.03 | -0.02 |
| MMBOMANP | 0.01 | -0.01 | 0.03 | 0.00 | 0.00 | -0.05 |
| SYSOPTMA | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | -0.02 |
| MANAGEPA | -0.01 | 0.02 | 0.02 | -0.04 | -0.02 | 0.24 |
| COMMONPA | -0.04 | 0.02 | -0.01 | 0.05 | -0.05 | -0.19 |
| STROMPAR | 0.05 | 0.02 | 0.06 | -0.06 | -0.02 | -0.09 |
| NETWORKP | 0.42 | -0.11 | -0.06 | -0.22 | 0.10 | -0.83 |

Expected Change for THETA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMUMANP | -- | | | | | |
| MCHANGMA | 0.45 | -- | | | | |
| MMBOMANP | -0.10 | -0.01 | -- | | | |
| SYSOPTMA | -0.05 | -0.03 | 0.02 | -- | | |
| MANAGEPA | 0.07 | 0.04 | -0.01 | 0.01 | -- | |
| COMMONPA | -0.07 | -0.14 | 0.02 | 0.00 | 0.17 | -- |
| STROMPAR | -0.04 | 0.05 | -0.04 | -0.01 | -0.30 | -0.18 |
| NETWORKP | 0.09 | 0.92 | -0.02 | -0.01 | -0.68 | -0.55 |

Expected Change for THETA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | | |
|----------|------|----|
| STROMPAR | -- | |
| NETWORKP | 3.14 | -- |

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | | | |
|----------|------|------|----|
| GEXCELLE | -- | | |
| BEXCELLE | 0.00 | -- | |
| SEXCELLE | 0.13 | 0.03 | -- |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| STEXCELL | -0.08 | 0.01 | -0.04 | -- | | |
| QEXCELLE | -0.09 | -0.06 | -0.02 | 0.10 | -- | |
| STAMANPR | -0.07 | 0.02 | -0.04 | 0.04 | 0.01 | -- |
| COMUMANP | -0.01 | 0.02 | -0.01 | 0.01 | -0.02 | 0.08 |
| MCHANGMA | 0.02 | 0.02 | 0.00 | -0.03 | 0.00 | 0.00 |
| MMBOMANP | 0.02 | -0.03 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | -0.04 |
| SYSOPTMA | 0.00 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | -0.01 |
| MANAGEPA | -0.01 | 0.02 | 0.01 | -0.02 | -0.01 | 0.06 |
| COMMONPA | -0.02 | 0.02 | 0.00 | 0.02 | -0.01 | -0.04 |
| STROMPAR | 0.02 | 0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.00 | -0.01 |
| NETWORKP | 0.09 | -0.03 | -0.01 | -0.03 | 0.01 | -0.06 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| COMUMANP | -- | | | | | |
| MCHANGMA | 0.03 | -- | | | | |
| MMBOMANP | -0.05 | 0.00 | -- | | | |
| SYSOPTMA | -0.03 | -0.01 | 0.04 | -- | | |
| MANAGEPA | 0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.01 | -- | |
| COMMONPA | -0.01 | -0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.04 | -- |
| STROMPAR | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | -0.03 | -0.02 |
| NETWORKP | 0.00 | 0.03 | 0.00 | 0.00 | -0.06 | -0.04 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | | |
|----------|------|----|
| STROMPAR | -- | |
| NETWORKP | 0.10 | -- |

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| COMLEAD | 7.73 | 0.29 | 1.89 | 0.23 | 37.10 | 0.05 |
| CHRALEAD | 0.34 | 0.47 | 0.66 | 1.00 | 15.73 | 5.78 |
| SKILLLEA | 2.89 | 4.07 | 2.35 | 0.12 | 1.34 | 5.24 |
| BEHALEAD | 1.32 | 8.75 | 13.12 | 0.21 | 176.37 | 9.65 |
| BESTLEAD | 20.79 | 10.81 | 0.57 | 6.08 | 45.01 | 8.93 |
| CURLEARN | 5.76 | 10.99 | 0.02 | 16.74 | 16.37 | 47.54 |
| TECHLEAR | 0.88 | 2.38 | 3.68 | 0.20 | 1.77 | 1.17 |
| BLIDLEAR | 5.10 | 1.76 | 1.03 | 4.17 | 7.28 | 4.59 |
| RESORCLE | 0.86 | 0.42 | 1.95 | 0.02 | 4.16 | 6.25 |
| LOCALLEA | 26.95 | 2.66 | 6.58 | 13.27 | 9.19 | 38.29 |
| CHRATEAC | 41.54 | 32.60 | 1.01 | 29.95 | 14.38 | 19.05 |
| SKILLTEA | 8.43 | 8.08 | 12.16 | 3.96 | 31.26 | 1.24 |
| KNOWTEAC | 6.91 | 0.93 | 0.74 | 0.31 | 30.60 | 17.86 |
| RESPONTE | 0.30 | 21.02 | 9.07 | 32.79 | 326.00 | 0.10 |

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.04 | 2.54 | 2.92 | 4.00 | 0.37 | 0.40 |
| CHRALEAD | 7.09 | 17.97 | 4.35 | 0.24 | 1.21 | 13.05 |
| SKILLLEA | 5.50 | 0.18 | 0.22 | 11.37 | 0.51 | 0.05 |
| BEHALEAD | 0.71 | 0.96 | 11.58 | 0.17 | 27.64 | 4.76 |
| BESTLEAD | 10.41 | 26.66 | 13.20 | 11.63 | 9.20 | 7.09 |
| CURLEARN | 8.11 | 9.28 | 0.41 | 4.41 | 2.08 | 5.56 |
| TECHLEAR | 1.88 | 4.14 | 0.00 | 7.98 | 8.48 | 0.08 |
| BLIDLEAR | 2.34 | 16.07 | 17.27 | 10.16 | 15.03 | 2.61 |
| RESORCLE | 2.49 | 5.59 | 2.86 | 7.31 | 0.08 | 5.61 |
| LOCALLEA | 0.82 | 1.52 | 6.32 | 0.12 | 67.21 | 42.69 |
| CHRATEAC | 9.56 | 0.01 | 23.96 | 2.18 | 0.04 | 0.05 |
| SKILLTEA | 34.32 | 5.05 | 4.16 | 29.52 | 13.79 | 0.09 |
| KNOWTEAC | 1.62 | 0.10 | 14.42 | 4.57 | 7.10 | 10.62 |
| RESPONTE | 7.37 | 43.12 | 1.91 | 12.50 | 0.11 | 17.17 |

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|
| COMLEAD | 1.86 | 0.06 |
| CHRALEAD | 1.29 | 0.78 |
| SKILLLEA | 5.61 | 0.00 |
| BEHALEAD | 5.04 | 1.22 |
| BESTLEAD | 0.32 | 10.77 |
| CURLEARN | 7.20 | 42.33 |
| TECHLEAR | 2.20 | 0.86 |
| BLIDLEAR | 0.07 | 0.06 |
| RESORCLE | 0.66 | 5.04 |
| LOCALLEA | 41.17 | 77.68 |
| CHRATEAC | 0.03 | 53.96 |
| SKILLTEA | 10.92 | 22.37 |
| KNOWTEAC | 0.04 | 5.36 |
| RESPONTE | 0.87 | 7.74 |

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.01 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | -0.05 | 0.00 |
| CHRALEAD | 0.01 | 0.01 | 0.03 | -0.02 | -0.10 | 0.08 |
| SKILLLEA | 0.04 | -0.03 | -0.08 | -0.01 | 0.05 | 0.13 |
| BEHALEAD | -0.02 | -0.03 | -0.14 | -0.01 | 0.40 | -0.13 |
| BESTLEAD | -0.14 | 0.07 | -0.05 | -0.10 | 0.37 | 0.23 |
| CURLEARN | -0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.02 | -0.02 | 0.06 |
| TECHLEAR | 0.01 | -0.01 | -0.04 | 0.01 | 0.02 | -0.03 |
| BLIDLEAR | -0.04 | -0.01 | -0.04 | 0.04 | 0.08 | -0.09 |
| RESORCLE | 0.01 | 0.01 | 0.04 | 0.00 | -0.04 | -0.08 |
| LOCALLEA | 0.09 | -0.02 | 0.11 | -0.09 | -0.10 | -0.29 |
| CHRATEAC | -0.17 | 0.10 | 0.06 | 0.20 | -0.18 | 0.29 |
| SKILLTEA | 0.01 | -0.01 | 0.04 | 0.01 | -0.04 | -0.01 |
| KNOWTEAC | 0.01 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | -0.03 | -0.04 |
| RESPONTE | 0.00 | -0.02 | -0.04 | -0.04 | 0.18 | 0.00 |

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.00 | 0.03 | 0.00 | -0.01 | 0.01 | -0.01 |
| CHRALEAD | 0.10 | -0.27 | -0.02 | 0.00 | 0.03 | 0.11 |
| SKILLLEA | -0.14 | -0.04 | -0.01 | -0.04 | -0.03 | -0.01 |
| BEHALEAD | -0.04 | 0.07 | 0.03 | 0.00 | -0.17 | 0.08 |
| BESTLEAD | -0.27 | 0.72 | 0.07 | 0.06 | 0.18 | -0.18 |
| CURLEARN | 0.03 | -0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | -0.02 |
| TECHLEAR | -0.04 | -0.09 | 0.00 | 0.02 | -0.05 | -0.01 |
| BLIDLEAR | -0.07 | -0.29 | 0.04 | 0.03 | -0.12 | -0.06 |
| RESORCLE | -0.05 | -0.13 | 0.01 | 0.02 | 0.01 | 0.06 |
| LOCALLEA | -0.05 | 0.10 | 0.03 | 0.00 | 0.29 | 0.26 |
| CHRATEAC | 0.22 | -0.01 | -0.07 | -0.02 | -0.01 | 0.01 |
| SKILLTEA | 0.07 | -0.05 | -0.01 | -0.01 | -0.03 | 0.00 |
| KNOWTEAC | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | -0.02 | 0.02 |
| RESPONTE | -0.04 | 0.17 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | -0.05 |

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | | |
|----------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.03 | 0.01 |
| CHRALEAD | 0.07 | -0.09 |
| SKILLLEA | -0.25 | 0.01 |
| BEHALEAD | 0.18 | 0.13 |
| BESTLEAD | -0.08 | -0.72 |
| CURLEARN | 0.04 | -0.15 |
| TECHLEAR | -0.07 | 0.06 |
| BLIDLEAR | 0.02 | 0.03 |
| RESORCLE | -0.05 | -0.19 |
| LOCALLEA | -0.55 | 1.16 |
| CHRATEAC | -0.02 | -1.37 |
| SKILLTEA | 0.07 | 0.15 |
| KNOWTEAC | 0.00 | 0.06 |
| RESPONTE | 0.02 | 0.11 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.03 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | -0.05 | 0.00 |
| CHRALEAD | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | -0.02 | 0.01 |
| SKILLLEA | 0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 |
| BEHALEAD | -0.01 | -0.02 | -0.03 | 0.00 | 0.09 | -0.02 |
| BESTLEAD | -0.04 | 0.03 | -0.01 | -0.02 | 0.05 | 0.02 |
| CURLEARN | -0.02 | 0.02 | 0.00 | 0.02 | -0.03 | 0.04 |
| TECHLEAR | 0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | -0.01 |
| BLIDLEAR | -0.02 | -0.01 | -0.01 | 0.01 | 0.02 | -0.02 |
| RESORCLE | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | -0.02 | -0.02 |
| LOCALLEA | 0.05 | -0.01 | 0.02 | -0.02 | -0.02 | -0.04 |
| CHRATEAC | -0.07 | 0.05 | 0.01 | 0.04 | -0.03 | 0.04 |
| SKILLTEA | 0.03 | -0.02 | 0.03 | 0.01 | -0.04 | -0.01 |
| KNOWTEAC | 0.02 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | -0.04 | -0.03 |
| RESPONTE | -0.01 | -0.04 | -0.03 | -0.05 | 0.16 | 0.00 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.00 | 0.01 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.00 |
| CHRALEAD | 0.01 | -0.02 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.02 |
| SKILLLEA | -0.01 | 0.00 | 0.00 | -0.02 | 0.00 | 0.00 |
| BEHALEAD | 0.00 | 0.01 | 0.02 | 0.00 | -0.03 | 0.01 |
| BESTLEAD | -0.02 | 0.03 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | -0.02 |
| CURLEARN | 0.02 | -0.02 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | -0.01 |
| TECHLEAR | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | -0.02 | 0.00 |
| BLIDLEAR | -0.01 | -0.03 | 0.03 | 0.02 | -0.03 | -0.01 |
| RESORCLE | -0.01 | -0.02 | 0.01 | 0.02 | 0.00 | 0.02 |
| LOCALLEA | -0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.05 | 0.04 |
| CHRATEAC | 0.02 | 0.00 | -0.03 | -0.01 | 0.00 | 0.00 |
| SKILLTEA | 0.04 | -0.01 | -0.01 | -0.04 | -0.03 | 0.00 |
| KNOWTEAC | -0.01 | 0.00 | 0.02 | -0.01 | -0.02 | 0.02 |
| RESPONTE | -0.02 | 0.05 | 0.01 | 0.03 | 0.00 | -0.03 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

STROMPAR NETWORKP

| | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|
| COMLEAD | 0.01 | 0.00 |
| CHRALEAD | 0.01 | 0.00 |
| SKILLLEA | -0.01 | 0.00 |
| BEHALEAD | 0.01 | 0.01 |
| BESTLEAD | 0.00 | -0.02 |
| CURLEARN | 0.02 | -0.04 |
| TECHLEAR | -0.01 | 0.01 |
| BLIDLEAR | 0.00 | 0.00 |
| RESORCLE | -0.01 | -0.02 |
| LOCALLEA | -0.04 | 0.06 |
| CHRATEAC | 0.00 | -0.06 |
| SKILLTEA | 0.02 | 0.04 |
| KNOWTEAC | 0.00 | 0.01 |
| RESPONTE | 0.01 | 0.02 |

Modification Indices for THETA-DELTA

COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA BEHALEAD BESTLEAD
CURLEARN

| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| COMLEAD | -- | | | | | |
| CHRALEAD | 88.54 | -- | | | | |
| SKILLLEA | 10.65 | 9.52 | -- | | | |
| BEHALEAD | 52.20 | 98.17 | 80.41 | -- | | |
| BESTLEAD | 31.36 | 9.29 | 0.42 | 23.05 | -- | |
| CURLEARN | 2.03 | 0.26 | 0.33 | 2.93 | 0.07 | -- |
| TECHLEAR | 1.62 | 7.33 | 34.01 | 2.51 | 13.85 | 70.33 |
| BLIDLEAR | 1.23 | 1.83 | 3.69 | 5.13 | 5.90 | 6.33 |
| RESORCLE | 15.26 | 0.02 | 1.02 | 7.88 | 2.29 | 47.01 |
| LOCALLEA | 3.64 | 6.58 | 0.04 | 13.17 | 22.38 | 142.04 |
| CHRATEAC | 4.09 | 3.08 | 22.03 | 0.63 | 83.89 | 43.32 |
| SKILLTEA | 11.07 | 10.91 | 28.20 | 12.82 | 5.07 | 7.83 |
| KNOWTEAC | 12.55 | 0.17 | 1.52 | 7.61 | 76.71 | 0.29 |

RESPONTE 69.09 25.04 14.58 147.28 63.45 28.31

Modification Indices for THETA-DELTA

TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE LOCALLEA CHRATEAC
SKILLTEA

| | | | | | | | |
|----------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--|
| TECHLEAR | -- | | | | | | |
| BLIDLEAR | 4.09 | -- | | | | | |
| RESORCLE | 40.04 | 75.33 | -- | | | | |
| LOCALLEA | 22.05 | 0.52 | 224.44 | -- | | | |
| CHRATEAC | 1.48 | 6.79 | 2.58 | 71.48 | -- | | |
| SKILLTEA | 5.22 | 15.54 | 13.83 | 2.80 | 46.87 | -- | |
| KNOWTEAC | 14.94 | 3.83 | 1.19 | 16.56 | 14.66 | 116.88 | |
| RESPONTE | 0.16 | 1.48 | 2.71 | 0.14 | 27.76 | 86.34 | |

Modification Indices for THETA-DELTA

KNOWTEAC RESPONTE

| | | |
|----------|------|----|
| KNOWTEAC | -- | |
| RESPONTE | 6.04 | -- |

Expected Change for THETA-DELTA

COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA BEHALEAD BESTLEAD
CURLEARN

| | | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| COMLEAD | -- | | | | | | |
| CHRALEAD | 0.12 | -- | | | | | |
| SKILLLEA | -0.07 | 0.23 | -- | | | | |
| BEHALEAD | -0.10 | -0.46 | 0.70 | -- | | | |
| BESTLEAD | -0.15 | -0.25 | -0.09 | 0.46 | -- | | |
| CURLEARN | 0.00 | 0.00 | 0.01 | -0.02 | 0.00 | -- | |
| TECHLEAR | 0.01 | -0.06 | 0.22 | -0.04 | -0.19 | 0.05 | |
| BLIDLEAR | -0.01 | 0.05 | -0.12 | 0.11 | 0.21 | -0.02 | |
| RESORCLE | 0.04 | 0.00 | -0.05 | -0.10 | -0.10 | -0.05 | |
| LOCALLEA | 0.03 | 0.12 | -0.01 | -0.20 | -0.47 | -0.13 | |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CHRATEAC | 0.04 | 0.11 | -0.48 | 0.06 | 1.30 | 0.10 |
| SKILLTEA | 0.01 | 0.04 | -0.09 | -0.05 | -0.05 | 0.01 |
| KNOWTEAC | 0.01 | 0.00 | 0.02 | -0.03 | -0.16 | 0.00 |
| RESPONTE | -0.04 | -0.07 | 0.09 | 0.20 | 0.25 | -0.02 |

Expected Change for THETA-DELTA

TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE LOCALLEA CHRATEAC
SKILLTEA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TECHLEAR | -- | | | | | |
| BLIDLEAR | 0.06 | -- | | | | |
| RESORCLE | -0.13 | 0.30 | -- | | | |
| LOCALLEA | -0.16 | -0.04 | 0.60 | -- | | |
| CHRATEAC | -0.05 | 0.19 | -0.09 | -0.71 | -- | |
| SKILLTEA | 0.02 | -0.05 | -0.04 | -0.02 | 0.15 | -- |
| KNOWTEAC | 0.02 | -0.02 | 0.01 | 0.04 | -0.07 | 0.03 |
| RESPONTE | 0.00 | -0.02 | -0.02 | -0.01 | -0.14 | -0.04 |

Expected Change for THETA-DELTA

KNOWTEAC RESPONTE

| | |
|----------|----------|
| KNOWTEAC | -- |
| RESPONTE | -0.01 -- |

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA BEHALEAD BESTLEAD
CURLEARN

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| COMLEAD | -- | | | | | |
| CHRALEAD | 0.06 | -- | | | | |
| SKILLLEA | -0.02 | 0.02 | -- | | | |
| BEHALEAD | -0.06 | -0.06 | 0.05 | -- | | |
| BESTLEAD | -0.05 | -0.02 | 0.00 | 0.03 | -- | |
| CURLEARN | 0.01 | 0.00 | 0.00 | -0.01 | 0.00 | -- |
| TECHLEAR | 0.01 | -0.01 | 0.03 | -0.01 | -0.02 | 0.05 |

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| BLIDLEAR | -0.01 | 0.01 | -0.01 | 0.02 | 0.02 | -0.02 |
| RESORCLE | 0.03 | 0.00 | -0.01 | -0.02 | -0.01 | -0.05 |
| LOCALLEA | 0.01 | 0.01 | 0.00 | -0.02 | -0.03 | -0.08 |
| CHRATEAC | 0.02 | 0.01 | -0.03 | 0.01 | 0.08 | 0.05 |
| SKILLTEA | 0.03 | 0.02 | -0.03 | -0.03 | -0.02 | 0.02 |
| KNOWTEAC | 0.02 | 0.00 | 0.01 | -0.02 | -0.06 | 0.00 |
| RESPONTE | -0.08 | -0.03 | 0.02 | 0.10 | 0.07 | -0.04 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE LOCALLEA CHRATEAC
SKILLTEA

| | | | | | | |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TECHLEAR | -- | | | | | |
| BLIDLEAR | 0.01 | -- | | | | |
| RESORCLE | -0.04 | 0.08 | -- | | | |
| LOCALLEA | -0.03 | -0.01 | 0.12 | -- | | |
| CHRATEAC | -0.01 | 0.02 | -0.01 | -0.07 | -- | |
| SKILLTEA | 0.02 | -0.03 | -0.03 | -0.01 | 0.07 | -- |
| KNOWTEAC | 0.02 | -0.01 | 0.01 | 0.03 | -0.03 | 0.09 |
| RESPONTE | 0.00 | -0.01 | -0.02 | 0.00 | -0.06 | -0.09 |

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

KNOWTEAC RESPONTE

| | |
|----------|----------|
| KNOWTEAC | -- |
| RESPONTE | -0.02 -- |

Maximum Modification Index is 326.00 for Element (14, 5) of THETA DELTA-
EPSILON

TI PATH ANALYSIS

Factor Scores Regressions

ETA

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| EXCELLEN | 0.07 | 0.15 | 0.05 | 0.11 | 0.06 | 0.00 |
| MANPRAC | 0.01 | 0.02 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.09 |
| PARTIC | 0.01 | 0.02 | 0.01 | 0.02 | 0.01 | 0.00 |

ETA

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| EXCELLEN | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| MANPRAC | 0.11 | 0.06 | 0.51 | 0.51 | 0.01 | 0.01 |
| PARTIC | 0.00 | 0.00 | 0.02 | 0.02 | 0.17 | 0.19 |

ETA

STROMPAR NETWORKP COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA
BEHALEAD

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| EXCELLEN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| MANPRAC | 0.00 | 0.00 | 0.02 | 0.02 | 0.01 | 0.01 |
| PARTIC | 0.08 | 0.04 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

ETA

BESTLEAD CURLEARN TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE
LOCALLEA

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| EXCELLEN | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| MANPRAC | 0.00 | 0.12 | 0.05 | 0.02 | 0.02 | 0.02 |
| PARTIC | 0.00 | 0.11 | 0.04 | 0.02 | 0.02 | 0.02 |

ETA

CHRATEAC SKILLTEA KNOWTEAC RESPONTE

| | | | | |
|----------|------|-------|-------|-------|
| EXCELLEN | 0.00 | 0.02 | 0.03 | 0.01 |
| MANPRAC | 0.01 | 0.06 | 0.14 | 0.04 |
| PARTIC | 0.00 | -0.01 | -0.02 | -0.01 |

KSI

GEXCELLE BEXCELLE SEXCELLE STEXCELL QEXCELLE
STAMANPR

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| LEAD | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| LEARN | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.01 |
| COMPET | 0.05 | 0.10 | 0.03 | 0.07 | 0.04 | 0.03 |

KSI

COMUMANP MCHANGMA MMBOMANP SYSOPTMA
MANAGEPA COMMONPA

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|------|-------|-------|
| LEAD | 0.00 | 0.00 | 0.02 | 0.02 | 0.00 | 0.00 |
| LEARN | 0.01 | 0.00 | 0.03 | 0.03 | 0.01 | 0.01 |
| COMPET | 0.04 | 0.02 | 0.18 | 0.18 | -0.01 | -0.01 |

KSI

STROMPAR NETWORKP COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA
BEHALEAD

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| LEAD | 0.00 | 0.00 | 0.07 | 0.05 | 0.04 | 0.03 |
| LEARN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| COMPET | 0.00 | 0.00 | 0.04 | 0.03 | 0.02 | 0.02 |

KSI

BESTLEAD CURLEARN TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE
LOCALLEA

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| LEAD | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| LEARN | 0.00 | 0.15 | 0.06 | 0.02 | 0.03 | 0.02 |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| COMPET | 0.01 | 0.13 | 0.05 | 0.02 | 0.02 | 0.02 |
|--------|------|------|------|------|------|------|

KSI

| | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| CHRATEAC | SKILLTEA | KNOWTEAC | RESPONTE |
|----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|--------|------|------|------|------|
| LEAD | 0.00 | 0.01 | 0.02 | 0.01 |
| LEARN | 0.00 | 0.01 | 0.03 | 0.01 |
| COMPET | 0.09 | 0.62 | 1.35 | 0.38 |

TI PATH ANALYSIS

Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | | |
|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|---------|--------|

| | | | |
|----------|------|------|------|
| GEXCELLE | 0.50 | -- | -- |
| BEXCELLE | 0.45 | -- | -- |
| SEXCELLE | 1.62 | -- | -- |
| STEXCELL | 1.17 | -- | -- |
| QEXCELLE | 1.31 | -- | -- |
| STAMANPR | -- | 1.94 | -- |
| COMUMANP | -- | 2.64 | -- |
| MCHANGMA | -- | 4.24 | -- |
| MMBOMANP | -- | 0.55 | -- |
| SYSOPTMA | -- | 0.53 | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | 1.60 |
| COMMONPA | -- | -- | 2.09 |
| STROMPAR | -- | -- | 4.24 |
| NETWORKP | -- | -- | 5.50 |

LAMBDA-X

| | | |
|------|-------|--------|
| LEAD | LEARN | COMPET |
|------|-------|--------|

| | | | |
|---------|------|----|----|
| COMLEAD | 0.53 | -- | -- |
|---------|------|----|----|

| | | | |
|----------|------|------|------|
| CHRALEAD | 2.52 | -- | -- |
| SKILLEA | 4.44 | -- | -- |
| BEHALEAD | 2.36 | -- | -- |
| BESTLEAD | 3.93 | -- | -- |
| CURLEARN | -- | 0.51 | -- |
| TECHLEAR | -- | 1.56 | -- |
| BLIDLEAR | -- | 1.84 | -- |
| RESORCLE | -- | 1.36 | -- |
| LOCALLEA | -- | 2.49 | -- |
| CHRATEAC | -- | -- | 2.64 |
| SKILLTEA | -- | -- | 0.51 |
| KNOWTEAC | -- | -- | 0.53 |
| RESPONTE | -- | -- | 0.55 |

BETA

| | | | |
|----------|----------|---------|--------|
| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -- | 0.02 | 0.25 |
| MANPRAC | -- | -- | -- |
| PARTIC | -- | -- | -- |

GAMMA

| | | | |
|----------|-------|-------|--------|
| | LEAD | LEARN | COMPET |
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -0.10 | 0.19 | 0.53 |
| MANPRAC | 0.20 | 0.51 | 0.29 |
| PARTIC | 0.12 | 0.92 | -0.13 |

Correlation Matrix of ETA and KSI

| | | | | | |
|----------|----------|---------|--------|-------|-------|
| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC | LEAD | LEARN |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | 1.00 | | | | |
| MANPRAC | 0.80 | 1.00 | | | |
| PARTIC | 0.77 | 0.84 | 1.00 | | |

| | | | | | | |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| LEAD | 0.68 | 0.84 | 0.73 | 1.00 | | |
| LEARN | 0.82 | 0.93 | 0.90 | 0.78 | 1.00 | |
| COMPET | 0.82 | 0.91 | 0.78 | 0.82 | 0.88 | 1.00 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| | | |
|----------|---------|--------|
| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
| ----- | ----- | ----- |
| 0.28 | 0.09 | 0.19 |

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

| | | | |
|----------|-------|-------|--------|
| | LEAD | LEARN | COMPET |
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -0.06 | 0.42 | 0.50 |
| MANPRAC | 0.20 | 0.51 | 0.29 |
| PARTIC | 0.12 | 0.92 | -0.13 |

TI PATH ANALYSIS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | | | |
|----------|----------|---------|--------|
| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | 0.71 | -- | -- |
| BEXCELLE | 0.82 | -- | -- |
| SEXCELLE | 0.83 | -- | -- |
| STEXCELL | 0.89 | -- | -- |
| QEXCELLE | 0.84 | -- | -- |
| STAMANPR | -- | 0.84 | -- |
| COMUMANP | -- | 0.90 | -- |
| MCHANGMA | -- | 0.89 | -- |
| MMBOMANP | -- | 0.89 | -- |
| SYSOPTMA | -- | 0.89 | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | 0.87 |

| | | | |
|----------|----|----|------|
| COMMONPA | -- | -- | 0.91 |
| STROMPAR | -- | -- | 0.89 |
| NETWORKP | -- | -- | 0.85 |

LAMBDA-X

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| COMLEAD | 0.79 | -- | -- |
| CHRALEAD | 0.92 | -- | -- |
| SKILLLEA | 0.94 | -- | -- |
| BEHALEAD | 0.86 | -- | -- |
| BESTLEAD | 0.83 | -- | -- |
| CURLEARN | -- | 0.88 | -- |
| TECHLEAR | -- | 0.89 | -- |
| BLIDLEAR | -- | 0.80 | -- |
| RESORCLE | -- | 0.79 | -- |
| LOCALLEA | -- | 0.85 | -- |
| CHRATEAC | -- | -- | 0.76 |
| SKILLTEA | -- | -- | 0.81 |
| KNOWTEAC | -- | -- | 0.90 |
| RESPONTE | -- | -- | 0.74 |

BETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -- | 0.02 | 0.25 |
| MANPRAC | -- | -- | -- |
| PARTIC | -- | -- | -- |

GAMMA

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -0.10 | 0.19 | 0.53 |
| MANPRAC | 0.20 | 0.51 | 0.29 |
| PARTIC | 0.12 | 0.92 | -0.13 |

Correlation Matrix of ETA and KSI

| EXCELLEN COMPET | MANPRAC | PARTIC | LEAD | LEARN | | |
|--------------------|---------|--------|------|-------|------|------|
| EXCELLEN | 1.00 | | | | | |
| MANPRAC | 0.80 | 1.00 | | | | |
| PARTIC | 0.77 | 0.84 | 1.00 | | | |
| LEAD | 0.68 | 0.84 | 0.73 | 1.00 | | |
| LEARN | 0.82 | 0.93 | 0.90 | 0.78 | 1.00 | |
| COMPET | 0.82 | 0.91 | 0.78 | 0.82 | 0.88 | 1.00 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|---------|--------|
| 0.28 | 0.09 | 0.19 |

THETA-EPS

| GEXCELLE STAMANPR | BEXCELLE | SEXCELLE | STEXCELL | QEXCELLE |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| 0.49 | 0.34 | 0.31 | 0.21 | 0.29 |
| | | | 0.29 | 0.29 |

THETA-EPS

| COMUMANP MANAGEPA | MCHANGMA COMMONPA | MMBOMANP | SYSOPTMA |
|----------------------|----------------------|----------|----------|
| 0.19 | 0.20 | 0.20 | 0.20 |
| | | | 0.24 |
| | | | 0.17 |

THETA-EPS

| STROMPAR | NETWORKP |
|----------|----------|
| | |

0.20 0.28

THETA-DELTA

COMLEAD CHRALEAD SKILLLEA BEHALEAD BESTLEAD
CURLEARN

0.38 0.16 0.13 0.26 0.31 0.23

THETA-DELTA

TECHLEAR BLIDLEAR RESORCLE LOCALLEA CHRATEAC
SKILLTEA

0.20 0.36 0.38 0.28 0.42 0.35

THETA-DELTA

KNOWTEAC RESPONTE

0.19 0.45

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

LEAD LEARN COMPET

EXCELLEN -0.06 0.42 0.50
MANPRAC 0.20 0.51 0.29
PARTIC 0.12 0.92 -0.13

TI PATH ANALYSIS

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

LEAD LEARN COMPET

| | | | |
|----------|--------|--------|--------|
| EXCELLEN | -0.06 | 0.42 | 0.10 |
| | (0.03) | (0.04) | (0.01) |
| | -2.22 | 10.40 | 10.31 |

| | | | |
|---------|--------|--------|--------|
| MANPRAC | 0.74 | 1.96 | 0.22 |
| | (0.07) | (0.10) | (0.02) |
| | 10.70 | 19.73 | 9.79 |

| | | | |
|--------|--------|--------|--------|
| PARTIC | 0.35 | 2.90 | -0.08 |
| | (0.08) | (0.12) | (0.03) |
| | 4.60 | 24.09 | -3.03 |

Indirect Effects of KSI on ETA

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|--------|--------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | 0.03 | 0.23 | 0.00 |
| | (0.02) | (0.05) | (0.00) |
| | 1.94 | 4.22 | -1.17 |

| | | | |
|---------|----|----|----|
| MANPRAC | -- | -- | -- |
|---------|----|----|----|

| | | | |
|--------|----|----|----|
| PARTIC | -- | -- | -- |
|--------|----|----|----|

Total Effects of ETA on ETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -- | 0.00 | 0.08 |
| | (0.02) | (0.01) | |
| | 0.25 | 5.96 | |

| | | | |
|---------|----|----|----|
| MANPRAC | -- | -- | -- |
|---------|----|----|----|

| | | | |
|--------|----|----|----|
| PARTIC | -- | -- | -- |
|--------|----|----|----|

Largest Eigenvalue of $B*B'$ (Stability Index) is 0.006

Total Effects of ETA on Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | 1.00 (0.02) 0.25 | 0.00 (0.01) 5.96 | 0.08 |
| BEXCELLE | 0.90 (0.02) 36.61 | 0.00 (0.02) 0.25 | 0.07 (0.01) 5.98 |
| SEXCELLE | 3.25 (0.09) 37.20 | 0.01 (0.06) 0.25 | 0.25 (0.04) 5.99 |
| STEXCELL | 2.34 (0.06) 39.72 | 0.01 (0.04) 0.25 | 0.18 (0.03) 5.99 |
| QEXCELLE | 2.62 (0.07) 37.85 | 0.01 (0.05) 0.25 | 0.20 (0.03) 5.99 |
| STAMANPR | -- | 1.00 | -- |
| COMUMANP | -- (0.02) 56.53 | 1.36 | -- |
| MCHANGMA | -- (0.04) 55.75 | 2.19 | -- |
| MMBOMANP | -- | 0.28 | -- |

| | | | |
|----------|----|--------|------|
| | | (0.01) | |
| | | 56.02 | |
| SYSOPTMA | -- | 0.28 | -- |
| | | (0.00) | |
| | | 55.71 | |
| MANAGEPA | -- | -- | 1.00 |
| COMMONPA | -- | -- | 1.31 |
| | | (0.02) | |
| | | 61.52 | |
| STROMPAR | -- | -- | 2.66 |
| | | (0.04) | |
| | | 59.02 | |
| NETWORKP | -- | -- | 3.45 |
| | | (0.06) | |
| | | 53.61 | |

Indirect Effects of ETA on Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -- | 0.00 | 0.08 |
| | (0.02) | (0.01) | |
| | 0.25 | 5.96 | |
| BEXCELLE | -- | 0.00 | 0.07 |
| | (0.02) | (0.01) | |
| | 0.25 | 5.98 | |
| SEXCELLE | -- | 0.01 | 0.25 |
| | (0.06) | (0.04) | |
| | 0.25 | 5.99 | |

| | | | |
|----------|--------|--------|------|
| STEXCELL | -- | 0.01 | 0.18 |
| | (0.04) | (0.03) | |
| | 0.25 | 5.99 | |
| QEXCELLE | -- | 0.01 | 0.20 |
| | (0.05) | (0.03) | |
| | 0.25 | 5.99 | |
| STAMANPR | -- | -- | -- |
| COMUMANP | -- | -- | -- |
| MCHANGMA | -- | -- | -- |
| MMBOMANP | -- | -- | -- |
| SYSOPTMA | -- | -- | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | -- |
| COMMONPA | -- | -- | -- |
| STROMPAR | -- | -- | -- |
| NETWORKP | -- | -- | -- |

Total Effects of KSI on Y

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|--------|--------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -0.06 | 0.42 | 0.10 |
| | (0.03) | (0.04) | (0.01) |
| | -2.22 | 10.40 | 10.31 |
| BEXCELLE | -0.05 | 0.37 | 0.09 |
| | (0.02) | (0.04) | (0.01) |
| | -2.22 | 10.53 | 10.44 |

| | | | |
|----------|--------|--------|--------|
| SEXCELLE | -0.20 | 1.35 | 0.31 |
| | (0.09) | (0.13) | (0.03) |
| | -2.22 | 10.55 | 10.45 |
| STEXCELL | -0.14 | 0.97 | 0.22 |
| | (0.06) | (0.09) | (0.02) |
| | -2.22 | 10.60 | 10.50 |
| QEXCELLE | -0.16 | 1.09 | 0.25 |
| | (0.07) | (0.10) | (0.02) |
| | -2.22 | 10.56 | 10.46 |
| STAMANPR | 0.74 | 1.96 | 0.22 |
| | (0.07) | (0.10) | (0.02) |
| | 10.70 | 19.73 | 9.79 |
| COMUMANP | 1.01 | 2.67 | 0.29 |
| | (0.09) | (0.13) | (0.03) |
| | 10.75 | 20.05 | 9.83 |
| MCHANGMA | 1.61 | 4.28 | 0.47 |
| | (0.15) | (0.21) | (0.05) |
| | 10.74 | 20.01 | 9.83 |
| MMBOMANP | 0.21 | 0.56 | 0.06 |
| | (0.02) | (0.03) | (0.01) |
| | 10.74 | 20.02 | 9.83 |
| SYSOPTMA | 0.20 | 0.54 | 0.06 |
| | (0.02) | (0.03) | (0.01) |
| | 10.74 | 20.01 | 9.83 |
| MANAGEPA | 0.35 | 2.90 | -0.08 |
| | (0.08) | (0.12) | (0.03) |
| | 4.60 | 24.09 | -3.03 |
| COMMONPA | 0.46 | 3.80 | -0.10 |

| | | | |
|----------|--------|--------|--------|
| | (0.10) | (0.16) | (0.03) |
| | 4.60 | 24.46 | -3.03 |
| STROMPAR | 0.93 | 7.69 | -0.20 |
| | (0.20) | (0.32) | (0.07) |
| | 4.60 | 24.28 | -3.03 |
| NETWORKP | 1.20 | 9.98 | -0.26 |
| | (0.26) | (0.42) | (0.09) |
| | 4.60 | 23.85 | -3.03 |

TI PATH ANALYSIS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -0.06 | 0.42 | 0.50 |
| MANPRAC | 0.20 | 0.51 | 0.29 |
| PARTIC | 0.12 | 0.92 | -0.13 |

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | 0.03 | 0.23 | -0.03 |
| MANPRAC | -- | -- | -- |
| PARTIC | -- | -- | -- |

Standardized Total Effects of ETA on ETA

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| EXCELLEN | -- | 0.02 | 0.25 |
| MANPRAC | -- | -- | -- |

PARTIC -- -- --

Standardized Total Effects of ETA on Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | 0.50 | 0.01 | 0.12 |
| BEXCELLE | 0.45 | 0.01 | 0.11 |
| SEXCELLE | 1.62 | 0.03 | 0.40 |
| STEXCELL | 1.17 | 0.02 | 0.29 |
| QEXCELLE | 1.31 | 0.02 | 0.32 |
| STAMANPR | -- | 1.94 | -- |
| COMUMANP | -- | 2.64 | -- |
| MCHANGMA | -- | 4.24 | -- |
| MMBOMANP | -- | 0.55 | -- |
| SYSOPTMA | -- | 0.53 | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | 1.60 |
| COMMONPA | -- | -- | 2.09 |
| STROMPAR | -- | -- | 4.24 |
| NETWORKP | -- | -- | 5.50 |

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | 0.71 | 0.01 | 0.18 |
| BEXCELLE | 0.82 | 0.01 | 0.20 |
| SEXCELLE | 0.83 | 0.01 | 0.20 |
| STEXCELL | 0.89 | 0.01 | 0.22 |
| QEXCELLE | 0.84 | 0.01 | 0.21 |
| STAMANPR | -- | 0.84 | -- |
| COMUMANP | -- | 0.90 | -- |
| MCHANGMA | -- | 0.89 | -- |
| MMBOMANP | -- | 0.89 | -- |
| SYSOPTMA | -- | 0.89 | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | 0.87 |
| COMMONPA | -- | -- | 0.91 |
| STROMPAR | -- | -- | 0.89 |

NETWORKP -- -- 0.85

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -- | 0.01 | 0.12 |
| BEXCELLE | -- | 0.01 | 0.11 |
| SEXCELLE | -- | 0.03 | 0.40 |
| STEXCELL | -- | 0.02 | 0.29 |
| QEXCELLE | -- | 0.02 | 0.32 |
| STAMANPR | -- | -- | -- |
| COMUMANP | -- | -- | -- |
| MCHANGMA | -- | -- | -- |
| MMBOMANP | -- | -- | -- |
| SYSOPTMA | -- | -- | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | -- |
| COMMONPA | -- | -- | -- |
| STROMPAR | -- | -- | -- |
| NETWORKP | -- | -- | -- |

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | EXCELLEN | MANPRAC | PARTIC |
|----------|----------|---------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -- | 0.01 | 0.18 |
| BEXCELLE | -- | 0.01 | 0.20 |
| SEXCELLE | -- | 0.01 | 0.20 |
| STEXCELL | -- | 0.01 | 0.22 |
| QEXCELLE | -- | 0.01 | 0.21 |
| STAMANPR | -- | -- | -- |
| COMUMANP | -- | -- | -- |
| MCHANGMA | -- | -- | -- |
| MMBOMANP | -- | -- | -- |
| SYSOPTMA | -- | -- | -- |
| MANAGEPA | -- | -- | -- |
| COMMONPA | -- | -- | -- |
| STROMPAR | -- | -- | -- |

NETWORKP -- -- --

Standardized Total Effects of KSI on Y

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -0.03 | 0.21 | 0.25 |
| BEXCELLE | -0.03 | 0.19 | 0.23 |
| SEXCELLE | -0.10 | 0.68 | 0.82 |
| STEXCELL | -0.08 | 0.49 | 0.59 |
| QEXCELLE | -0.08 | 0.55 | 0.66 |
| STAMANPR | 0.39 | 0.99 | 0.57 |
| COMUMANP | 0.54 | 1.35 | 0.78 |
| MCHANGMA | 0.86 | 2.17 | 1.24 |
| MMBOMANP | 0.11 | 0.28 | 0.16 |
| SYSOPTMA | 0.11 | 0.27 | 0.16 |
| MANAGEPA | 0.19 | 1.46 | -0.20 |
| COMMONPA | 0.24 | 1.92 | -0.26 |
| STROMPAR | 0.49 | 3.89 | -0.53 |
| NETWORKP | 0.64 | 5.05 | -0.69 |

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

| | LEAD | LEARN | COMPET |
|----------|-------|-------|--------|
| | ----- | ----- | ----- |
| GEXCELLE | -0.05 | 0.30 | 0.36 |
| BEXCELLE | -0.05 | 0.34 | 0.41 |
| SEXCELLE | -0.05 | 0.35 | 0.42 |
| STEXCELL | -0.06 | 0.37 | 0.45 |
| QEXCELLE | -0.05 | 0.36 | 0.42 |
| STAMANPR | 0.17 | 0.43 | 0.25 |
| COMUMANP | 0.18 | 0.46 | 0.26 |
| MCHANGMA | 0.18 | 0.46 | 0.26 |
| MMBOMANP | 0.18 | 0.46 | 0.26 |
| SYSOPTMA | 0.18 | 0.46 | 0.26 |
| MANAGEPA | 0.10 | 0.80 | -0.11 |
| COMMONPA | 0.11 | 0.84 | -0.11 |
| STROMPAR | 0.10 | 0.82 | -0.11 |

NETWORKP 0.10 0.78 -0.11

Time used: 0.266 Seconds

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางมุกดา เลขะวิพัฒน์ เกิดเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2511 ที่อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต จากวิทยาครูอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2534 และปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ และพัฒนาหลักสูตร ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2537 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2551 ปัจจุบันเป็นศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กองการศึกษา เทศบาลเมืองแพร่