

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Management Model For Municipal School According To The Education Criteria For  
Performance Excellence



Mr. Kritnarong Duangla

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

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา
โดย	นายกฤษณรงค์ ต้วงลา
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)	
.....	กรรมการ
(ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.สุวิทย์ มูลคำ)	

กฤษฎณรงค์ ตัวงลา : รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา. ( Management Model For Municipal School According To The Education Criteria For Performance Excellence) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 2) สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาและ 3) พัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase mixed methods design) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และ วิธีการผสมวิธี (Mixed methods research) กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 295 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิด แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการจัดอันดับ ความสำคัญสภาพที่พึงประสงค์

ผลการวิจัยพบว่า 1. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแล และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยมีองค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบคือ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้าง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) ลักษณะของผู้นำและ 8) รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 2) เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มี 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ 2. สภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนเทศบาล คือรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน มีความถี่ของค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด และการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยที่สูงสุด รองลงมาคือกลยุทธ์ และ 3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา” ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบการบริหาร 2) แนวคิดหลักการของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ 5) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ 6) ประโยชน์ที่ได้รับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา            บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา         2562

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5784480427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD:

Kritnarong Duangla : Management Model For Municipal School According To The Education Criteria For Performance Excellence. Advisor: Asst. Prof. CHANYAPIM USAHO, Ph. D. Co- advisor: SUEBSAKUL NARINTARANGKUL NA AYUDHAYA, Ph.D.

The research objectives were to 1) review the framework of management model for municipal school according to the education criteria for performance excellence 2) *desired conditions* of management model for municipal school according to the education criteria for performance excellence 3) *developing* management model for municipal school according to the education criteria for performance excellence. The research applied the Multiphase mixed methods design: Qualitative research, Quantitative research and Mixed methods research. The samples were 295 public schools for municipal school of Local Administrative Organization. The research instruments were the conceptual framework evaluation form, questionnaires, the evaluation form to testify the feasibility as well as the appropriateness of the strategies, and the expert group conversation. Percentage, frequency, mean, standard deviation and Priority Needs *analysis by using Modified Priority*

The results were as follow: 1. The conceptual framework of management model for municipal school according to the education criteria for performance excellence of 6 models 1) Formal Model 2) collegial Model 3) Politic Model 4) Subjective Model 5) Ambiguity Model 6) Cultural Model Classifications that were used are level at which goals are determined, process by which goals are determined, relationship between goals and decisions, nature of decision process, nature of structure, links with environment, style of leadership and related leadership model. 2) The Education Criteria For Performance Excellence, supporting and exchanging leadership, seven categories. Leadership, Strategy, Customers Focus, Measurement, analysis, and knowledge management, Workforce Focus, Operations Focus, and Results 2. The desirable school management model was collegial Model, Leadership and Strategy. 3. “Collegial and Strategic Leadership School Management Model for Enhancing Education Performance Excellence” There were six essential components, namely 1) name 2) principles of the model 3) objectives of the model 4) Characteristics of the model 5) diagram of the model and 6) its benefits.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2019

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา ความเอาใจใส่ การให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตลอดจน ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ผู้ให้โอกาสในการเรียนรู้งาน ด้านวิชาการอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถด้านการวิจัย รวมทั้งคณาจารย์ในสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ประสบการณ์และให้ คำปรึกษาตลอดการเรียนในหลักสูตรดุสิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยมีความซาบซึ้ง ในความกรุณาจากท่านเหล่านี้ เป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ทุกท่านที่ได้กรุณา ให้ความร่วมมืออย่างยิ่งในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณความช่วยเหลือและเป็น กำลังใจจากเพื่อน พี่ บุคลากร นิสิตรุ่นพี่ รุ่นน้องบริหารการศึกษา ที่มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดามารดาผู้ให้กำเนิดและสนับสนุนโอกาสในการศึกษาเล่าเรียน และ ขอขอบคุณครอบครัวที่มีความเข้าใจและได้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้วิจัยมาโดยตลอด

กฤษณรงค์ ด้วงลา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.4 นิยามศัพท์ .....	8
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
1.6 ขอบเขตการวิจัย .....	16
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา .....	17
2.1.1 ความเป็นมาของความเป็นเลิศ.....	17
2.1.2 ความหมายของความเป็นเลิศ .....	18
2.1.3 ความสำคัญของความเป็นเลิศ.....	20
2.1.4 รูปแบบของความเป็นเลิศ .....	20
2.1.5 เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา.....	22

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเทศบาล .....	26
2.2.1 ความสำคัญของโรงเรียนเทศบาล.....	26
2.2.2 ภารกิจของการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล.....	30
2.2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล .....	35
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน .....	40
2.4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน.....	68
2.4.1 ความหมายของรูปแบบ .....	68
2.4.2 ประเภทของรูปแบบ .....	69
2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	69
2.4.4 การพัฒนารูปแบบ .....	70
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	77
3.2 ขั้นตอนการวิจัย .....	77
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
4.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา .....	81
4.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการ ที่เป็น เลิศด้านการศึกษา.....	93
4.2.1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล .....	93
4.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน .....	94
4.2.3 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา.....	98
4.3 การวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์ การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา.....	110



4.4 การร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา (ฉบับ1).....	117
4.5 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล .....	120
4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์ การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (ฉบับ2) .....	132
4.7 รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาระดับ สมบูรณ์ .....	142
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	148
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	148
5.1.1 กรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการ ที่เป็น เลิศด้านการศึกษา .....	148
5.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา .....	149
5.1.3 สภาพที่พึงประสงค์องค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ .....	151
5.1.4 การจัดลำดับความสำคัญค่าความถี่ของค่าเฉลี่ยสูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ การบริหารโรงเรียนเทศบาล .....	151
5.1.5 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา.....	152
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	157
5.2.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้าน การศึกษา.....	157
5.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา .....	159
5.2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา.....	162
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	163
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	163

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป .....	164
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก.....	171
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	172
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	197
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....	204
ประวัติผู้เขียน.....	208



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่น ชั้น ป.6 ปีการศึกษา 2558-2560 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) .....	39
ตารางที่ 2.2 ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่น ชั้น ม.3 ปีการศึกษา 2558-2560 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) .....	39
ตารางที่ 2.3 ประเภทรูปแบบการบริหารและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ตามแนวคิด Bush (2011) .....	61
ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ตามแนวคิด Bush (2011)	64
ตารางที่ 3. 1 รายละเอียดของกลุ่มจังหวัดการศึกษา.....	82
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มจังหวัดการศึกษาและขนาดของโรงเรียน.....	84
ตารางที่ 3.3 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา .....	77
ตารางที่ 4.1 กรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ตามแนวคิด Bush (2011) โดยภาพรวม .....	82
ตารางที่ 4.2 กรอบแนวคิดของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ตามแนวคิด Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) โดยภาพรวม.....	86
ตารางที่ 4.3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล.....	93
ตารางที่ 4.4 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยวิเคราะห์ ตามองค์ประกอบ	95
ตารางที่ 4.5 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยวิเคราะห์ โดยรวมและจำแนกตามรายหมวดและรายองค์ประกอบ .....	99
ตารางที่ 4.6 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยวิเคราะห์ จำแนกตามรายชื่อ .....	101

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเทศบาล ตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จำแนกตามหมวด 7 หมวด รายองค์ประกอบ 7 ด้านและรายชื่อ 51 ข้อ .....	111
ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล โดยรวม จำแนกตามประเภทรูปแบบการบริหาร .....	113
ตารางที่ 4.9 การจัดลำดับความสำคัญค่าความถี่ของค่าเฉลี่ยที่สูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของ รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามประเภทรูปแบบการบริหาร .....	114
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์การแปลความประเภทรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล ตามองค์ประกอบของการบริหาร .....	116
ตารางที่ 4.11 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคล .....	121
ตารางที่ 4.12 การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล .....	125
ตารางที่ 4.13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จากการสนทนา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ .....	134

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
แผนภาพที่ 2 ผังแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา.....	23
แผนภาพที่ 3 แสดงผลการสอบโครงการ PISA.....	40



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของการวิจัย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงมีพระราชดำรัสเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน สังคมให้ประสบความสำเร็จ “ต้องระเบิดจากข้างใน” ในความหมายก็คือ ต้องมุ่งพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ “คนและครอบครัวในชุมชน” ที่เข้าไปพัฒนาให้มีสภาพความพร้อมที่จะรับการ พัฒนาเสียก่อน แล้วจึงค่อยออกมาสู่สังคมภายนอก มิใช่การนำเอาความเจริญจากสังคมภายนอกเข้าไปหาชุมชนและหมู่บ้าน ซึ่งหลายชุมชนยังไม่ทันได้มีโอกาสเตรียมตัวหรือตั้งตัว จึงไม่สามารถปรับตัว ได้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความล่มสลายได้ นับว่าเป็นหลักการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนา และความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ ซึ่งถ้าหากหากประชาชน มีความพร้อม ก็จะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย และยังทำให้การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในการรองรับนโยบายการ พัฒนาต่าง ๆ ที่จะเข้ามาพัฒนาในชุมชนและสังคมให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นแนวทางที่ทุกส่วน ราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และส่วนอื่น ๆ ได้น้อมนำไปถือปฏิบัติโดยการยึด ศูนย์กลางที่ “ประชาชน” และจะพัฒนาก็ต้อง “เตรียมความพร้อมของคน” ก่อนการนำเทคโนโลยี เทคนิคและแนวคิดมาถ่ายทอดต่อไป (สำนักงาน ก.ป.ร.2549) ดังนั้นการพัฒนาที่คนก่อนจึงมี ความสำคัญที่สุด เพื่อรองรับการพัฒนาต่าง ๆ ที่จะตามมาและที่สำคัญที่สุดประชาชนต้องพร้อมและ ยอมรับการพัฒนาให้ได้ด้วย และผลที่สุดความสำเร็จของงานก็จะเป็นผลสัมฤทธิ์ได้ ภายใต้การมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาที่มีความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย จำเป็นต้องมีการ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไป ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับ การศึกษาเป็นเวลาสิบสองปีตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บ ค่าใช้จ่าย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมใน การดำเนินการด้วยรัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และ สนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล สอดคล้องแผนการศึกษา แห่งชาติ และมาตรา 80(4) ที่ระบุไว้ว่า ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา มาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม และสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 กล่าวว่า การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และกำหนดให้จัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรา 41 โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น และประสานส่งเสริมองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา นอกจากนี้แล้วพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 มาตรา 16-18 ได้บัญญัติให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบอันได้แก่ เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของ ประชาชนในท้องถิ่นตน โดยถือว่าการจัดการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของบริการสาธารณะ เพื่อส่งผลให้ ประชาชนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ในขณะที่รอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ยังได้มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เพื่อสร้างความมั่นคงของ ชาติ พัฒนาคมนทุกวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีศักยภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญใน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการเพื่อสร้างความเข้มแข็ง มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมนำไปสู่การสร้างสังคมที่พึงปรารถนา และแผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559 ได้กำหนดนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้มีความคล่องตัว และมีอิสระในการ จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย มีประสิทธิภาพ คุณภาพและมาตรฐาน จากข้อกำหนด บทบัญญัติดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการปรับโครงสร้างและแนวนโยบายการ ดำเนินการจัดการศึกษา รวมทั้งจัดระบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เป็นไปตาม แนวนโยบายและกฎหมายที่กำหนดไว้ โดยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี พ.ศ. 2558-2560 เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และสนองความต้องการของ ท้องถิ่นนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ท้องถิ่นจัดการศึกษาตลอดชีวิตมี คุณภาพได้มาตรฐานสากล ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ร่วมกันอย่าง ปรองดองสันติสุข และยั่งยืน ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” และพันธกิจ คือ พัฒนาจัด การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียงอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต สู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียน และได้กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558) จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าโรงเรียนเทศบาลมีภารกิจสำคัญในที่จะการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีศักยภาพสูงในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน และการเปิดโอกาสให้ภาคีทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายสูงสุดของชาติ (Ultimate Goal)

จากรายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า ข้อดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ 1. ปัญหาการบริหารจัดการโดยหน่วยงานจากส่วนกลางยังมีข้อจำกัดด้านบุคลากรซึ่งจะต้องมีการพัฒนา 2. นโยบายในการสนับสนุนการศึกษาท้องถิ่นขาดความไม่ต่อเนื่อง 3. คุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนของท้องถิ่นยังไม่เท่าเทียมกัน และ 4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียมกัน นอกจากนี้แล้วยังได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์ส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในช่วงระยะเวลา 10 ปี โดยมีเป้าหมายในปี 2561 ประเด็นยุทธศาสตร์และมาตรการ โดยพัฒนาระบบกลไกการบริหารและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นโดยจัดกลุ่มสถานศึกษาตามความพร้อมเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่มีความพร้อมสูงสู่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศเพื่อเป็นต้นแบบและศูนย์กลางเครือข่าย ส่วนกลุ่มที่มีความพร้อมน้อยเพื่อยกระดับสู่มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ดังนั้น โรงเรียนเทศบาลจำเป็นต้องเร่งหาแนวทางเสริมสร้างการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ในปัจจุบันสภาพการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังมีจุดอ่อนด้านความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยเห็นได้ชัดจากการประเมินระดับนานาชาติตามโครงการ PISA (Programme for International Student Assessment) ได้วิเคราะห์ผลข้อสอบโครงการ PISA 2015 Results by School Administratio กระทรวงศึกษาธิการ โดยการจำแนกตามรายสังกัด พบว่า โรงเรียนสอนวิทยาศาสตร์และโรงเรียนสาธิต มีคะแนนเฉลี่ย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติกำหนดไว้ และโรงเรียนเทศบาล มีค่าคะแนนเฉลี่ย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ และในส่วนของโครงการTIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) ที่เป็นตัวบ่งชี้ของหลายประเทศ ที่ถูกนำไปอ้างอิงอยู่บ่อยครั้งในองค์การระหว่างประเทศที่สำคัญของโลก ข้อมูลจากสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (The Thailand Development Research Institute ) หรือ ทีดีอาร์ไอ (TDRI) โครงการ TIMSS ที่วัดความรู้และการประยุกต์ใช้ พบว่า จากจำนวนเด็กไทยที่เข้าสอบ TIMMS ทั้งหมดมีนักเรียนที่ได้คะแนนทดสอบต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออยู่ในระดับพอใช้ได้ในวิชาคณิตศาสตร์สูงถึงร้อยละ 70 ส่วนวิชา



วิทยาศาสตร์ เด็กไทยได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานหรืออยู่ในระดับพอใช้ได้ร้อยละ 60 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่มสมาชิก และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนสอบ TIMSS โดยจำแนกตามรายสังกัด พบว่าโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนกรุงเทพมหานครมีคะแนนเฉลี่ย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติกำหนดไว้ แต่โรงเรียนเทศบาล และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าคะแนนเฉลี่ย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย,2558) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดการศึกษาของประเทศไทยควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลที่มีคะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ ทั้งที่ส่วนมากแล้วโรงเรียนเทศบาลจะตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง มีความพร้อมด้านเศรษฐกิจและสังคม และสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติในการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้น ป.6 และ ม.3 ปีการศึกษา 2558-2560 จำแนกตามรายวิชา แสดงให้เห็นการเปรียบเทียบว่าคะแนนเฉลี่ย ของนักเรียนทั้งสังกัดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ที่เห็นเด่นชัดคือ วิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ในทุกช่วงชั้น โดยเฉพาะ ป.6 ในวิชาภาษาอังกฤษ และวิทยาศาสตร์ นักเรียนทั้งประเทศได้คะแนนเฉลี่ยต่ำมาก จากคะแนนเต็มร้อยละ คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนระดับ ม.3 ก็เช่นกัน ภาษาอังกฤษและ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ได้คะแนนไม่ถึงครึ่ง จากคะแนนเต็มร้อยละ และการเปรียบเทียบ รอบ 3 ปี ส่วนใหญ่คะแนนเฉลี่ยไม่ได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ บางระดับ บางวิชาคะแนนเฉลี่ยต่ำลงอย่างเห็นได้ชัด แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายความเป็นเลิศด้านการศึกษาและไม่อาจเตรียมเยาวชนให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอนาคตได้

การวิจัยแบบใช้เทคนิคการมองภาพอนาคตโดยใช้ 10 ปีข้างหน้า เพื่อการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นของจุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์ (จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์,2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “นโยบายและ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” ผลการวิจัย เสนอว่า กระบวนทัศน์ใหม่ของการศึกษาจะมีหลักสำคัญอยู่ 4 คำ ได้แก่ การเรียนรู้ เท่าทัน พอเพียง และ มุ่งอนาคตที่เป็นเลิศ คือ ต้องไม่เพียงแค่วิธี แต่ต้องเรียนรู้ให้เท่าทันถึงวิถีจัดการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว และ ต้อง บริโภคความรู้อย่างพอเพียง สอดคล้องกับแนวคิด ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2558) เกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศไทยตามแนวคิดโมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย “กลไกการขับเคลื่อน” ชุดใหม่ (New Growth Engine) 3 กลไกสำคัญ คือ 1. กลไกขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) 2. กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Growth Engine) และ 3. กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Green Growth Engine) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการเรียนรู้ 4 เรื่องสำคัญ คือ 1.การเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมแรงจิตใจ ให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความหมาย 2.การเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์

ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 3. การเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง 4. การเรียนรู้เพื่อมุ่งสร้างการทำงานที่เป็นเลิศเกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จำเป็นต้องสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การมีคุณธรรมจริยธรรม รู้รักสามัคคี ร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สามารถเข้าถึงบริการสาธารณะภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อการปรับเปลี่ยนเรียนรู้สู่โลกใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและมีคุณภาพโดยมีความหมายมากกว่าการเตรียมความพร้อมของคนหรือให้ความรู้กับคนเท่านั้น แต่เป็นการเตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ ต้องทำให้คนรักที่จะเรียน มีคุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วย นั่นก็คือการสร้างคนให้มีทักษะชีวิตเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นการจะแสวงหาความเป็นเลิศ ต้องสร้างนักเรียนที่มีความรู้และทักษะ ให้มีสัดส่วนที่มากขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเทียบเท่าในระดับนานาชาติ ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้คือแนวหน้าของการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นฐาน ถึงแม้ไม่จำเป็นต้องทำให้กลุ่มที่มีนักเรียนที่ระดับต่ำหมดไป แต่จำเป็นต้องเพิ่มสัดส่วนของนักเรียนที่ระดับสูงขึ้นไปโรงเรียนเทศบาลควรรหาแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งหาความเป็นเลิศที่โดดเด่น มีประสิทธิผลและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้โรงเรียนเทศบาลสามารถที่จะนำเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2555) กล่าวว่ากลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต ivotantต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า และตลาดที่เปลี่ยนไป หรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การบริหารเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาที่ได้รับการยอมรับแพร่หลายทั่วโลก คือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige (The Concept of Education Performance Excellence) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่นานาชาติทั่วโลกได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมของแต่ละประเทศ โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Australian Business Excellence Award (ABEA) ของประเทศออสเตรเลีย Singapore Quality Award (SQA) ของสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น มีรางวัล Japan Quality Award (JQA) และ European Quality Award (EQA) ในแถบกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป สำหรับประเทศไทยนั้น เรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือเพื่อดำเนินการประเมินผล

โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige (The Concept of Education Performance Excellence) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

(Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์การต่าง ๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น โดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมาย เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบให้แก่องค์การที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยมตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสนับสนุนส่งเสริมและยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรและเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการ โดยถ้าหากเป็นองค์กรทางการศึกษาหมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง ซึ่งบทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการ ดังนี้ 1.เป็นการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง 2.เป็นการกระตุ้นให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ 3.เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินงานร่วมกับแนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยมีภาครัฐและเอกชนที่ร่วมกันวิจัย และใช้กับภาคธุรกิจมาก่อนต่อมาหน่วยงานทางการศึกษาได้นำระบบ Malcolm Baldrige มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา (สนง.คณะกรรมการการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ,2552)

จากที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นแสดงให้เห็นว่าสภาพปัญหาในการบริหารและจัดการของโรงเรียนเทศบาลด้านคุณภาพการศึกษาต่ำกว่ามาตรฐาน ประกอบกับยังไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อม และความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่อย่างแท้จริง จึงควรเร่งหารูปแบบในการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการศึกษาตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการบริหารเยี่ยม มีผลผลิตยอดเยี่ยม อีกทั้งงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อก้าวนำไปสู่ความเป็นเลิศโดยตรง และแม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศอยู่บ้าง เช่น กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มนัส บุญชม (2555) ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคูวิสามัญ มุกดา เลขะวิวัฒน์ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และธนิก คุณเมธิกุล (2552) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยงานวิจัยเหล่านี้ก็ยังไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาโดยตรง

ดังนั้น จากความสำคัญและสภาพปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาที่โรงเรียนเทศบาลประสบอยู่ และงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น การหารูปแบบในการกำหนดหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาสำหรับโรงเรียนเทศบาล และโรงเรียนต่างสังกัดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละบริบทตามความพร้อมและความเหมาะสม รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคต และเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาเป็นอย่างไร
- 2) สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เป็นอย่างไร
- 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา
- 2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา
- 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

#### 1.4 นิยามศัพท์

1) เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา หมายถึง การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) ประกอบด้วย 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (Leadership) (2) กลยุทธ์ (Strategy) (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customers Focus) (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, analysis, and knowledge management) (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operations Focus) (7) ผลลัพธ์ (Results)

2) การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน การสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในโรงเรียน

2.2) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance and Societal Responsibilities) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการความคุ้มค่า การบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การส่งเสริมกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และการส่งเสริมสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

3) กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง การพัฒนาแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.1) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3.2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน การกำกับ ติดตาม การตรวจสอบการทำงานและผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ

4) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customer Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น และการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว

4.1) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น หมายถึง การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนาด้านหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

4.2) การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หมายถึง การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ที่มีต่อการรับบริการของโรงเรียนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

5) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurment, Analysis and Knowledge Management) หมายถึง การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.1) การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน หมายถึง การวัด การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การจัดการกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้มาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

5.2) การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องแม่นยำรวดเร็วในการสืบค้น พร้อมใช้งาน และการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น

6) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workfouce Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร

6.1) การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากร การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การธำรงรักษา การประเมินความพึงพอใจในการทำงาน

6.2) การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน การมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ตลอดจนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

7) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operation Focus) หมายถึง การจัดระบบงานและการจัดกระบวนการทำงาน

7.1) การจัดระบบงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบท ควบคุมระยะเวลา ควบคุมต้นทุน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

7.2) การจัดกระบวนการทำงาน หมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงาน การนำกระบวนการทำงานไปใช้ในการปฏิบัติจริง การจัดทำคู่มือ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

8) ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้บุคลากร ด้านภาวะผู้นำและธรรมาภิบาล

8.1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning Outcomes) หมายถึง คุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับสถานศึกษาและระดับชาติ (O-NET) และการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

8.2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Customer-Focused Outcomes) หมายถึง ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนความสามารถในการศึกษาต่อที่สูงขึ้น

8.3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด (Budgetary, Financial and Market Outcomes) หมายถึง การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอตามแผนที่กำหนดไว้ ความสามารถในการระดมทรัพยากรการควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายประจำปี

8.4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Outcomes) หมายถึง การพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าของครูและบุคลากรในโรงเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสภาพแวดล้อมสุภาพะที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

8.5) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล (Leadership Governance Outcomes) หมายถึง โรงเรียนดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน การได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างในการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจาก ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นที่มีสัมพันธ์อันดีต่อกัน

9) รูปแบบการบริหารโรงเรียน หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Bush (2011) มีประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Politic Model) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)

10) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร หมายถึง รูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบ เมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยรวม 8 องค์ประกอบ ดังนี้  
1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้าง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

11) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม มีการกำหนดเป้าประสงค์ 4 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับโรงเรียน 2) ระดับกลุ่มงาน 3) ระดับครูผู้สอน และ 4) ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด

12) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม มีกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 4 แบบ ดังนี้ 1) โดยผู้บริหารโรงเรียน 2) โดยการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน 3) โดยมีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน 4) ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด

13) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่อการตัดสินใจ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม มีการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ 4 แบบ ดังนี้ 1) ของโรงเรียน 2) การตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน 3) ของกลุ่มงาน และ 4) ไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์

14) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม ของการตัดสินใจ 4 แบบ ดังนี้ 1) อิงเหตุผลของผู้บริหารโรงเรียน 2) อิงกลุ่มงานและครูผู้สอน 3) อิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมของโรงเรียน และ 4) ไม่มีเหตุผล

15) ลักษณะของโครงสร้าง หมายถึงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม ในการออกแบบลักษณะโครงสร้าง 5 แบบ ดังนี้ 1) แบบแนวตั้งตามสายบังคับบัญชาการบริหารภายในโรงเรียน 2) แบบแนวนอนโดยครูผู้สอนมีส่วนร่วม 3) กลุ่มงานและครูผู้สอน 4) สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน และ 5) ไม่ชัดเจน

16) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม มีความเชื่อมโยงขึ้นอยู่กับ 4 แบบ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) ผู้บริหารและครูผู้สอน 3) หน่วยงานภายนอก 4) ไม่ชัดเจน

17) ลักษณะของผู้นำ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวม มี 5 แบบ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และนโยบาย 2) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางในการไกล่เกลี่ย 4) ไม่ชัดเจน 5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์

18) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 6 รูปแบบโดยรวมมี 6 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำเชิงจัดการ 2) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ



3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ 5) ผู้นำตามสถานการณ์ 6) ผู้นำเชิงคุณธรรม

19) รูปแบบการบริหารแบบทางการ หมายถึง 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ กำหนดโดยระดับโรงเรียน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ กำหนดโดยผู้นำ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยยึดเป้าประสงค์ขององค์กร 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ อิงเหตุผล 5) ลักษณะของโครงสร้าง โครงสร้างแบบแนวตั้ง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก อาจเป็นระบบปิด หรือระบบเปิดขึ้นกับผู้นำ 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ ผู้นำกำหนดเป้าประสงค์และนโยบาย และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้นำเชิงจัดการ

20) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน หมายถึง 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ กำหนดโดยระดับโรงเรียน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ กำหนดโดยการตกลงร่วมกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยยึดเป้าประสงค์ที่เห็นชอบร่วมกัน 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ อิงผู้ร่วมงาน 5) ลักษณะของโครงสร้าง โครงสร้างแบบแนวนอน 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ความรับผิดชอบไม่ชัดเจนเนื่องจากต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ ผู้นำมุ่งส่งเสริมฉันทามติ และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ

21) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง หมายถึง 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ โดยระดับกลุ่มงาน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ กำหนดโดยมีการบริหารความขัดแย้ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มที่มีอิทธิพลในองค์กร 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ อิงการเมือง 5) ลักษณะของโครงสร้าง มีการกำหนดหน่วยย่อยเพื่อเอื้อต่อการบริหาร 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก อิงหน่วยงานภายนอกที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์ 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางผู้ไกล่เกลี่ย และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

22) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย หมายถึง 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ ระดับปัจเจกบุคคล 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ไม่ชัดเจน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยพฤติกรรมและจุดประสงค์ของปัจเจกบุคคล 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ อิงส่วนบุคคล 5) ลักษณะของโครงสร้าง เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ขึ้นกับปัจเจกบุคคล 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ ไม่ชัดเจน ผู้นำอาจจะเป็นผู้ควบคุม และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้นำสมัยใหม่ และผู้นำที่ใช้ความรู้สึก

23) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม หมายถึง 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ ไม่ชัดเจนว่าระดับใด 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

อิงตนเองไม่มีเหตุผลรองรับ 5) ลักษณะของโครงสร้าง ไม่ชัดเจน 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ขึ้นกับความไม่แน่นอน 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ อาจจะใช้ยุทธวิธี หรือวิธีการเชิงรุก และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้นำตามสถานการณ์

24) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม หมายถึง 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ โดยระดับโรงเรียนและกลุ่มงาน 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ โดยยึดเป้าประสงค์ขององค์กรหรือกลุ่มงาน 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ อิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมองค์กร 5) ลักษณะของโครงสร้าง สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ขึ้นกับความนิยมและความเชื่อ 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และ 8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

25) การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดของสภาพที่พึงประสงค์รายการย่อยขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารทั้ง 8 องค์ประกอบและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มาจัดเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกรอบแนวคิดที่ศึกษา คำนคว้าและสังเคราะห์มาจากทฤษฎี และแนวคิดที่นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญได้ทำการศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน

รูปแบบการบริหารที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประเภทรูปแบบการบริหาร (Management Model) ของ Tony Bush (2011) ทั้ง 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal)
2. รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial)
3. รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political)
4. รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective)
5. รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity)
6. รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural)

โดยในแต่ละประเภทรูปแบบการบริหารจะมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร การบริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

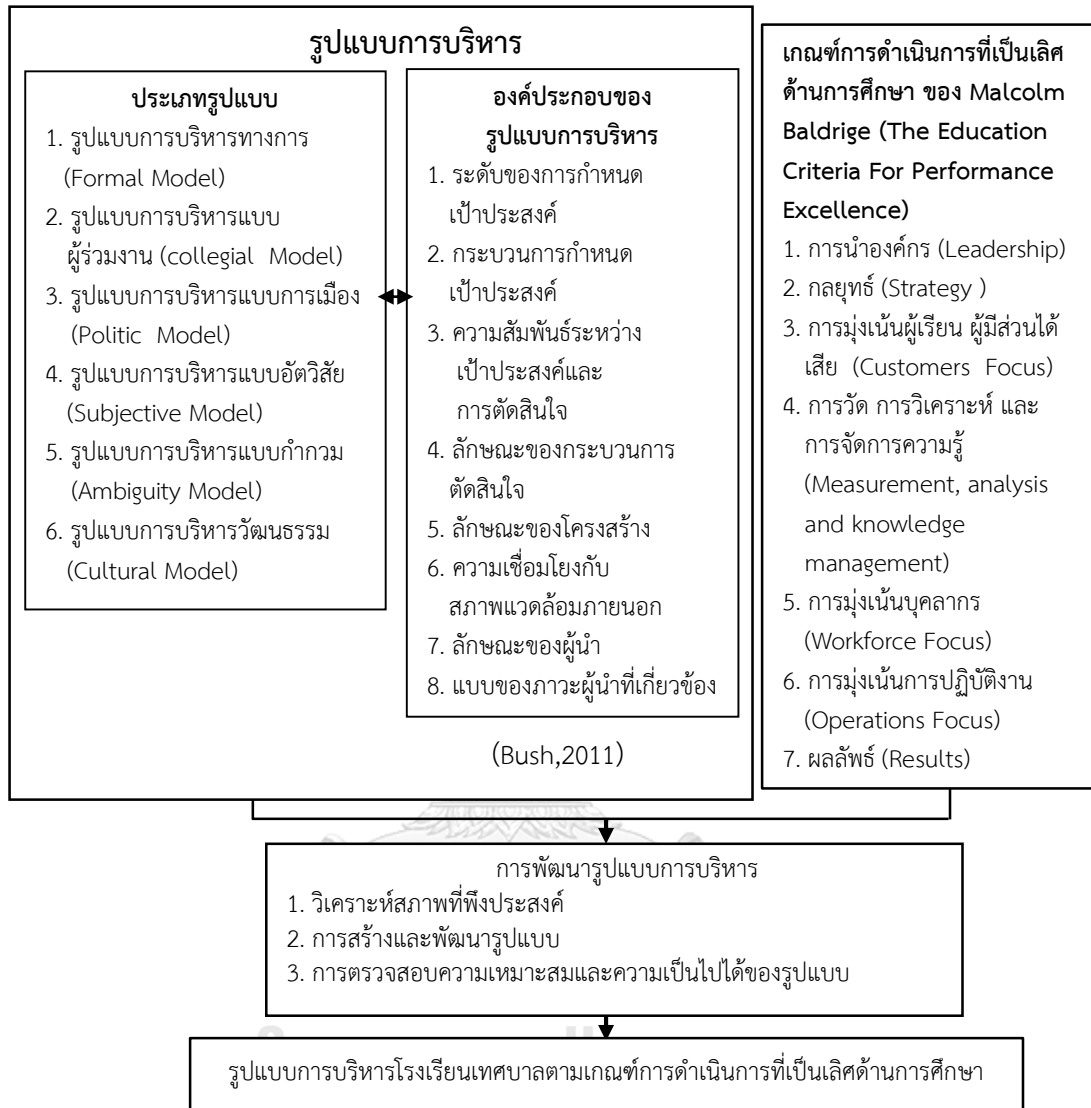
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions)
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process)
5. ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure)
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment)
7. ลักษณะของผู้นำ (Style of leadership)
8. แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)

## 2) เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customers Focus)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, analysis and knowledge management)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operations Focus)
7. ผลลัพธ์ (Results)

จากรายกรอบแนวคิด สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดขอบเขตในการวิจัย 3 ส่วน ได้แก่ ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย และขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาแต่ละส่วน ดังนี้

1) ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดโดยใช้เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ของ Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) มี 7 หมวด และรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Bush (2011) มีประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ ซึ่งมีการบริหาร 8 องค์ประกอบ

3) ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย ระยะเวลาในการศึกษาปีการศึกษา 2560 – 2562

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

2) ผู้บริหารและครู มีรูปแบบที่ส่งเสริมวิธีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่นเป็นยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

3) โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นสารสนเทศและประกอบการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจจะทำให้การบริหารองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

## บทที่ 2

### ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา มีกระบวนการวิจัยที่อยู่ภายใต้ขอบเขตของเนื้อหา ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเทศบาล
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน
  - 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

##### 2.1.1 ความเป็นมาของความเป็นเลิศ

การบริหารการศึกษามีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยในแต่ละยุคสมัยต่างก็มี จุดเน้นและเป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน ในยุคสมัยที่ชนะตั้งเดิมประมาณปี ค.ศ.1890 ได้ให้ความสำคัญ กับความมีประสิทธิภาพในการทำงานและการควบคุมมาก โดยมักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญของมนุษย์ ต่อมาในยุคสมัยที่ชนะเชิงพฤติกรรมซึ่งเริ่มเมื่อประมาณปี ค.ศ.1910 เป็นต้นมา การบริหารงานให้ ความสำเร็จกับความเป็นมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้อง เข้าใจและให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ใน องค์กรส่วน และในยุคสมัยที่ชนะเชิงปริมาณซึ่งเริ่มเมื่อประมาณปี ค.ศ.1940 ได้ ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลมีการใช้ตัวเลขทางคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อประกอบการตัดสินใจมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2545 : 16-17) ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆที่มีความหลากหลายมากขึ้น การบริหารการศึกษาจึงได้รับอิทธิพลมา จากศาสตร์ที่หลายสาขาผสมผสานกันในลักษณะสหวิทยาการและยังมีการนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณา การเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรมากขึ้น ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป ปัจจุบัน การบริหารองค์กรทางการศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุดใน หลายประเทศ คือ การบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมที่ว่าการผลิตต้องมีคุณภาพซึ่งต้องมีการตรวจสอบผลผลิต ต่อมาแนวคิดในการควบคุมคุณภาพซึ่งเน้นที่กระบวนการผลิต โดยการตรวจหาข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไข แนวคิดต่อมาเปลี่ยนเป็นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ จึงเกิดระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาขึ้น ระบบนี้เน้นการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดแทนการค้นหาข้อผิดพลาดเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต สำหรับแนวคิดด้านคุณภาพในปัจจุบันคือการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริการที่มีคุณภาพในทุก ๆ มิติ (สุกัญญา ไชววิไลกุล, 2547 : 59) แนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการ Sallis (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุดคือการจัดการแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในระดับนี้จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังที่ Bartol and Martin (1998 : 546-548) และ Lunenberg and Ornstein (2004 : 62) กล่าวถึงปรัชญาสำคัญของ TQM ไว้ว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุก ๆ หน่วยงาน และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้านและองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระดับ 16 ซึ่งสอดคล้องกับที่สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 18) และวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 20-21) สรุปไว้ว่าหลักการสำคัญของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการคือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

### 2.1.2 ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศได้มีผู้กล่าวอธิบายความหมายได้หลายด้านพอสมควร ดังเช่นที่ อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์ (2536) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คุ่มค่ากับการลงทุนผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึงความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์และอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยา จะมองว่าการศึกษาค้นคว้าได้ตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้านการศึกษา จะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ หลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาแล้วคิดวิเคราะห์และวิจารณ์

Webster (1968 : 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยมเด่น อยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ (<http://www.ofsted.gov.uk>)

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามได้ที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่าหมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา ความเป็นเลิศคุณภavn นั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำ คำนี้ถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศ ต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่ามาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณหล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญคือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าสำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นได้กล่าวไว้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

สรุปได้ว่า การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ หมายถึง เกณฑ์มาตรฐานของชุดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีลักษณะของสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการวางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรโดยคำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชมและสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้



### 2.1.3 ความสำคัญของความเป็นเลิศ

Greg (1994:6) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีการกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงซึ่งสอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2540:27)กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศ ว่าต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541:108-110) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันอย่างเสรีองค์กรส่วนใหญ่มีความกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาศาล ในขณะเดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งตลาด และที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546:10-23) กล่าวไว้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ธุรกิจ ใช้ทรัพยากรองค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถสร้างการเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้ได้ ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นยังสามารถเป็นต้นแบบและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างดีเยี่ยม

### 2.1.4 รูปแบบของความเป็นเลิศ

Ka-ho Mok(2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore : A case study of the school excellence model” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงมีความสามารถและ

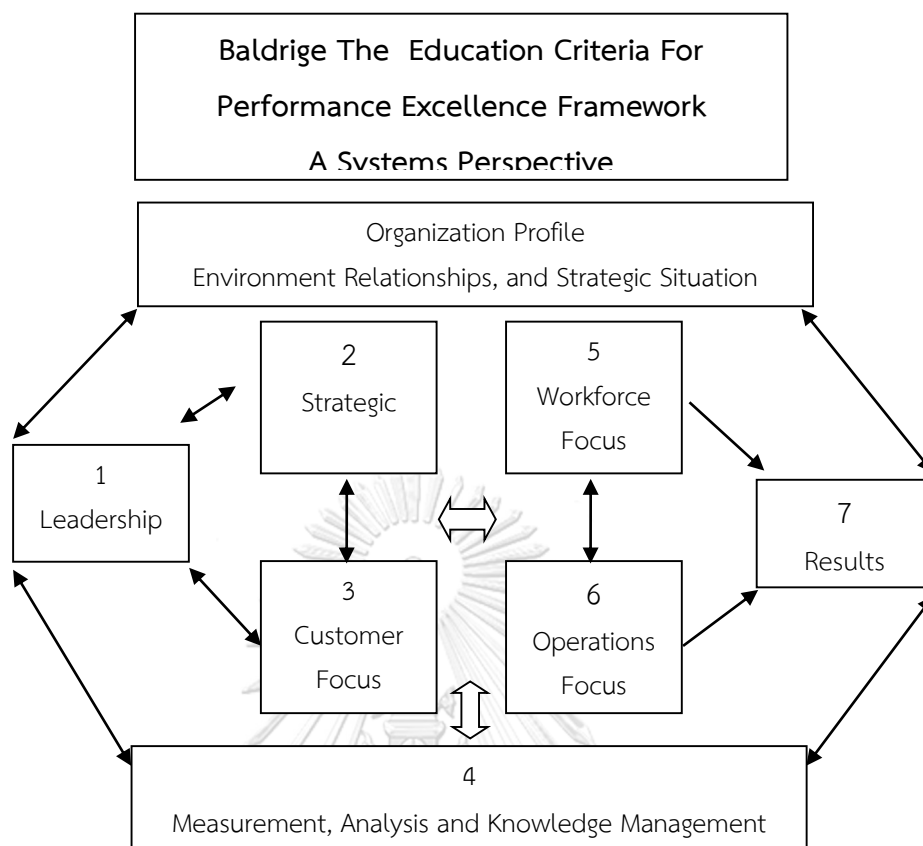
ยึดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุนและกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ที่มามีจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็น การทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษากระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและการบริหารเป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดีให้กับนักเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากร ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม OFSTED (<http://www.tameside.gov.uk/>) ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ เพื่อให้สถานศึกษาที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพนำไปเป็นแบบอย่าง โดยรูปแบบการแสดงความ เป็นเลิศนี้ได้รับการปรับปรุงและถูกนำมาใช้โดยกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคลากร การบริหารทรัพยากร การปรับปรุงกระบวนการ ความคิดเห็นของสถานศึกษา ความคิดเห็นของพนักงาน ความคิดเห็นของชุมชน และผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาประกอบด้วยระบบการบริหาร 6 ระบบด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกระบวนการสนับสนุนและการศึกษา ทรัพยากรบุคคล และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน

### 2.1.5 เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ MBNQA ให้ครอบคลุมในกลุ่มองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรด้วย ทั้งนี้ในช่วงที่มีการออกพระราชบัญญัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ.2530(The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of1988 สถานการณ์ในขณะนั้นคือรัฐบาลสหรัฐฯ ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านการค้าและการผลิตกับต่างประเทศ โดยเฉพาะญี่ปุ่นประกอบกับผลผลิตทางการเกษตรในประเทศอยู่ในระดับที่ต่ำทำให้สหรัฐฯต้องเร่งปรับปรุงโครงสร้างการผลิตของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถเติบโตได้ทันกับประเทศอื่น ๆ ที่สหรัฐฯ ล้าหลังกว่าถึง 20 ปีสหรัฐฯ ตระหนักดีว่าการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพและความสำเร็จขององค์กรมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการเสริมสร้างประสิทธิภาพการแข่งขันในตลาดโลกดังนั้น จึงได้เร่งพัฒนาศักยภาพและคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรในประเทศขึ้นเพื่อเป็นฐานการผลิตที่เข้มแข็งพร้อม ๆ กับการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพและความสำเร็จขององค์กรการริเริ่มรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award นี้เป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามเกณฑ์สมัครเข้ารับรางวัลได้โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ได้เปิดโอกาสให้องค์กรที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ คือเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจหนึ่งใน 3 ภาคส่วนนี้ ได้แก่ ภาคการผลิตการบริการหรือเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ทำธุรกิจทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการต่อมาในปี พ.ศ. 2540 จึงได้ขยายคุณสมบัติขององค์กรให้ครอบคลุมไปถึงองค์กรด้านสาธารณสุขและการศึกษาและในปี พ.ศ. 2549 ได้ขยายครอบคลุมไปถึงองค์กรประเภทที่ไม่แสวงหากำไรด้วยหากพิจารณาผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) ปี 2558 - 2559 ( The 2015-2016 Education Criteria tor Pergformance Excellence) มาเป็นกรอบในการศึกษาและวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategic )
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customer Focus)
4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis. And KnowledgeManangment)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operations Focus)
7. ผลลัพธ์ (Results)



## แผนภาพที่ 2 ฝั่งแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence)

The Education Criteria For Performance Excellence

ที่มา : Baldrige National Quality Program, 2015-2016. Education Criteria for Performance Excellence.

สาระสำคัญของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ของ Malcolm Baldrige ทั้ง 7 หมวด ดังนี้

1) การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1.1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน การสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในโรงเรียน

(1.2) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance and Societal Responsibilities) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการความคุ้มค่า การบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การส่งเสริมกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และการส่งเสริมสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

2) กลยุทธ์ (Strategic ) หมายถึง การพัฒนาแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

(2.1) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

(2.2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน การกำกับ ติดตาม การตรวจสอบการทำงานและผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ

3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customer Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น และการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว

(3.1) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น หมายถึง การรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนาด้านหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

(3.2) การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หมายถึง การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ที่มีต่อการรับบริการของโรงเรียนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement ,Analysis and Knowledge Management) หมายถึง การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4.1) การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน หมายถึง การวัดการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การจัดการกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้มาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

(4.2) การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง

การจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องแม่นยำรวดเร็วในการสืบค้น พร้อมใช้งาน และการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น

5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร

(5.1) การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากร การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การธำรงรักษา การประเมินความพึงพอใจในการทำงาน

(5.2) การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน การมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ตลอดจนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operation Focus) หมายถึง การจัดระบบงานและการจัดกระบวนการทำงาน

(6.1) การจัดระบบงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบท ควบคุมระยะเวลา ควบคุมต้นทุน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

(6.2) การจัดกระบวนการทำงาน หมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงาน การนำกระบวนการทำงานไปใช้ในการปฏิบัติจริง การจัดทำคู่มือ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

7) ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้บุคลากร ด้านภาวะผู้นำและธรรมาภิบาล

(7.1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning Outcomes) หมายถึง คุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับสถานศึกษาและระดับชาติ (O-NET) และการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(7.2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Customer-Focused Outcomes) หมายถึง ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนความสามารถในการศึกษาต่อที่สูงขึ้น

(7.3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด (Budgetary, Financial and Market Outcomes) หมายถึง การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอตามแผนที่กำหนดไว้ ความสามารถในการระดมทรัพยากรการควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายประจำปี

(7.4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Outcomes) หมายถึง การพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าของครูและบุคลากรในโรงเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสภาพแวดล้อมสุขภาวะที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

(7.5) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล (Leadership Governance Outcomes) หมายถึง โรงเรียนดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน การได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างในการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นที่มีสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า แนวคิดการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ 1)การนำองค์กร 2)กลยุทธ์ 3)การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย 4)การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5)การมุ่งเน้นบุคลากร 6)การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน 7)ผลลัพธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเทศบาล

### 2.2.1 ความสำคัญของโรงเรียนเทศบาล

1) การกำหนดบทบาทการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ

(1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญๆได้แก่

มาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็น เวลาสิบสองปีตั้งแต่วัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย

อารมณ สักคม และสติปัญญา ให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย

รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ

การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรา 250 ระบุว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การจัดทำบริการสาธารณะและกิจการสาธารณะใดที่สมควรให้เป็นหน้าที่ และอำนาจโดยเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ หรือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการใดให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติซึ่งต้อง สอดคล้องกับรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวรรคสี่ และกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อย ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับ กลไกและขั้นตอนในการกระจายหน้าที่และอำนาจ ตลอดจนงบประมาณและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และอำนาจดังกล่าวของส่วนราชการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

ในการจัดทำบริการสาธารณะหรือกิจการสาธารณะใดที่เป็นหน้าที่และอำนาจของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถ้าการร่วมดำเนินการกับเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ หรือการมอบหมาย ให้เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐดำเนินการ จะเป็นประโยชน์แก่ประชาชน ในท้องถิ่นมากกว่าการที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะร่วมหรือมอบหมายให้ เอกชนหรือหน่วยงานของรัฐดำเนินการนั้นก็

มาตรา 258 ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล ดังต่อไปนี้ จ. ด้านการศึกษา (1) ให้สามารถเริ่มดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้า รับ การศึกษาตามมาตรา 54 วรรคสอง เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย



(2) พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

มาตรา 10 กล่าวว่าการจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

มาตรา 41 ระบุว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุก ระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(3) พระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้

(6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ (9) การจัดการศึกษา (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (14) การส่งเสริมกีฬา

(4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) จากสถานะของประเทศและบริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ประเทศกำลังประสบอยู่ ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ครอบคลุมการยังน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยืดหลักสมดุล ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึงโดย

(1) ปฏิรูประบบบริหารจัดการทางการศึกษา โดยปรับระบบบริหารจัดการ การศึกษาใหม่เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability)

(2) ปฏิรูประบบการคลังด้านการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา

(3) พัฒนาคุณภาพครูทั้งระบบ ตั้งแต่กระบวนการผลิต สรรหา และการคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่ง รวมทั้งระบบการประเมินและรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์จากตัวผู้เรียน

(4) ปฏิรูประบบการเรียนรู้ โดยมุ่งจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะกำลังคน ทั้งระบบการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมศึกษาจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้รับ หลักสูตรและผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาด การวิจัยและการใช้เทคโนโลยีและสื่อเพื่อการเรียนรู้

## 2) แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558 - 2560)

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และมีสิทธิในการจัดการศึกษาได้ทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาต่อเนื่อง (การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย) เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยจะต้องจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ ให้ได้ มาตรฐานการศึกษาของชาติ 3 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมือง และ พลโลก (คนไทยเป็นคน เก่ง คนดี และมีความสุข) มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา (จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนา ผู้เรียนเป็น สำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน) และมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้/ สังคมแห่งความรู้ (การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ ให้เข้มแข็ง) ดังนั้น กรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยสำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น จึงได้จัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี โดยได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ เงื่อนไข และการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งจะให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่นมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาที่บูรณาการทั้งการศึกษา ในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งนี้เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนใน ท้องถิ่นทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ดังนี้

### วิสัยทัศน์

ท้องถิ่นจัดการศึกษาตลอดชีวิตมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ร่วมกันอย่างปรองดองสันติสุขและยั่งยืน ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## พันธกิจ

(1) พัฒนาจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต สู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียน

(2) พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

(3) เสริมสร้างสังคมท้องถิ่นให้มีความปรองดอง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ยั่งยืน

(4) ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการท่องเที่ยวในท้องถิ่นที่มี

แหล่งท่องเที่ยว

## จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

(1) สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

(2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาให้เด็ก เยาวชน และประชาชน

ในท้องถิ่นได้เรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เด็ก เยาวชน และ

ประชาชนในท้องถิ่น

(4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริม สนับสนุนให้สังคมท้องถิ่นมีความสมานฉันท์

อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และยั่งยืน

(5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีแหล่งท่องเที่ยว จัดการศึกษาเพื่อรองรับ

การส่งเสริมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น

## 2.2.2 ภารกิจของการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล

ภารกิจจัดการศึกษาของท้องถิ่นแบ่งออกเป็น 5 ประเภท (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2545 : 1) ดังนี้

### 1) การจัดการศึกษาปฐมวัย

เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ - อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิตการเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางจิตใจ – อารมณ์ สังคม สติปัญญา บุคลิกภาพและสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบงานอาชีพ และทักษะทางสังคมโดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมและมีความสำนึกในความเป็นไทย

3) การจัดบริการหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4) การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กและเยาวชน เป็นการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการกิจกรรมเด็กและเยาวชนประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5) การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

สำหรับการบริหารกิจการภายในโรงเรียนเทศบาลของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้ระบุวิธีการพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้โดยมีโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่ายตามกฎกระทรวง ดังนี้

### 1. ด้านวิชาการ

(1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับทำให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

(4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

- (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (9) การนิเทศการศึกษา
- (10) การแนะแนว
- (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน

สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- (16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2. ด้านงบประมาณ

- (1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
- (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
- (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- (8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (11) การวางแผนพัสดุ

(12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

(13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(14) การจัดหาพัสดุ

(15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(17) การเบิกเงินจากคลัง

(18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

(19) การนำเงินส่งคลัง

(20) การจัดทำบัญชีการเงิน

(21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

(1) การวางแผนอัตรากำลัง

(2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(6) การลาทุกประเภท

(7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

(9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

(10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

(11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

(12) การออกจากราชการ

(13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

(14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์

(15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

(17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

(18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา

(19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

(20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับ  
การบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

#### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

(1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

(4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

(5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

(6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

(7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(8) การดำเนินงานธุรการ

(9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

(11) การรับนักเรียน

(12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

(13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

(14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(15) การทัศนศึกษา

(16) งานกิจการนักเรียน

(17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

(20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน

(21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

(22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

โรงเรียนเทศบาลที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดทำแผนผังการบริหารงาน 4 ฝ่าย และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามภารกิจตามที่ระบบไว้ในกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยละเอียดและรอบคอบตามหลักการที่เป็นสาระสำคัญของกฎกระทรวง

### 2.2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล

1) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

(1) กระทรวงมหาดไทยควบคุมส่งเสริมงานด้านธุรการ

(2) กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมมาตรฐานงานด้านวิชาการ

(3) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนดหลักเกณฑ์และควบคุม

การบริหารงานบุคคลของเทศบาล มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นองค์คณะในระดับต่าง ๆ อาทิ ก.ท. และ ก.ท.จ จังหวัด แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลและคณะกรรมการพนักงานเทศบาลตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญพ.ศ.2560 พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรและปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

สำหรับการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูเทศบาลนั้น ก.ถ. มีหน้าที่ออกระเบียบการและข้อบังคับ ก.ถ.ว่าด้วยการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นระดับปรับตำแหน่ง การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาดำเนินการลงโทษทางวินัยแก่พนักงานเทศบาล ส่วนสวัสดิการพนักงานครูเทศบาลและพนักงานเทศบาลตำแหน่งอื่น และมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเพิ่มขึ้นกว่าข้าราชการพลเรือน 25 % เพื่อสนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการในหน่วยงานปกครองท้องถิ่นมากขึ้น



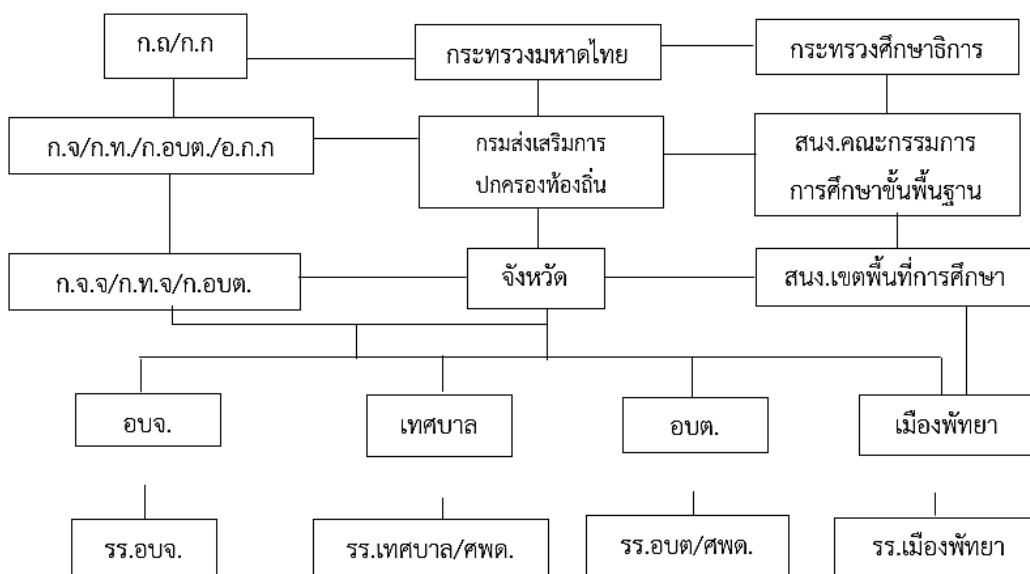
## 2) บุคลากรทางการศึกษาของเทศบาล

บุคลากรของเทศบาล ที่รับผิดชอบการศึกษาแบ่งออกเป็นฝ่ายการเมือง(กำหนดนโยบาย) และฝ่ายพนักงานประจำ ได้แก่

(1) ฝ่ายนโยบาย ได้แก่ คณะเทศมนตรี ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและควบคุมการบริหารการศึกษาของเทศบาลทั้งหมด โดยมีสภาเทศบาลซึ่งเป็นฝ่ายนิติบัญญัติเป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณที่ฝ่ายบริหาร คือ คณะเทศมนตรีเสนอและควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

(2) ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาล และพนักงานครูไม่สังกัดการศึกษา เป็นเจ้าหน้าที่ มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานการศึกษาของเทศบาล ซึ่งมีทั้งพนักงานครูเทศบาล ที่อาจดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก ตามขนาดและปริมาณงานการศึกษาของเทศบาลแต่ละแห่ง และพนักงานเทศบาลสามัญ การบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลและพนักงานครูเทศบาล อยู่ในความควบคุมของ ก.ธ. อยู่ในความควบคุมของคุรุสภา และมีความสัมพันธ์กับกระทรวงศึกษาธิการเพียงส่วนน้อย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท.และก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษาเพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบัน และที่จะดำเนินการในอนาคตรวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษาด้วยโดยมีโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้



### ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,ม.ป.ป

#### (3) การจัดระบบบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเทศบาล

การบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล มีการบริหารที่สอดคล้องและปฏิบัติ ตามกฎหมายระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ตามพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยดำเนินการตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2546 ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาพ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา 2547 ซึ่งการบริหารงานบุคคลของเทศบาลจะบริหารงานในรูปของ คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ระดับได้แก่ 1) คณะกรรมการมาตรฐานการ บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ธ.) 2) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) และ 3) คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด (ก.ท.จ.) คณะกรรมการพนักงานเทศบาลมีอำนาจหน้าที่ กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานเทศบาลและลูกจ้างของ เทศบาล ให้เหมาะสมกับลักษณะการบริหาร และอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และจะต้องอยู่ภายใต้ มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานเทศบาลและลูกจ้างของเทศบาล ที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนด

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาของเทศบาลปัจจุบันมีการ กำหนดตำแหน่งจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆดังนี้

## 1) บุคลากรในโรงเรียน

1.1) สายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2) สายงานการสอน ได้แก่ ครู ครูผู้ช่วย ครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.3) บุคลากรสนับสนุนการสอน ได้แก่ ตำแหน่ง การเงิน/บัญชี/พัสดุ / งานธุรการ/งานโขนานการ/งานอนามัยโรงเรียน/งานคอมพิวเตอร์/สโตนศึกษา

## 2) บุคลากรในสำนักงานการศึกษาหรือกองการศึกษา

2.1) สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา

2.2) สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ศึกษาพิเศษ

2.3) สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่สนับสนุนการ สारวัตร์นักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม และบรรณารักษ์

2.4) สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานห้องสมุด เจ้าหน้าที่งานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุดเจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

## 3) งบประมาณด้านการศึกษาของเทศบาล

เทศบาลมีรายได้เพื่อการศึกษาส่วนใหญ่มาจาก 2 แหล่ง คือ เงินอุดหนุนเพื่อการศึกษาจากส่วนกลางและเงินรายได้ของเทศบาลจัดเก็บเอง นอกจากนั้น เทศบาลยังมีรายได้เพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งจากการบริจาคจากประชาชน

## 4) สภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล

## 4.1) สถิติข้อมูลโรงเรียนเทศบาล ปี พ.ศ. 2562 ดังนี้

- เทศบาลนคร	จำนวน 30	แห่ง	มีโรงเรียน จำนวน	191	โรงเรียน
- เทศบาลเมือง	จำนวน 138	แห่ง	มีโรงเรียน จำนวน	447	โรงเรียน
- เทศบาลตำบล	จำนวน 364	แห่ง	มีโรงเรียน จำนวน	472	โรงเรียน
- เมืองพัทยา	จำนวน 1	แห่ง	มีโรงเรียน จำนวน	11	โรงเรียน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน 532	แห่ง	มีโรงเรียน จำนวน	1,121	โรงเรียน
- ครู	จำนวน 35,834 คน		- นักเรียน จำนวน	698,988 คน	

(ที่มา : สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,2560)

4.2) สถิติในการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ชั้นพื้นฐาน (O-NET) ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้น ป.6 และม.3 ปีการศึกษา 2558-2560 (ที่มา : สทศ.วิกฤตการศึกษาไทย [www.niets.or.th](http://www.niets.or.th))

ตารางที่ 2.1 ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชั้น ป.6 ปีการศึกษา 2558-2560 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

วิชา	ปีการศึกษา		
	2560	2558	2559
ภาษาไทย	44.47	47.11	50.96
ภาษาอังกฤษ	33.32	38.15	31.84
คณิตศาสตร์	34.28	40.04	36.58
วิทยาศาสตร์	37.35	41.13	39.44

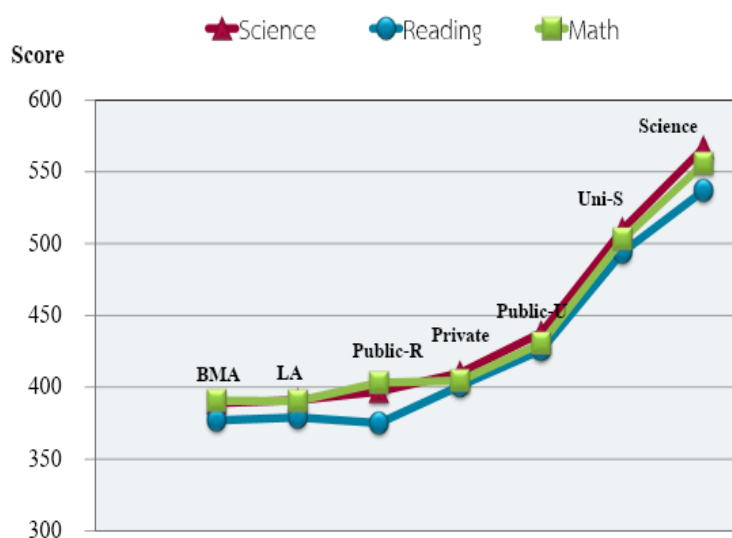
ตารางที่ 2.2 ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชั้น ม.3 ปีการศึกษา 2558-2560 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

วิชา	ปีการศึกษา		
	2560	2558	2559
ภาษาไทย	44.79	40.61	42.93
ภาษาอังกฤษ	27.74	27.75	28.39
คณิตศาสตร์	22.12	28.77	24.90
วิทยาศาสตร์	30.14	34.00	32.70

ผลการวิเคราะห์คะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ชั้นพื้นฐาน (O-NET) ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้น ป.6 และม.3 ปีการศึกษา 2558 - 2560 จำแนกตามรายวิชา แสดงให้เห็นการเปรียบเทียบว่าคะแนนเฉลี่ย ของนักเรียนทั้งสังกัดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ที่เห็นเด่นชัดคือ วิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ในทุกช่วงชั้น โดยเฉพาะ ป.6 ในวิชาภาษาอังกฤษและ คณิตศาสตร์ นักเรียนได้คะแนนเฉลี่ยต่ำมาก

4.3) การประเมินระดับนานาชาติตามโครงการPISA 2015 (Programme for International Student Assessment)

## PISA 2015 Results by School Administration



### แผนภาพที่ 3 แสดงผลการสอบโครงการ PISA

ที่มา : (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย,2558:25)

การวิเคราะห์ผลข้อสอบโครงการ PISA 2015 Results by School Administration กระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกตามรายสังกัด พบว่า โรงเรียนสอนวิทยาศาสตร์และโรงเรียนสาธิต มีคะแนนเฉลี่ย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับนานาชาติกำหนดไว้ แต่โรงเรียนเทศบาล มีค่าคะแนนเฉลี่ย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับนานาชาติ

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน

**2.3.1 ความหมายของรูปแบบ** นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายรูปแบบการบริหารทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2537, p. 13) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540) ให้นิยามรูปแบบการบริหารว่า เป็นลักษณะที่พึงปรารถนาที่เป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง เช่น เมืองในอุดมคติ

ดิเรก วรณเศียร (2545) ให้ความหมายของรูปแบบการบริหารว่า เป็นสิ่งที่แสดง โครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งได้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดง ออกมา ในรูปของแผนภาพทางความคิด ภาษา หรือสัญลักษณ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, p. 31) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเป็นแบบจำลอง หรือ ตัวแบบ ที่สะท้อนภาพ หรือปรากฏการณ์ หรือภาพที่เป็นนามธรรมที่ถูกจัดทาสขึ้นเพื่อใช้อธิบาย ปรากฏการณ์ หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ที่ช่วยให้ สามารถเข้าใจความคิด หลักการ กระบวนการ หรือกระบวนการทัศนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้ เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ได้ง่ายและชัดเจนขึ้น

E. W. Smith, Krouse, and Atkinson (1980) ให้นิยามรูปแบบว่า เป็นการย่อส่วนของจริง ของปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ให้เล็กลงเพื่อให้ข้อพิจารณาและช่วยทำความเข้าใจใน ข้อเท็จจริง โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเหมือนเป็นตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

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

Brown and Moberg (1980, p. 80) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นกรอบแนวคิด ที่เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร ซึ่งได้ออกแบบระบบงานและแนวทางการดำเนินงาน ในการบริหาร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง โดย Brown และ Moberg ได้แบ่งรูปแบบ การบริหารเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ 3) โครงสร้างการบริหาร องค์กร 4) กระบวนการบริหาร และ 5) กระบวนการตัดสินใจในองค์กร

Daft (1992, p. 2) กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่นำมาใช้เป็น เครื่องมืออธิบายมิติ หรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติในองค์กร

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหาร หมายถึง กรอบแนวคิดหลักการโดยมีลักษณะของโครงสร้าง ที่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการฉายภาพในอุดมคติที่สามารถ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยผ่านกระบวนการ ปฏิบัติที่มีความน่าเชื่อถือได้

**2.3.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Tony Bush (2011)** จากการศึกษาแนวคิดของ Tony Bush (2011) จะมีประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปการบริหารแบบทางการ (Formal Model) 2)รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Politic Model) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model) 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model) โดยในแต่ละประเภทรูปแบบการบริหารจะมีองค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ เพื่อใช้ในการจำแนกรูปแบบ ดังนี้ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้าง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) ลักษณะของภาวะผู้นำ และ8) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

#### **องค์ประกอบหลักที่หนึ่ง** เป้าประสงค์ (Goals) ประกอบด้วย

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goal are detemined) (องค์ประกอบที่ 1)
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are detemined) (องค์ประกอบที่ 2)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) (องค์ประกอบย่อยที่ 3)
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process) (องค์ประกอบย่อยที่ 4)

#### **องค์ประกอบหลักที่สอง** โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ประกอบด้วย

1. ลักษณะโครงสร้าง (Nature of structure) (องค์ประกอบย่อยที่ 5)

#### **องค์ประกอบหลักที่สาม** สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

(องค์ประกอบย่อยที่ 6)

#### **องค์ประกอบหลักที่สี่** ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย

1. ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of Leadership) (องค์ประกอบที่ 7)
2. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) (องค์ประกอบย่อยที่ 8) ซึ่งรายละเอียดแต่ละรูปแบบ มีดังนี้

##### **1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model)**

รูปแบบการบริหารแบบทางการ หมายถึง รูปแบบการบริหารที่มีระบบการทำงานแบบลำดับชั้น (Hierarchical System) มีโครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้อำนาจที่

ถูกต้องตามกฎหมายในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบภายในองค์กร รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (Bush,2011: 40)

(1) ลักษณะของรูปแบบการบริหารแบบทางการ มีลักษณะสำคัญดังนี้ มีโครงสร้างขององค์กรแบบลำดับชั้น โดยแผนผังการบริหารขององค์กรแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีสายบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น เน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแสดงความเป็นผู้นำเหนือพนักงานเป็นองค์กรที่เน้นวิธีปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการตัดสินใจจะต้องผ่านกระบวนการที่มีเหตุผลและเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร โดยผู้บริหารมีอำนาจเหนือผู้บังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่และตำแหน่งงาน

(2) การจำแนกรูปแบบการบริหารแบบทางการ สามารถแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบย่อย ดังนี้

1) รูปแบบเชิงโครงสร้าง (Structure Models) เป็นรูปแบบที่เน้นในการแบ่งภาระหน้าที่การทำงานในระบบโครงสร้างการบริหารขององค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรและระหว่างบุคลากรกับบุคลากร เพื่อร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

2) รูปแบบเชิงระบบ (Systems Models) เป็นรูปแบบที่เน้นความเป็นเอกภาพ ความมั่นคงและการบูรณาการภายในองค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญระหว่างองค์ประกอบขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้องค์การทางการศึกษามีความมั่นคง โดยสมาชิกขององค์กรจะต้องมีความเอกภาพและมีความรู้ลึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ

3) รูปแบบราชการ (Bureaucratic Models) เน้นการจัดแบ่งภาระหน้าที่ตามลักษณะของงานและความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยรูปแบบราชการมีหลักการในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) เน้นความสำคัญของโครงสร้างการบริหารตามลำดับชั้น มีการเชื่อมโยงคำสั่งในตำแหน่งที่แตกต่างกันตามลำดับชั้น อาศัยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุด โดยผู้บริหารองค์กรก็ต้องรับผิดชอบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ที่บังคับบัญชาด้วย



(2) เน้นการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ โดยกลุ่มผู้บริหารในระดับสูงจะเป็นผู้ร่าง และให้การรับรองโดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) มีจัดตั้งฝ่ายบุคลากร โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชี่ยวชาญในภาระงานเฉพาะด้าน

(4) การตัดสินใจและความประพฤติ จะถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและข้อบังคับมากกว่าเกิดจากความมุ่งมั่นส่วนตัว เช่น โรงเรียนมีกฎระเบียบและข้อบังคับสำหรับควบคุมความประพฤตินักเรียน และใช้คู่มือกฎระเบียบสำหรับบุคลากรเพื่อควบคุมความประพฤติของครู

(5) ไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคลากร โดยใช้ความเป็นกลางเพื่อช่วยลดผลกระทบของความเป็นปัจเจกในการตัดสินใจ

(6) ใช้คุณธรรมในการสรรหา และพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร การแต่งตั้งจะเกิดขึ้นกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งจะขึ้นกับความเชี่ยวชาญที่แสดงให้เห็นในตำแหน่งปัจจุบันและตำแหน่งที่ผ่านมา

4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Rational Models) เป็นรูปแบบที่เน้นในกระบวนการบริหาร และกระบวนการตัดสินใจ โดยกระบวนการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผลจะเกิดขึ้นตามโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ มีขั้นตอนดังนี้ 1) ระบุปัญหา 2) วิเคราะห์ปัญหาและวิเคราะห์ข้อมูล 3) สร้างวิธีแก้ปัญหา 4) เลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 5) ใช้ทางเลือกที่เลือกมา และ 6) ควบคุมและประเมินผลประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ที่เลือก

5) รูปแบบเชิงลำดับชั้น (Hierarchical System) เป็นรูปแบบที่เน้นความสัมพันธ์ของสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง โครงสร้างองค์การเน้นอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด

(3) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบทางการ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) เป้าประสงค์ (Goals) มีการกำหนดดังนี้

(1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) ของรูปแบบทางการ เป็นเป้าประสงค์รวมที่เน้นหน่วยงานหรือสถาบันเป็นหลัก

(2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) ผู้บริหารและหัวหน้างานมีสิทธิอำนาจในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) ของรูปแบบทางการ การตัดสินใจของผู้บริหารจะยึดหลักเป้าประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

(4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process) ในรูปแบบทางการ จะต้องมีความสมเหตุสมผล โดยยึดกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นหลัก

## 2) โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

ลักษณะโครงสร้าง (Nature of structure) ของรูปแบบทางการ มีสายบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นในแนวดิ่ง มีการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับชั้นโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการต่อทุกคนที่อยู่ในองค์การ รองลงไปตามลำดับจนถึงระดับล่างสุด คือพนักงานที่ปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามหัวหน้าในสายงานตามลำดับชั้น

## 3) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Link with environment) ของรูปแบบทางการ เป็นระบบปิด (Closed System) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามและใส่ใจต่อผู้บริหารขององค์การมากกว่าลูกค้า ทั้งนี้ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกก็สามารถเป็นระบบเปิด (Open System) ได้เช่นกันเพื่อเปิดให้มีการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้กว้างขวางมากขึ้น เนื่องจากองค์การทางการศึกษาเป็นองค์การสาธารณะที่จะต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การต่อชุมชนโดยรอบ ดังนั้น ความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ของผู้บริหารองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ความเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดี

## 4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

(1) ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of Leadership) ในรูปแบบทางการ กำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดขององค์การและเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ รวมถึงการกำหนดวิธีการดำเนินงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งในองค์การทางการศึกษาผู้บริหารจะเป็นผู้ควบคุมทั้งงานวิชาการ งานการบริหาร และการประสานงานกับภายนอกโดยผู้ปกครองจะติดต่อโดยตรงกับผู้บริหารเมื่อมีกิจกรรมกับโรงเรียน และถือว่าผู้บริหารเป็นตัวแทนของโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถมอบหมายหน้าที่ให้กับกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดีและประสบความสำเร็จในการทำงานมารับผิดชอบแทน เพื่อลดภาระงานและกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานมากขึ้น

(2) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) ของรูปแบบทางการ คือรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Managerial leadership) โดยผู้บริหารได้รับอำนาจตามตำแหน่งที่เป็นทางการ โดยมีอำนาจในการสั่งการ ควบคุม กำกับดูแล กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การและกระบวนการทำงาน โดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการบริหารมากกว่าให้คำแนะนำ

## 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model)

รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายสิทธิอำนาจการบริหารและการตัดสินใจแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานทุกคนขององค์การ โดยเปิดโอกาสให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการปรึกษาหารือกันเพื่อหาจุดยืน และความเห็นชอบร่วมกันเพื่อนำไปสู่ฉันทามติ ส่วนสิทธิอำนาจต่าง ๆ ในองค์การมีการกระจายไปให้กลุ่มบุคคล หรือทุกคนในองค์การที่มีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี (Bush, 2011:72)

### 1) ลักษณะรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน มีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) หลักการ มีการจัดการเป็นไปตามข้อตกลงรวม และการตัดสินใจอิงหลักการที่เป็นประชาธิปไตย ซึ่งหลักการเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างความยุติธรรมความเสมอภาคในการบริหารระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดทีมงานบริหารที่เข้มแข็งและมีความเป็นมืออาชีพ

(2) ค่านิยมขององค์การ เป็นค่านิยมที่บุคลากรขององค์การปฏิบัติตาม โดยค่านิยมจะเป็นตัวชี้นำการบริหารและจัดการองค์การ รวมถึงนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่ตั้งไว้

(3) ขนาดของทีมงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีขนาดพอดีเพื่อให้บุคลากรทุกคนในทีมงานได้ออกเสียง ด้วยหลักการสำคัญคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน เพราะได้กระจายอำนาจให้กับผู้ร่วมงานตามแบบประชาธิปไตย

(4) การตัดสินใจ โดยยึดหลักฉันทามติที่เกิดขึ้นจากการเห็นชอบร่วมกันด้วยความเชื่อที่ว่า การมีวัตถุประสงค์ร่วมจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาด้วยการตกลงกันมีความประนีประนอมในการตัดสินใจเพื่อให้ทุกคนในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้

## 2) การจำแนกรูปแบบผู้ร่วมงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบย่อยดังนี้

(1) รูปแบบรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ในระดับอุดมศึกษา ( Collegial Models in Higher Education) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างการบริหารที่ผู้ร่วมงานทุกคนมีสิทธิ์อำนาจในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระรูปแบบนี้นิยมนำไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเนื่องจากมีบุคลากรเป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากซึ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้การดำเนินงานองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรูปแบบผู้ร่วมงานเหมาะกับองค์การขนาดใหญ่มีระบบการทำงานเป็นทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อมแก้ปัญหาด้วยกันโดยข้อตกลงและการประนีประนอมฉันทามติเป็นอำนาจสูงสุด

(2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา (Collegial models in secondary school) รูปแบบผู้ร่วมงานมีความไม่ค่อยเหมาะสมกับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน นิยมศึกษามีอำนาจสั่งการพูดได้บังคับบัญชาและจะต้องรับผิดชอบต่อหน่วยเหนือ โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อองค์การคนเดียวทั้งในการจัดการและการบริหาร จึงทำให้การพัฒนาระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมถูกหยุดชะงักและเป็นการหยุดชะงักผู้ที่ยากมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงเป็นข้ออ้างสำหรับผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับการบริหาร

(3) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนประถมศึกษา (Collegial models in my Primary school) รูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนประถมศึกษาอิงกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารที่จะนำไปสู่การสร้างใจ ความไว้วางใจ ความเต็มใจและการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

### 3) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานมีองค์ประกอบดังนี้

#### (1) เป้าประสงค์ (Goals)

1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) ของรูปแบบผู้ร่วมงานคือจัดทำขึ้นในระดับหน่วยงานหรือระดับสถาบันโดยได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรทุกคนในองค์การ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) คือ ดำเนินการโดยการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่นำไปสู่การเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จรวมทั้งช่วยให้มีความมั่นคงและยั่งยืนในระบบทำงานขององค์การ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals decisions) คือการตัดสินใจจะต้องยึดเป้าประสงค์ขององค์การที่เห็นชอบร่วมกันเพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) ในรูปแบบผู้ร่วมงานคือตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การซึ่งทุกการตัดสินใจจะต้องผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนและยึดเป้าประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

#### (2) โครงสร้างของโครงการ (Organizational structure)

ลักษณะโครงสร้าง (Nature of structure) ของรูปแบบผู้ร่วมงานมีโครงสร้างการบริหารแบบแนวนอนโดยบุคลากรทุกคนมีสิทธิ์อำนาจเท่าเทียมกันในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานขององค์การสำหรับองค์การขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารซึ่งการตัดสินใจของกระบวนการของคณะกรรมการจะเป็นแนวทางนำไปสู่ฉันทามติและการประนีประนอม เป็นต้น

#### (3) สภาพแวดล้อมภายนอก (The external environment)

ความเชื่อมโยงสภาพแวดล้อม (link with environment) ในรูปแบบผู้ร่วมงานยังไม่มีชัดเจนเนื่องจากรูปแบบผู้ร่วมงานได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการจึงเป็นการยากที่จะหาผู้รับผิดชอบก่อนนโยบายรวมขององค์การและรับผิดชอบต่อต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกดังนั้นฉันทามติเป็น

เพียงหลักการที่ช่วยแก้ปัญหาและผู้บริหารเป็นตัวแทนในการรับผิดชอบและให้ความเห็นชอบในการตัดสินใจต่าง ๆ

#### (4) ภาวะผู้นำ (leadership)

1) ลักษณะของภาวะผู้นำ style of leadership มีการส่งเสริมให้แสดงความเห็นชอบร่วมกันโดยผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ในการปรับนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นของบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการที่ซับซ้อนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ทั้งนี้ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจและอิทธิพลของตนเองภายในองค์กรแต่จะสร้างโอกาสทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มีการร่วมกันริเริ่มกำหนดนโยบายใหม่ขององค์กร

2) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง Related leadership model รูปแบบผู้ร่วมงานมีดังนี้

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง transformer channel leadership คือผู้นำที่ความสัมพันธ์กับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการกระตุ้นทางปัญญาสร้างรูปแบบการใช้บรรณการและค่านิยมองค์กรที่ดีมีความประพฤติที่เป็นตัวอย่างสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์และกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตขององค์กร โดยการนำเข้าที่ประชุมร่วมศึกษาหารือซึ่งการมีส่วนร่วมจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรและทำให้มีอิทธิพลต่อผู้บริหารไม่ถือตนเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดทำกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน

3) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรมากกว่าการที่จะเลือกเฉพาะผู้ที่มีบทบาทหน้าที่เป็นทางการในองค์กรโดยผู้บริหารจะลดขอบเขตของบทบาทหน้าที่และกระจายภาระงานของตนเองไปให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้ร่วมงานจะรวมตัวเป็นกลุ่มหรือเครือข่ายเพื่อรองรับการกระจายอำนาจเพื่อสามารถให้ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนได้ครบทุกด้าน

### 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political Model)

รูปแบบการบริหารแบบการเมืองเป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้กระบวนการเจรจาต่อรองตกลงกันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจภายในองค์กรโดยผู้ที่มีผลประโยชน์รวมตัวกันพัฒนาเป็นกลุ่มผลประโยชน์ที่เข้มแข็งมีการก่อตั้งเป็นพันธมิตรเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์เชิงนโยบายที่

ชัดเจน (Bush, 2011 :99) รูปแบบการเมืองสำหรับนำไปใช้ในสถานศึกษาเป็นรูปแบบการเมืองย่อย (Micropolitics) ซึ่งเป็นอุดมการณ์ทางการเมืองของครูผู้บริหารและนักเรียนของโรงเรียนโดยรูปแบบการเมืองสามารถทะลุเป้าประสงค์แต่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านผลประโยชน์และความขัดแย้งในการกำหนดทิศทางและผลลัพธ์แทน

### 1) ลักษณะของรูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีลักษณะสำคัญดังนี้

รูปแบบการบริหารแบบการเมืองให้ความสำคัญกับหน่วยงานย่อย (Sub-units) ภายใต้องค์การโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นหัวใจสำคัญของรูปแบบนี้ มีการมุ่งเน้นกิจกรรมกลุ่มและให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ทั้งนี้บุคคลในกลุ่มมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกันเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองในการแก้ปัญหาและสร้างผลประโยชน์ร่วมกันแต่มีแนวโน้มในการแยกกลุ่มเมื่อความเชื่อและค่านิยมในกลุ่มไม่เหมือนกันรูปแบบการเมืองมองข้อพิพาทเป็นเรื่องปกติขององค์การโดยเป้าประสงค์ขององค์การมีความไม่แน่นอน มีความไม่แน่นอนคลุมเครือและขัดแย้งกันโดยมีจุดมุ่งหมายส่วนตัวและปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของตนเองเดือนการกำหนดนโยบายไม่สามารถทำให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การอย่างเดียวเพราะอาจทำไปสู่ความผิดพลาดหรือข้อขัดแย้งในองค์การได้จึงต้องผ่านกระบวนการเจรจาต่อรองและปรับเปลี่ยนของกลุ่มผลประโยชน์

### 2) การจำแนกรูปแบบการบริหารแบบการเมืองที่สำคัญที่กล่าวถึงการจัดตั้งกลุ่มผลประโยชน์มีรูปแบบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา 6 แบบดังนี้

1) อำนาจจากตำแหน่งงาน (Postional Power) คือ อำนาจที่ได้รับพร้อมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายและมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย

2) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Authority Expertise) เป็นอำนาจที่ได้มอบหมายให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งคนส่วนใหญ่ให้การยอมรับ

3) พลังอำนาจส่วนบุคคล (Person Power) ด้วยความสามารถความเชี่ยวชาญในงานของตนเองที่ส่งผลให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยบุคคลากรส่วนใหญ่จะให้ความเคารพต่อผู้ที่มีความอาวุโสและมีความรู้ความสามารถสูงและบุคคลเหล่านี้จะถูกสนับสนุนให้เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

4) การควบคุมรางวัล (Control of Rewards) เป็นพลังอำนาจของผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลซึ่งผู้ที่ได้รับรางวัลรับรู้ว่าจะต้องตอบแทนผู้ให้รางวัล ในด้านการศึกษาผู้ที่ควบคุมหรือมีอิทธิพลในการให้รางวัลจนสามารถกำหนดพฤติกรรมผู้ที่มีความปรารถนาอยากได้รางวัล

5) พลังอำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นความสามารถในการบังคับให้ยอมตามข้อเสนอหรือความต้องการโดยใช้การลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ทำตามการใช้พลังอำนาจบังคับ อาจนำไปใช้ร่วมกับการควบคุมรางวัลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร

6) การควบคุมทรัพยากร (Control of Resources) เป็นการควบคุมทรัพยากร (รายได้งบประมาณแผ่นดิน คนและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น) ที่จะต้องจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรเป็นสิ่งที่สำคัญในกระบวนการการกำหนดนโยบายขององค์การนอกจากนี้ จะมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ให้ได้ทรัพยากรเพิ่มขึ้น

3) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบการเมืองแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบหลัก (Bush,2011: 199) ดังนี้

#### 1) เป้าประสงค์ (Goals)

(1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) คือจัดทำขึ้นในระดับหน่วยงานย่อยขององค์การโดยให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของหน่วยงานย่อยและมุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้ใดเป็นผู้ได้ประโยชน์มากกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การ

(2) กระบวนการเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) คือ เกิดจากข้อผิดพลาดในกลุ่มโดยกลุ่มบุคคลจะยึดประโยชน์ต่อตนเป็นหลักและผลักดันให้มีการระบุไว้ในเป้าประสงค์ขององค์การซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ และสุดท้ายต้องเข้ากลุ่มกระบวนการปรึกษาหารือและเจรจาเพื่อกำหนดเป้าประสงค์รวมขององค์การ

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship process) คือการตัดสินใจต่างๆจะยึดหลักเป้าประสงค์ของกลุ่มผลประโยชน์ส่วนใหญ่ที่กำลังก้าวก้าบดูแลองค์การ

(4) ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) คือการตัดสินใจเชิงการเมืองเนื่องจากเป้าประสงค์ขององค์การแบบการเมืองมีลักษณะค่อนข้างคลุมเครือและมีการแข่งขันสูงอีกทั้งเป็นเป้าหมายที่เกิดจากกระบวนการเจรจาต่อรองและจากผู้ที่มีบทบาทหน้าที่หลักในหน่วยงานย่อยทำให้ ทำให้ในกระบวนการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ต้องใช้วิธีการทางการเมืองมีการประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง



## 2) โครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure) คือถูกกำหนดให้สอดคล้องตามภารกิจหลักของหน่วยงานย่อยขององค์การ โดยมีโดยถือว่าโครงสร้างขององค์การเกิดขึ้นจากกระบวนการเจรจาต่อรองและจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อกลุ่มผลประโยชน์ไม่พึงพอใจโครงสร้างแบบการเมืองเป็นโครงสร้างที่ไม่แน่นอนและนำไปสู่การขัดแย้งภายในองค์การเนื่องด้วยถูกตั้งขึ้น เพื่อประโยชน์ของกลุ่มบุคคลขององค์การ

## 3) สภาพแวดล้อมภายนอก (The external environment)

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Link with environment) มีความไม่แน่นอนโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์มีภายนอกมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจภายในกล่าวคือสัมพันธ์แบบพลวัตระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับองค์การ

## 4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

(1) ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership) ภาวะผู้นำรูปแบบการบริหารแบบการเมืองมี 2 แบบ คือ ผู้นำที่ถือว่าทั้งเป็นผู้ร่วมงานและเป็นผู้ไกล่เกลี่ยโดยแบบแรกคือผู้นำเป็นผู้ร่วมงานที่สำคัญในกระบวนการเจรจาต่อรองผู้นำที่มีอำนาจสำรองที่พร้อมจะใช้ในการสนับสนุนทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีอิทธิพลที่ส่งต่อกระบวนการตัดสินใจภายใน รวมทั้งอิทธิพลทางการควบคุมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการและกลุ่มบุคคลอื่นที่ เข้าร่วมตัดสินใจ ส่วนแบบที่สองผู้นำเป็นผู้ไกล่เกลี่ยผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การและต้องพัฒนาแนวทางการทำงานภายใต้กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นผู้ไกล่เกลี่ยและสร้างความเป็นปึกแผ่น ในการสนับสนุนนโยบายขององค์การ

(2) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คือแบบภาวะผู้นำแบบปฏิบัติงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำมีคุณลักษณะเป็นนักจัดการ โดยเน้น การทำงานให้สำเร็จมีการให้รางวัลการเลื่อนตำแหน่งหรือการให้ความดีความชอบเป็นเครื่องมือสำคัญผู้นำต้องการให้บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือเพื่อช่วยให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพแลกเปลี่ยนจึงเป็นประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายในการจูงใจทำงาน

#### 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model)

รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย เป็นรูปแบบที่เน้นความปัจเจกบุคคลในองค์การโดยให้ความสำคัญต่อค่านิยมและความเชื่อของส่วนบุคคลมากกว่าสภาพที่เป็นจริงและมียอมรับว่าองค์การเป็นการรวมตัวกันของบุคลากรที่แต่ละคนมีความคิดและความเข้าใจพัฒนาการขององค์การแตกต่างกันซึ่งความรู้เหล่านี้ได้มาจากภูมิหลังและความนิยมส่วนบุคคล องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการทำงานที่ หลากหลายสำหรับบุคลากรและต้องคำนึงถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย (Bush,2011 :126)

##### 4.1) ลักษณะของรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย มีดังนี้

รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัยให้ความสำคัญกับทฤษฎีและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันแรงจูงใจของประชากรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการให้ความสำคัญต่อโครงสร้างเน้นที่ความสำคัญของจุดมุ่งหมายของส่วนบุคคล และปฏิเสธเป้าหมายขององค์การเนื่องจากองค์การเป็นผลผลิตของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกจริง ๆ ได้ว่าวัตถุประสงค์ของบุคคลเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การในสถานศึกษาความหมายของความเป็นปัจเจกบุคคลได้รวมเป็น 5 มุมมอง ได้แก่ เด็กเป็นศูนย์กลาง (Child-centred) นักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Pupil-centred) วินัยเป็นศูนย์กลาง (Centred-Discipline) และตนเองเป็นศูนย์กลาง (Centred-subject)

4.2) การจำแนกรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ความสัมพันธ์กับวิธีการวิจัยที่ใช้การตีความเป็นหลัก หรือการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยเป็นหลักโดยจุดมุ่งหมายหลักของรูปแบบนี้คือ มุ่งมั่นทำความเข้าใจถึงการที่ปัจเจกบุคคลได้กำหนดขึ้นนั้นกำหนดและตีความสภาพสังคมที่ตนอาศัยอยู่ รูปแบบอัตวิสัยเน้นความหมายมากกว่าความเป็นจริงซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของการวิจัยเชิงคุณภาพที่แตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 4.3) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย มีดังนี้

###### 1) เป้าประสงค์ (Goals)

(1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) ได้ถูกจัดทำขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลโดยมีเป้าหมายส่วนตัวที่จะต้องทำให้สำเร็จเป็นการทำงานในองค์กรและเป้าหมายเหล่านี้จะแสดงในจุดมุ่งหมายขององค์การซึ่งในบางครั้งเป้าประสงค์ขององค์การได้มาจากเป้าหมายส่วนตัวของผู้มีอิทธิพลในองค์การ

(2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) กำหนดจากสิ่งที่เป็นปัญหาและความปรารถนาของแต่ละคนบางครั้งผู้นำสามารถกำหนดเป้าประสงค์เองได้โดยไม่ให้ความสำคัญต่อปิตาขององค์การ

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) เกิดจากพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่ยึดหลักเป้าประสงค์ส่วนตัวของบุคลากร

(4) ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ. (Nature of decisions process) คือ การตัดสินใจแบบส่วนตัวของบุคลากรในองค์การ

## 2) โครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure) รูปแบบอัติวิสัยให้ความสนใจกับกระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าโครงสร้างการบริหารโครงสร้างจึงเป็นผลผลิตจากพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเพื่อนำไปอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ

## 3) สภาพแวดล้อมภายนอก (The external environment)

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Link with environment) รูปแบบอัติวิสัยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกน้อยมากเนื่องจากองค์การได้ถูกกำหนดให้เป็นเอกลักษณ์รวมรูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อเหตุการณ์มากกว่าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

## 4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

(1) ลักษณะของภาวะผู้นำภาวะผู้นำ (Style of leadership) และการจัดการในรูปแบบอัติวิสัยอาจจะเป็นรูปแบบการควบคุม ที่ผู้นำใช้เพื่อบังคับหรือนำสมาชิกรุ่นอื่นๆในองค์การเห็นด้วยกับตนโดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งและมีคุณสมบัติส่วนตัวที่สามารถดึงดูดให้มีการยอมรับและให้การขอรอกจากผู้ร่วมงาน

### (2) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) มีดังนี้

(2.1) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่ (Postmodern Leadership) มีความเกี่ยวข้องกับหลักการของรูปแบบอัติวิสัยคือเป็นผู้นำที่ยึดหลักข้อกฎหมายและความเป็นประชาธิปไตย รวมถึงให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคล ผู้นำให้ความเคารพและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของมุมมองส่วนตัวของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2.2) ภาวะผู้นำแบบใช้ความรู้สึก (Emotional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นหรือรื้อฟื้นและการตีความเหตุการณ์ของปัจเจกบุคคลมากกว่าการเน้นสิ่งที่ตายตัวและสิ่งที่สามารถยืนยันได้ล่วงหน้าความรู้สึกเป็นโครงสร้างสังคมการรับรู้ของคนจากเหตุการณ์สังคมเป็นเรื่องจริงความสงบจากอารมณ์เป็นกลไกเดิมของการใช้อำนาจตามลำดับขั้นที่มีพลังอำนาจมากสำหรับใช้ในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ

### 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model)

เป็นรูปแบบที่ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนเข้าใจยากโดยหน่วยงานย่อยมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรแบบหลวม ๆ ส่วนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรมีความไม่แน่นอนเนื่องจากกลุ่มผู้ตัดสินใจเป็นสมาชิกไม่เต็มเวลาที่จะย้ายเข้าออกตามความสนใจและผลประโยชน์ที่ได้รับรูปแบบคลุมเครือส่วนใหญ่ ถูกนำไปใช้ในองค์กรที่ซับซ้อนเช่นโรงเรียนและวิทยาลัย เป็นต้น (Bush,2011 :147)

1) การจำแนกรูปแบบการบริหารแบบกำกวม รูปแบบคุณเพื่อที่ได้รับความยอมรับคือรูปแบบถังขยะ(The Garbage Can Model) พัฒนาขึ้นโดย Cohen and March (1986, อ้างอิงใน Bush,2011) เพื่อให้สามารถนำไปใช้กับระบบของมหาวิทยาลัยได้รูปแบบคุณเพื่อปฏิเสธรการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการที่สมเหตุสมผลของรูปแบบทางการโดยยืนยันว่า การตัดสินใจมีพื้นฐานจากความคลุมเครือหรือเป็นกระบวนการแบบถังขยะ (Garbage Can) ซึ่งการวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจในรูปแบบคลุมเครือ Cohen and March ให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้ ปัญหา (Problems) วิธีการแก้ปัญหา (Solution) ผู้ร่วมงาน (Participants ) และการเลือกโอกาส (Choice Opportunities)

2) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบกำกวม มีดังนี้

1) เป้าประสงค์ (Goals)

(1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) ของรูปแบบคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอนด้วยองค์การมีลักษณะเป็นแบบกระจายตัวและร่วมกันแบบหลวมหลวม โรงเรียนมีการแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยที่มีความเอกภาพภายในโดยยึดค่านิยมและเป้าประสงค์ของกลุ่มเป็นหลัก ซึ่งความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มแทบจะไม่มีสำคัญและไม่สามารถคาดเดาได้

(2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) ของรูปแบบคู่มือหรือไม่สามารถคาดเดาได้โดยส่วนใหญ่ประสงค์เกิดจากความคาดหวังและการกำหนดขึ้นจากภายนอก ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจึงจำเป็นต้องรับผิดชอบโดยตรงบริหารอาจจำการเปลี่ยนแปลงพระสงฆ์จากภายนอกเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การตนเอง

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) ของรูปแบบคู่มือหรือการตัดสินใจจะไม่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์การโดยการตัดสินใจเป็นการสร้างโอกาสในการกำหนดเป้าประสงค์มากกว่าการส่งเสริมให้นโยบายที่ได้จากเป้าประสงค์

(4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) ในรูปแบบถึงขยะซึ่งลักษณะสำคัญของรูปแบบถึงขยะคือการแบ่งแยกระหว่างปัญหาและการเลือกโอกาสโดยกระบวนการตัดสินใจนั้นจะพิจารณาจากความซับซ้อนของปัญหาวิธีการแก้ปัญหาของและผู้ร่วมงาน

## 2) โครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure) ของรูปแบบคู่มือมีโครงสร้างไม่ชัดเจนโครงสร้างเป็นการรวมตัวกันของหน่วยงานย่อยในองค์การแบบหลวม ๆ ซึ่งทุกหน่วยงานมีภาระหน้าที่เฉพาะของตนเองนอกจากนี้รูปแบบคู่มือยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในโครงสร้างขององค์การซึ่งทุกคนในองค์การสามารถใช้สิทธิเป็นสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งกระบวนการตัดสินใจอาจนำไปดำเนินไปได้ก็ต่อเมื่อมีจำนวนผู้เข้าร่วมเพียงพอ ถ้าการตัดสินใจโดยมีผู้ร่วมไม่ครบตามการกำหนดเกิดปัญหาเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

## 3) สภาพแวดล้อมภายนอก (The external environment)

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Link with environment) มีความไม่แน่นอนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งข้อมูลของความคลุมเครือซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความไม่สามารถคาดเดาได้ขององค์การการศึกษาสามารถอยู่ได้และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอก บุคลากรของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรับรู้และตอบสนองต่อข่าวสารจากภายนอก ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกมีปฏิริยากับมุมมองไม่แน่นอนต่างๆขององค์การเพื่อสร้างรูปแบบของการสับสนนอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอนได้รวมผสมกับความ

คลุมเครือภายในและนำไปสู่ความอันตรายและการกระทำที่ไม่มีเหตุผลเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา

#### 4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

(1) ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership) ของรูปแบบคุณครูผู้นำ ใช้ยุทธวิธีหรือดำเนินการแบบรับผู้เป็นผู้นำเป็นผู้ประสานให้มีกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนเป็นผู้สร้างโอกาสในการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วมของสมาชิกและเป็นผู้ชี้แจงเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหา

(2) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คือผู้นำตามสถานการณ์เนื่องจากการบริหารเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและคาดเดาไม่ได้ซึ่งไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ผู้บริหารต้องรู้จักคาดเดาสถานการณ์และประเมินว่าควรปรับความประพฤติของตนเองอย่างไรนอกจากนี้ผู้บริหารต้องรู้วิหาสาเหตุของปัญหาและรู้จากเรื่องวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด

#### 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)

รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับมุมมองที่ไม่เป็นทางการขององค์การมากกว่าองค์ประกอบหลัก ๆ ขององค์การ เช่น ค่านิยมความเชื่ออุดมคติและบรรทัดฐานของบุคลากรแต่ละคนในองค์การเป็นต้นซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความประพฤติและความคิดเห็นของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ รูปแบบวัฒนธรรมได้รับความสนใจในการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากรูปแบบนี้ให้ความสำคัญในเรื่องนามธรรมและของค่านิยมและทัศนคติของบุคลากรรวมทั้งช่วยสร้างความสนใจในการบริหารองค์การ ซึ่งปัจจุบันนี้การบริหารแบบกระจายอำนาจและการบริหารแบบพึ่งพาตนเองได้กลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารสถานศึกษา

##### 1) ลักษณะของรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีลักษณะสำคัญดังนี้

รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมให้ความสำคัญเรื่องค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกองค์การ ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ช่วยสร้างพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรอาจจะไม่มีความแน่นอนเสมอไป และสมาชิกองค์การมีค่านิยมร่วมทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้และพัฒนาขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ แต่สำหรับองค์การขนาดใหญ่อาจจะมีมากกว่าหนึ่งวัฒนธรรมเนื่องจากองค์การขนาดใหญ่มีกลุ่มผลประโยชน์หลายกลุ่มและมีหน่วยงานย่อยหลายหน่วย ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมเน้นพัฒนาการของบรรทัดฐานโดยให้ความสำคัญกับตัวอย่างที่ดี ในด้านค่านิยมและ

ความเชื่อขององค์การ โดยผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจะได้รับการยอมรับและแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นวัฒนธรรมขององค์การให้ดำรงอยู่ได้

## 2) จำแนกรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม

เนื่องจากแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมเฉพาะค่านิยมที่ผสมผสานกันความเชื่อและมีบรรทัดฐานที่แตกต่างกันส่วนองค์การขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยภายในองค์การในแต่ละวัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง บางองค์การสามารถเป็นต้นแบบสำหรับองค์การอื่น ๆ ในด้านลักษณะเฉพาะซึ่ง Handy (1985, อ้างอิงใน Bush, 2003: 163-164) ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมขององค์การเป็น 4 รูปแบบ (Handy's Four Culture Model) คือ

(1) รูปแบบวัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) เป็นรูปแบบไยแมงมุม ผู้บริหารองค์การอยู่ตรงกลางและล้อมรอบโดยผู้ร่วมงานที่มีความเชื่อมโยงกันเปรียบเสมือนเป็นการกระจายของผู้บริหาร ข้อเสียของรูปแบบนี้ คือ การครอบงำของอำนาจจากส่วนกลาง รูปแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็กและมีผู้บริหารเป็นคนดีเหมาะสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา

(2) รูปแบบวัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่ (Role Culture) เหมาะกับโครงสร้างขององค์การที่มีขนาดใหญ่ซึ่งได้แสดงถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งรูปแบบนี้กับโรงเรียนระดับศึกษาและวิทยาลัย

(3) รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงาน (Task Culture) เป็นรูปแบบที่กลุ่มบุคคลหรือทีมงานถูกฝึกให้ทำงานกับปัญหาหรือกับภาระงาน รูปแบบนี้มีลักษณะ อบอุ่นและมีมิตรภาพเนื่องจากเป็นการร่วมมือกันทำงาน ไม่ใช่การสั่งงานตามลำดับชั้น รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงานเหมาะสมที่กำลังแก้ปัญหาซึ่งจะทำให้ประสบความสำเร็จ

(4) รูปแบบวัฒนธรรมแบบส่วนบุคคล (Person Culture) เป็นรูปแบบที่ถือว่าเป็นปัจเจกบุคคลมีความสำคัญอันดับหนึ่งรูปแบบนี้มีความเหมาะสม กับสถาบันอุดมศึกษา

## 3) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีดังนี้

### 1) เป้าประสงค์ (Goals)

(1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) จัดทำขึ้นในระดับสถาบัน หรือหน่วยงานย่อยในองค์การโดยทำการกำหนด

เป้าประสงค์หรือการนำเป้าประสงค์มาปฏิบัติใช้ในการทำงานเพื่อให้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรมีความแข็งแกร่งขึ้น

(2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are) อาศัยค่านิยมร่วมเป็นหลักโดยค่านิยมมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรส่วนวิสัยทัศน์จะถูกจะตามเป็นพันธกิจเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ใดเป้าประสงค์หนึ่งที่ชัดเจน

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) การตัดสินใจต่าง ๆ จะยึดเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลักหรืออาศัยเป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร

(4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) เป็นแบบสมเหตุสมผลในกรอบของค่านิยมในองค์กร ด้วยมีวัฒนธรรมเดียวกันทำให้สามารถกำหนดนโยบายขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกัน เมื่อมีวัฒนธรรมที่ขัดแย้งกัน เป้าประสงค์ขององค์กรจะถูกล้มล้างโดยสมาชิกที่ไม่เห็นด้วยกับเป้าประสงค์เหล่านั้น

## 2) โครงสร้างขององค์กร (Organization structure)

ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure) ด้วยรูปธรรมของวัฒนธรรมที่มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างวัฒนธรรมและโครงสร้างที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยค่านิยมและความเชื่อขององค์กรจะถูกกำหนดออกมาในรูปแบบของบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ของบทบาทหน้าที่

## 3) สภาพแวดล้อมภายนอก (The external environment)

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Link with environment) เกิดจากค่านิยมและความเชื่อหลายหลายแบบซึ่งรวมตัวกัน เพื่อสร้างรูปแบบของวัฒนธรรมขององค์กรด้วยบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ และมีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณค่าและศักยภาพในการช่วยพัฒนาให้มีวัฒนธรรมรวมขององค์กรได้

## 4) ภาวะผู้นำ (Leadership)

(1) ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership) คือผู้นำในรูปแบบที่เป็นสัญลักษณ์ โดยผู้นำมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่รวมถึง การเผยแพร่สื่อสาร ค่านิยมและความเชื่อทั้งในองค์กรและกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย



(2) แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คือภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อและจริยธรรมของผู้นำภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมอาศัยความมีเหตุผลที่อิงกฎเกณฑ์ผู้นำเชิงคุณธรรม ต้องมีระเบียบสูง (Order Perspectives) ปฏิบัติตามหลักศาสนา (Religious) และมีความตระหนักรู้ในตนเองเสมอ (Self-Awareness)

จากการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาทั้ง 6 รูปแบบของ Bush (2011) ดังกล่าวมาข้างต้น มีรูปแบบหลากหลายที่แตกต่างกัน โดยแสดงให้เห็นแนวคิด ลักษณะสำคัญ และวิธีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันในบางองค์ประกอบ ดังนั้นจึงสามารถสรุปลักษณะสำคัญของแต่ละรูปแบบตามองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบดัง ตารางที่ 2.3 (อ้างอิงใน ฐานปณัฐ อุดมศรี, 2558)



ตารางที่ 2.3 ประเภทรูปแบบการบริหารและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ตามแนวคิด Bush (2011)

องค์ประกอบ ของรูปแบบ การบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
1.ระดับของการ กำหนดเป้าประสงค์	ระดับสถาบัน	ระดับสถาบัน	ระดับ หน่วยย่อย	ระดับปัจเจก บุคคล	ไม่ชัดเจนว่า ระดับใด	ระดับสถาบัน หรือ หน่วยย่อย
Level at which goals are determined	Institutional	Institutional	Subunit	Individual	Unclear	Institutional or Subunit
2.กระบวนการกำหนด เป้าประสงค์	กำหนดโดย ผู้นำ	กำหนดโดย การตกลง ร่วมกัน	กำหนดโดย มีการบริหาร ความขัดแย้ง	ไม่ชัดเจน อาจกำหนด โดยผู้นำ	ไม่สามารถ คาดการณ์ได้	ขึ้นอยู่กับ ค่านิยมร่วม
Process by which goals are determined	Set by leaders	Agreement	Conflict	Problematic May be imposed by leaders	Unpredictable	Based on collective values
3.ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ และการตัดสินใจ	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ขององค์กร	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ที่เห็นชอบ ร่วมกัน	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ของกลุ่ม ที่มีอิทธิพล ในองค์กร	ตัดสินใจ โดยพฤติกรรม และ จุดประสงค์ ของปัจเจก บุคคล	ตัดสินใจ โดยไม่ เชื่อมโยงกับ เป้าประสงค์	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ขององค์กร หรือ หน่วยงานย่อย
Relationship between goals and decisions	Decisions based on goals	Decisions based on agreement goals	Decisions based on goals of dominant coalitions	Individual behavior based on personal objectives	Decisions unrelated to goals	Decisions based on goals of the organization or subunits
4.ลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ	อิงเหตุผล	อิงผู้ร่วมงาน	อิงการเมือง	อิงส่วนบุคคล	อิงตนเองไม่มี เหตุผลรองรับ	อิงเหตุผลตาม กรอบของ ค่านิยมองค์กร
Nature of decision process	Rational	Collegial	Political	Personal	Garbage can	Rational within a framework of values

องค์ประกอบ ของรูปแบบ การบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
5.ลักษณะของ โครงสร้าง	โครงสร้าง แบบแนวตั้ง	โครงสร้าง แบบ แนวนอน	มีการ กำหนด หน่วยย่อย เพื่อเอื้อต่อ การบริหาร	เอื้อต่อการ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง บุคคล	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง กับ วัฒนธรรม ขององค์กร
Nature of structure	Objective reality Hierarchical	Objective reality Lateral	Setting for subunit	Constructe d through human interaction	Problemati c	Physical manifestati on of culture
6.ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม	อาจเป็น ระบบปิด หรือ ระบบเปิด ขึ้นอยู่กับผู้นำ	ความ รับผิดชอบ ไม่ชัดเจน เนื่องจากต้อง มีการ ตัดสินใจ ร่วมกัน	อิงหน่วยงาน ภายนอก ที่เป็นกลุ่ม ผลประโยชน์	ขึ้นกับปัจเจก บุคคล	ขึ้นกับความ ไม่แน่นอน	ขึ้นกับ ความนิยม และความ เชื่อ
Links with environment	May be closed or open Head accountab le	Accountabi lity blurred by shared decision making	Unstable external bodies portrayed as interest groups	Source of individual meaning	Source of uncertainty	Source of values and belief
7.ลักษณะของผู้นำ	ผู้นำกำหนด เป้าประสงค์และ นโยบาย	ผู้นำมุ่ง ส่งเสริม ฉันทามติ	ผู้นำเป็นทั้งผู้ มีส่วนร่วม และคนกลาง ผู้ไกลเกลี่ย	ไม่ชัดเจน ผู้นำอาจจะ เป็นผู้ ควบคุม	อาจจะใช้ ยุทธวิธี หรือ วิธีการเชิงรุก	ผู้นำเชิง สัญลักษณ์
Style of leadership	Head establishe s goals and initiates policy	Head seeks to promote consensus	Head is both participant and mediator	Problemati c May be perceived as from of control	May be tactical or unobtrusiv e	Symbolic

องค์ประกอบ ของรูปแบบ การบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
8.แบบของภาวะ ผู้นำที่เกี่ยวข้อง	ผู้นำ เชิงจัดการ	ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง, แบบมีส่วน ร่วม แบบกระจาย อำนาจ	ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	ผู้นำแบบ สมัยใหม่, และแบบใช้ ความรู้สึก	ผู้นำตาม สถานการณ์	ผู้นำ เชิงคุณธรรม
Related leadership model	Managerial	Transfor- mational, Participativ e, Distributed	Transactional	Postmodern , Emotional	Contingent	Moral

จากการศึกษาเนื้อหาในรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Bush (2011) ของประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบ พบว่า รูปแบบบางรูปแบบมีเนื้อหาขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยสามารถวิเคราะห์ และสรุปเนื้อหาขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร สำหรับวิเคราะห์กำหนดเป็นแนวทางการดำเนินการให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเทศบาลได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์เนื้อหาขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ตามแนวคิด Bush (2011)

องค์ประกอบ ของรูปแบบการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) ระดับโรงเรียน	✓	✓				✓
2) ระดับกลุ่มงาน			✓			
3) ระดับบุคคล				✓		
4) ไม่ชัดเจนว่าระดับใด					✓	
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	✓					
2) กำหนดโดยตกลง ร่วมกัน		✓				✓
3) กำหนดโดยมีการ บริหารความขัดแย้ง			✓			
4) ไม่ชัดเจนว่ากำหนด โดยระดับใด				✓	✓	
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์ของ โรงเรียน	✓					✓
2) ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์ตกลง ร่วมกัน		✓		✓		
3) ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์กลุ่มงาน			✓			
4) ตัดสินใจโดยไม่ เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์					✓	
<b>4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ</b>						
1) อิงเหตุผล	✓					
2) อิงกลุ่ม/บุคคล		✓		✓		

องค์ประกอบ ของรูปแบบการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
3) อิงเหตุผลตามกรอบ ค่านิยมของโรงเรียน			✓			✓
4) ไม่มีเหตุผล					✓	
<b>5. ลักษณะของโครงสร้าง</b>						
1) กำหนดโครงสร้าง แนวตั้งตามสายบังคับ บัญชา	✓					
2) กำหนดโครงสร้าง แนวนอนโดยครู		✓				
3) กำหนดโครงสร้าง กลุ่มงานและบุคคล			✓	✓		
4) กำหนดโครงสร้าง สอดคล้องกับวัฒนธรรม						✓
5) มีความไม่ชัดเจน					✓	
<b>6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม</b>						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	✓					
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และครูร่วมกัน		✓		✓		✓
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน ภายนอก			✓			
4) ไม่ชัดเจน					✓	
<b>7. ลักษณะของผู้นำ</b>						
1) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด เป้าประสงค์และนโยบาย	✓					
2) ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริม กำหนดข้อตกลงร่วมกัน โดยฉันทามติ		✓		✓		

องค์ประกอบ ของรูปแบบการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
3) ผู้บริหารเป็นทั้ง ผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ในการใกล้ชิด			✓			
4) ไม่ชัดเจน					✓	
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์						✓
<b>8. แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	✓					
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แบบมีส่วนร่วม, แบบกระจายอำนาจ		✓				
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			✓			
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่, และผู้นำตามอารมณ์				✓		
5) ผู้นำตามสถานการณ์					✓	
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม						✓

จากตารางที่ 2.4 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และสรุปลักษณะของรูปแบบการบริหารได้ ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์
  - 1.1 กำหนดโดยระดับโรงเรียน
  - 1.2 กำหนดโดยระดับกลุ่มงาน
  - 1.3 กำหนดโดยระดับครูผู้สอน
  - 1.4 ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์
  - 2.1 กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.2 กำหนดโดยการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน
  - 2.3 กำหนดโดยมีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน
  - 2.4 ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ
  - 3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
  - 3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ตกลงร่วมกันของผู้บริหาร/กลุ่มงาน/ครูผู้สอน
  - 3.3 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน
  - 3.4 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ
  - 4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผล
  - 4.2 ตัดสินใจอิงกลุ่มงาน/ครูผู้สอน
  - 4.3 ตัดสินใจโดยอิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมของโรงเรียน
  - 4.4 ตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผล
5. ลักษณะของโครงสร้าง
  - 5.1 กำหนดโครงสร้างแบบแนวตั้งตามสายบังคับบัญชาการบริหารภายในโรงเรียน
  - 5.2 กำหนดโครงสร้างแบบแนวนอนโดยครูผู้สอนมีส่วนร่วม
  - 5.3 กำหนดโครงสร้างกลุ่มงาน/ครูผู้สอน
  - 5.4 กำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน
  - 5.5 กำหนดโครงสร้างไม่ชัดเจน
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม
  - 6.1 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน
  - 6.2 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอน
  - 6.3 ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก
  - 6.4 ไม่ชัดเจน
7. ลักษณะของผู้นำ
  - 7.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และนโยบาย
  - 7.2 ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกัน โดยฉันทามติ
  - 7.3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางในการไกล่เกลี่ย
  - 7.4 ไม่ชัดเจน
  - 7.5 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์
8. แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 ผู้นำเชิงจัดการ
  - 8.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ
  - 8.3 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน



8.4 ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์

8.5 ผู้นำตามสถานการณ์

8.6 ผู้นำเชิงคุณธรรม

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า มีรูปแบบการบริหารที่หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีแนวคิด ลักษณะสำคัญ องค์ประกอบ และวิธีการปฏิบัติต่างกัน และในการนำรูปแบบใดมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเทศบาล จะต้องคำนึงถึงบริบทของโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งแนวคิดรูปแบบการบริหารของ Tony Bush ที่จำแนกรูปแบบการบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 รูปแบบ โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ เป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม และสอดคล้องกับการนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียน ที่มีบริบทแตกต่างกันมากที่สุด

## 2.4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

### 2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

willer (1967) กล่าวว่า เป็นรูปแบบที่สร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์

Keeves (2005) กล่าวว่ารูปแบบหมายถึงการแสดงโดยสร้างเพื่อใช้ศึกษา ความสัมพันธ์ของตัวแปร

Bush (2011) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นสิ่งที่จำลองความจริงของ ปรากฏการณ์เพื่อทำให้บุคคลเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

อุทุมพร จามรมาน ( 2541) กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยหรือตัวแปรที่มีมากกว่านี้หลายตัวแปรโดยตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิง ความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

ทิตินา แคมมณี (2545 : 218) รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทาง ความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

บุญชม ศรีสะอาด (Online) รูปแบบหมายถึงโครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือใน ระบบต่าง ๆ อธิบาย ลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดรวบยอดที่ได้เรียบเรียงไว้ในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีองค์ประกอบต่าง ๆ และแผนภาพที่สัมพันธ์กันของตัวแปรเพื่อให้เข้าใจได้มากขึ้น ในการดำเนินงานอย่างมีเหตุผลซึ่งกันและกัน

#### 2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะดังนี้

keeve (2005) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เป็น 4 ประเภทดังนี้

1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นผู้พัฒนาความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเช่นรูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดจับมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบได้กับน้ำที่ไหลเข้าถึงนักเรียนที่ออกจากกระบอกเปรียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถังดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากกระบอก

2) Samantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนภูมิหรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่นรูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียนรูปแบบการสอนรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์และรูปแบบการบริหารการศึกษา เป็นต้น

3) Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆรูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันมากในสาขาจิตวิทยาและการศึกษารวมทั้งการบริหารการศึกษา

4) Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Samantic Model โดยกรนำเอาตัวแปรมาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

#### 2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนว่ารูปแบบต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเกี่ยวกับการจัดการ

องค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดดังต่อไปนี้

Brown and Moberg (1980) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) Bardo และ Harton (อ้างถึงใน ศักดา สถาพรวงษา, 2549) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับรูปแบบหรือสิ่งที่จะศึกษา

นอกจากนั้น จากการศึกษางานวิจัย พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารประกอบด้วย (1) แนวคิดหลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) ลักษณะสำคัญ (4) กระบวนการดำเนินการ (5) การประเมินรูปแบบ และ (6) ประโยชน์ที่ได้รับ

#### 2.4.4 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปแต่โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Willer. (1986) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

Keeve (2005) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ

- 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

อุทัย อุทัยบุญประเสริฐและ ดิเรก วรรณเศียร (2550) ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษาในรูปแบบที่ถูกพัฒนาขึ้นประกอบด้วยหลักการของรูปแบบวัตถุประสงค์ของรูปแบบเป้าหมายของรูปแบบลักษณะสำคัญของรูปแบบเงื่อนไขสำคัญของรูปแบบและผลงานที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังจากการใช้รูปแบบ

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการจัดการศึกษานอกระบบในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต ” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสร้างรูปแบบ ประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Techniques) และ 2) การประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย การประเมินรูปแบบเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติในโรงเรียน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการพัฒนารูปแบบ

สุวิมล โปธิ์กลิ่น (2551) ทำการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ด้วยความร่วมมือในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีขั้นตอนแล้วนำมา 4 ขั้นตอนคือขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการขั้นตอนที่ 2 สร้างและทดลองใช้รูปแบบและ ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการใช้รูปแบบ

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดหลักการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสูงสุด และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนารูปแบบการบริหาร

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยวิเคราะห์ผลการศึกษา รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียน

3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่สมบูรณ์

ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีการพัฒนารูปแบบวิธีใด ขึ้นอยู่กับบริบทของเนื้อหาการวิจัย และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบเป็นสำคัญ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐาปณัฐ อุตมศรี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารอบแนวคิดและทฤษฎี ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม โดยมีแหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัย และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 โรงเรียน เครื่องมือวิจัยที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารโรงเรียนมี 6 รูปแบบ 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานมากที่สุด

อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 397 โรง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน จำนวน 1,985 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินและแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 รูปแบบ 2) สภาพ

ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชน โดยวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ประชากร คือ โรงเรียน ดนตรีเอกชนนอกระบบจำนวน 331 โรง สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจำนวน 181 โรง เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มต้องการให้มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร กลุ่มการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล 440 คน จาก 119 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์กร ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ฯ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

มนัส บุญชม (2555) การพัฒนาระบบบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิสามัญมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิสามัญตามเกณฑ์เพื่การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige และเพื่อพัฒนาระบบบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิสามัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิสามัญ ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร สภาพที่พึงประสงค์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กรเช่นกัน

มุกดา เลขะวิวัฒน์ (2555) การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยสรุปว่าระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าน้ำหนักตัวแปรสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมาคือตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 ส่วน 1) ปัจจัยป้อน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) กระบวนการแปรรูป ได้แก่ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การใช้ทักษะการบริหารและการปฏิบัติ การบริหารบุคคล งบประมาณและระบบบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสาร ระบบบริหารการศึกษาของ อปท. การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสาระในหลักสูตรก้าวไปสู่อาเซียน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ภายใน การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรเอกชนศาสนา สถาบันทางการศึกษาอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร ความร่วมมือของเครือข่ายความร่วมมือ 3) ผลผลิต ได้แก่ ความพึงพอใจ คุณภาพการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงามและมีคุณธรรมจริยธรรม คิดเป็นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ธนิก คุณเมธีกุล (2552) การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญ

Caron Elizabeth A. และ Mclaughlin A (Journal of education & Psychological consultation, 2002) วิจัยเรื่อง "Indicators of Becons of excellence schools : What do they tell us about collaborative practice" โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 4 โรงและระดับมัธยมต้น 2 โรง ที่ได้รับการตรวจสอบจากตัวบ่งชี้ว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของโครงการนี้คือ การศึกษาถึงตัวชี้วัดที่สำคัญของความสำเร็จของสถานศึกษาที่จะสามารถนำไปแปลงเป็นกิจกรรมการสร้างความสามารถ และนำไปสนับสนุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับนักเรียนทั้งหมด กรณีศึกษาชี้ให้เห็นความสำคัญของการสร้างความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างครูที่สอนในวิชาสามัญและครูที่สอนวิชาพิเศษ รวมถึงวัฒนธรรมในการมีความรับผิดชอบร่วมกัน การคาดหวังที่สูงสำหรับนักเรียนทุกคน และการเป็นชุมชนที่ดีภายในสถานศึกษา

DEBORAH F. BEARD (2009: 275-282) ได้ศึกษาเรื่อง "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education" ศึกษาว่ามีการใช้เครื่องมือที่มีอาชีพในธุรกิจใช้ซึ่ง นักการศึกษาได้นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาบ้างหรือไม่ คำตอบ คือ The balanced scorecard (BSC) ผู้วิจัยรายงานว่าได้คัดเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษา 2 แห่งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige แล้ว ผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าสถาบันจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี มีการจัดอันดับดีในรายงานของสื่อระดับชาติ เป็นที่น่าพอใจและมีเห็นคุณค่ากับนักศึกษาแล้วก็ตาม สถาบันควรมีการจัดการแบบบูรณาการระบบที่มี BSC ควรจะเป็นการพิจารณาสำหรับใช้งานในการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย การระบุและการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริการ วิทยาลัยและค่านิยมหลักของสถาบัน และแสวงหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสที่จะสร้างค่านิยมในการศึกษาระดับสูง

Mohammed Arif (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Baldrige theory into practice a generic" พบว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพื่อเพิ่มศักยภาพของนักเรียนได้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพการใช้ generic Baldrige Framework พบว่า จากการวิเคราะห์กรอบ Baldrige โรงเรียนทั่วไปสามารถนำไปสู่การดำเนินการโดยใช้ขั้นตอนดังต่อไปนี้: การนิยามที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน เสนอตัวชี้วัด KPLs; การตั้งค่าเป้าหมายค่า KPI การออกแบบ



กระบวนการจัดสรรทรัพยากร; การตรวจสอบตัวชี้วัดและเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย

KahoMok( 2003) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore: A Case study of the school excellence model” เพื่อศึกษาปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาลที่ให้เสรีกับสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับจุดแข็งของตัวเอง แนวทางที่รัฐบาลจะสนับสนุนคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School excellence model:SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง

New Jersey State Dept. of Education (1989) ได้ศึกษาเรื่อง “City schools of excellence : School improvement grant program. Award recipient” รัฐ New Jersey ได้รับรายชื่อเทศบาล สถานศึกษา ครูใหญ่ เขตที่อยู่ของศึกษานิเทศก์ เบอร์โทรศัพท์ เกรดที่ได้รับ และจำนวนนักเรียน สำหรับผู้ที่ได้รับรางวัลทั้ง 50 รางวัลของ City schools of excellence grant program สถานศึกษาเหล่านี้ได้เข้าร่วมใน Intensive program ซึ่งโปรแกรมนี้ในปีแรกแต่ละสถานศึกษาจะตั้งทีมงานที่เป็นตัวแทนทำงานข้ามสายงานระหว่างชุมชนเพื่อที่จะค้นหาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ความต้องการและจัดโปรแกรมการพัฒนา ในปีที่ 2 และ3 สถานศึกษาจะเริ่มนำแผนการพัฒนาไปใช้โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดย1)ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2)การมุ่งไปกิจกรรมทางการศึกษาที่สำคัญ 3)การชี้แนะการพัฒนาของนักเรียน 4)ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและสถานศึกษา 5)สร้างการคาดหวังของครูในเรื่องการพัฒนาของนักเรียน 6)สร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนอย่างเป็นระเบียบ

OFSTED (2012) ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีรูปแบบความเป็นเลิศเพื่อให้สถานศึกษา ที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพนำไปเป็นแบบอย่าง โดยรูปแบบการแสดงความเป็นเลิศนี้ได้รับการปรับปรุงและถูกนำมาใช้โดยกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากร การปรับปรุงกระบวนการ ความคิดเห็นของสถานศึกษา ความคิดเห็นของพนักงาน ความคิดเห็นของชุมชนและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัยของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ระเบียบวิธีวิจัย และ 2) ขั้นตอนการวิจัย

โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละส่วน ดังนี้

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ ((Multiphase Mixed Methods design) โดยมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง และการประชุมกลุ่มภายใต้วิธีนี้จะทำการเก็บข้อมูลประเภทใดก่อนก็ได้ตามความต้องการและความเหมาะสม จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการวิจัย 9 ขั้นตอน

#### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1** ร่างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1

**ระยะที่ 2** ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2



## ขั้นตอนที่ 1 ร่างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและ เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา 4 ส่วน ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเทศบาล
3. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว มากำหนดเป็นร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

นำร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดนิยามศัพท์ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยการจัดเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม

### 1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีโดยต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารหรือ ด้านวิชาการอย่างน้อย 3 ปี ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 4 ส่วน ได้แก่

- |  |            |
|--|------------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา                        | จำนวน 1 คน |
| 2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเทศบาล                  | จำนวน 1 คน |
| 3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา | จำนวน 1 คน |
| 4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหาร                          | จำนวน 2 คน |

### 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบประเมินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัวและการกำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมินกรอบแนวคิด

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของของตัวแปรแต่ละตัวในกรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยวิธีวิเคราะห์ ค่าความถี่ (F) ใช้วิธีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา**

นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา หลังจากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์ต่อไป

**ระยะที่ 2** ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2

**ขั้นตอนที่ 4** ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

#### 1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำนวน 1,121 แห่ง

## 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane,1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ขนาดตัวอย่างตรวจความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร

E แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

จากขนาดประชากรโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์ปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำนวน 1,121 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 295 โรงเรียน ดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage random sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจำนวนของโรงเรียนใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามกลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่น ทั้งหมด 18 กลุ่ม เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ

2. เลือกจังหวัดในแต่ละกลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่น โดยเลือกจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่น

3. กำหนดจำนวนโรงเรียนตามจำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด โดยพิจารณาอัตราส่วนจำนวนโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนจำนวน 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยแบ่งขนาดของโรงเรียนตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2558 คือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียน จำนวน 1-360 คน ขนาดกลางมีนักเรียน จำนวน 361-1,079 คน ขนาดใหญ่มีนักเรียน จำนวน 1,080-1679 คน และขนาดใหญ่พิเศษมีนักเรียน จำนวน 1,680 คนขึ้นไป ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1 และ 3.2 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3. 1 รายละเอียดของกลุ่มจังหวัดการศึกษา

ที่	กลุ่มจังหวัดการศึกษา	จังหวัดในสังกัด	จังหวัดศูนย์กลาง การปฏิบัติการ
1	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่1 (ภาคกลางตอนบน 1)	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี	พระนครศรีอยุธยา
2	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่2 (ภาคกลางตอนบน 2)	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง	ลพบุรี
3	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 3 (ภาคกลางตอนกลาง)	ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ	ฉะเชิงเทรา
4	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 4 (ภาคกลางตอนล่าง1)	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี	นครปฐม
5	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 (ภาคกลางตอนล่าง2)	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	เพชรบุรี
6	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 6 (ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย)	ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง	สุราษฎร์ธานี
7	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 7 (ภาคใต้ฝั่งอันดามัน)	ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง	ภูเก็ต
8	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 8 (ภาคใต้ชายแดน)	สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส	สงขลา
9	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 (ภาคตะวันออก)	จันทบุรี ชลบุรี ระยอง ตราด	ชลบุรี
10	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 (ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน1)	หนองคาย เลย อุดรธานี หนองบัวลำพู	อุดรธานี
11	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน2)	นครพนม มุกดาหาร สกลนคร	สกลนคร

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดของกลุ่มจังหวัดการศึกษา (ต่อ)

ที่	กลุ่มจังหวัดการศึกษา	จังหวัดในสังกัด	จังหวัดศูนย์กลาง การปฏิบัติการ
12	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 12 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง)	ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์	ขอนแก่น
13	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 13 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง1)	อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร อุบลราชธานี	อุบลราชธานี
14	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 14 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง2)	สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ	นครราชสีมา
15	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 15 (ภาคเหนือตอนบน1)	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน	เชียงใหม่
16	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 16 (ภาคเหนือตอนบน2)	น่าน พะเยา เชียงราย แพร่	เชียงราย
17	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 17 (ภาคเหนือตอนล่าง1)	ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์	พิษณุโลก
18	กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 18 (ภาคเหนือตอนล่าง2)	กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี	นครสวรรค์



ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มจังหวัดการศึกษาและขนาดของโรงเรียน

จังหวัดศูนย์กลาง การปฏิบัติการ	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่พิเศษ		รวม	
	ประชากร	กลุ่ม ตย.	ประชากร	กลุ่ม ตย.	ประชากร	กลุ่ม ตย.	ประชากร	กลุ่ม ตย.	ประชากร	กลุ่ม ตย.
พระนครศรีอยุธยา	17	15	7	3	1	1	-		25	19
ลพบุรี	8	4	9	4	1	1	-		18	9
ฉะเชิงเทรา	2	1	4	2	1	1	-		7	4
นครปฐม	7	3	9	4	3	1	-		19	8
เพชรบุรี	6	3	6	3	2	1	-		14	7
สุราษฎร์ธานี	22	19	8	4	2	1	1	1	33	25
ภูเก็ต	7	3	6	3	3	1	2	2	18	9
สงขลา	5	2	14	13	3	1	2	2	24	18
ชลบุรี	17	15	8	4	5	2	1	1	31	22
อุดรธานี	16	15	5	2	3	1	-		24	18
สกลนคร	11	5	4	2	-		-		15	7
ขอนแก่น	22	19	13	12	-		2	2	37	33
นครราชสีมา	16	15	8	4	3	1	-		27	20
อุบลราชธานี	15	14	5	2	1	1	-		21	17
เชียงใหม่	45	37	9	4	-		-		54	41
เชียงราย	23	19	11	5	1		1	1	35	25
พิษณุโลก	6	3	7	3	-		-		13	6
นครสวรรค์	9	4	6	2	2	1	-		17	7
รวม	254	196	139	76	30	14	9	9	432	295

จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 295 โรงเรียนข้างต้น กำหนดให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รวม 295 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รวม 99 คน (เฉพาะโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่พิเศษ) และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวม 295 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 689 คน

### 3). แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

สร้างแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์จากการวิเคราะห์ตัวแปรตามโครงสร้างเชิงเนื้อหาที่มีการเชื่อมโยงของแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ( Check list) ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน เพศ ระยะเวลาที่ทำงานดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนี้ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด

ตอนที่ 2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดระดับปฏิบัติเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และกำหนดเกณฑ์ในการคิดน้ำหนักค่าเฉลี่ยในแต่ละช่วง ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,2553) ดังนี้

ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ มาก  
 ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ น้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ค่าการแปลความหมายคะแนนค่าเฉลี่ย 5 ช่วง ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ มาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ น้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาโดยใช้คำถามแบบปลายเปิด

โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยเพื่อกำหนดโครงสร้างแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษาเพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. นำแบบสอบถาม ทั้ง 2 ฉบับที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา

บริหารโรงเรียนเทศบาล จำนวน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหาร จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษา

4. นำผลการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าความตรงด้านเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective of Congruence: IOC) โดยใช้สูตรของโรวิเนลลี และแสมเบลตัน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$n$  หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยเกณฑ์การพิจารณาของค่า IOC ได้แก่

+1 = ประเด็นที่ตรวจสอบ มีความเหมาะสม

0 = ประเด็นที่ตรวจสอบ มีความไม่แน่ใจ

-1 = ประเด็นที่ตรวจสอบ มีความไม่เหมาะสม

เมื่อค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไป พิจารณาว่า แบบสอบถามที่สร้างขึ้น นั้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ ซึ่งจากการคำนวณค่า IOC ของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พบว่า ทุกข้อคำถามของแบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.80 -1.00 จึงสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่จะนำไปเก็บข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มีความตรงด้านเนื้อหา

3. ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการทดลองใช้ (Tryout) จากผู้บริหารจำนวน 30 คน และครูจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลที่ได้จากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าเท่ากับ 0.973 จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

4. ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บข้อมูลจริง

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน เพศ ระยะเวลาที่ทำงานดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนี้ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด

4.2) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อความที่ได้จากข้อคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถาม

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 295 โรงเรียน จากทุกขนาด โรงเรียน และทุกกลุ่มการศึกษา จำนวน 18 กลุ่มการศึกษา เพื่อจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และติดตาม การตอบกลับแบบสอบถามภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งผลการตอบกลับของแบบสอบถาม คิดเป็น ร้อยละ 85.42 (จำนวน 252 โรงเรียน)

คัดแยกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล ตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล ตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา**

นำข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เพื่อค้นหาตัวแปรที่มีค่าสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด และนำตัวแปรเหล่านั้นไปใช้จัดลำดับเป็นค่าเฉลี่ยที่มีค่าความถี่สูงสุดต่อไป

**ระยะที่ 3** ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3

### ขั้นตอนที่ 6 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

นำค่าเฉลี่ยที่มีค่าการจัดอันดับและค่าความถี่สูงสุดที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยจำแนกตามรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ มีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ และเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 7 หมวด เพื่อหาความสัมพันธ์แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการยกรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### ขั้นตอนที่ 7 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

#### 1) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารรายบุคคล จำนวน 18 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 4 ส่วน ได้แก่

- |  |            |
|--|------------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา                        | จำนวน 4 คน |
| 2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเทศบาล                  | จำนวน 4 คน |
| 3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา | จำนวน 4 คน |
| 4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหาร                          | จำนวน 6 คน |

โดยใช้เกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

ค่าความเหมาะสมของรูปแบบ

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 | หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 | หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 | หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 | หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 | หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด |

ค่าความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับน้อยที่สุด

## 2) การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ใช้ในการวิเคราะห์ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อความใช้ในการวิเคราะห์สรุปข้อความที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรื้อรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับที่ 1 ที่ได้จากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 18 คน หลังจากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับร่างที่ 1 เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับร่างที่ 2 ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 8 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ**

ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับร่างที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 4 ส่วน ได้แก่

- |  |            |
|--|------------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา                        | จำนวน 2 คน |
| 2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเทศบาล                  | จำนวน 2 คน |
| 3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา | จำนวน 3 คน |
| 4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหาร                          | จำนวน 3 คน |

หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา และนำผลของการสนทนากลุ่มมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบฉบับสมบูรณ์ต่อไป

### **ขั้นตอนที่ 9 นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา**

จัดทำรายงานการวิจัย เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับสมบูรณ์



ตารางที่ 3.3 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

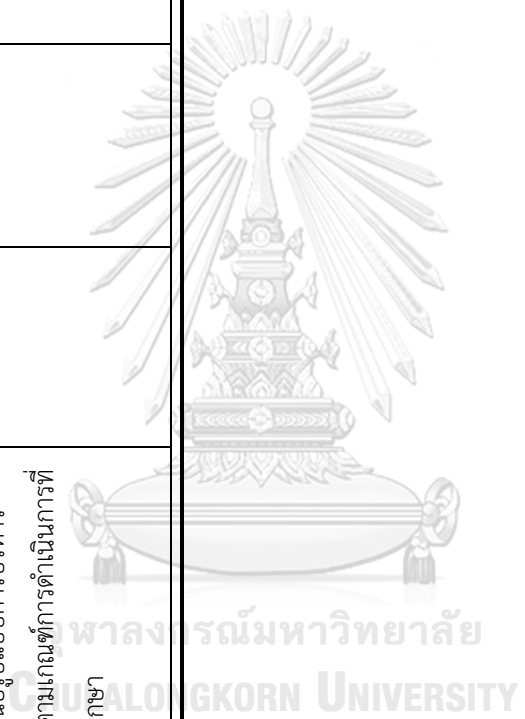
วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
1) เพื่อศึกษารอบแนวคิด รูปแบบการบริหาร โรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา	ขั้นตอนที่ 1 ร่างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	- เอกสารและ งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	แบบวิเคราะห์เนื้อหากรอบแนวคิดจาก เอกสาร	- การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) - การวิเคราะห์ค่าความถี่	1) ร่างกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียน 2) ร่างกรอบแนวคิดเกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา
	ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมร่าง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร โรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	- ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน	แบบประเมิน กรอบแนวคิด ในกาวิจัย	- การวิเคราะห์ค่าความถี่ - การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ความเหมาะสมร่างกรอบ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา
	ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	ผลการประเมิน ความเหมาะสม ร่างกรอบแนวคิด เกี่ยวกับรูปแบบ การบริหาร โรงเรียนและ		- การวิเคราะห์ค่าความถี่ - การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารโรงเรียนและเกณฑ์ การดำเนินการที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา



วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ	ขั้นตอนที่ 4 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษาคือ	เกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเทศบาล 295 โรงเรียน	แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์	- การวิเคราะห์ค่าความถี่ - การวิเคราะห์ค่าร้อยละ - การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย - การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษาคือ
เป็นเลิศด้านการดำเนินงาน	ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	ผู้ให้ข้อมูลในคณะโรงเรียน คือ บริหาร 2 คน และครู 1 คน		การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและความถี่สภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้การหาค่าที่สูงที่สุด	ค่าอันดับสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	ขั้นตอนที่ 6 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา			การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา
	ขั้นตอนที่ 7 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ร่างฉบับที่1)	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน	แบบประเมิน ความเหมาะสม และ ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหาร	- การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย - การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน - การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ความเหมาะสม และความ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา
	ขั้นตอนที่ 8 ประเมินความเหมาะสมและความ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ (ร่างฉบับที่2)	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน		การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง รูปแบบการบริหารโรงเรียน เทศบาลตามเกณฑ์การ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
	ขั้นตอนที่ 9 นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา				รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับสมบูรณ์



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ ((Multiphase Mixed Methods design) โดยมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) มีวัตถุประสงค์1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตาม เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตาม เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

4.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

4.3 วิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

4.4 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

4.5 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

4.6 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4.7 รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

#### 4.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

การศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จากการนำกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัว จำนวน 5 คน ที่มีความ

เชี่ยวชาญด้านรูปแบบการบริหารโรงเรียน ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา และด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.1 และตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 กรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ตามแนวคิด Bush (2011) โดยภาพรวม

องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหาร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
1.1 กำหนดโดยระดับโรงเรียน	5	0	0	1.00
1.2 กำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	5	0	0	1.00
1.3 กำหนดโดยระดับครูผู้สอน	5	0	0	1.00
1.4 ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	4	1	0	0.80
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
2.1 กำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน	5	0	0	1.00
2.2 กำหนดโดยการตกลงร่วมกัน ของผู้บริหารและครูผู้สอน	5	0	0	1.00
2.3 กำหนดโดยมีการบริหารความ ขัดแย้งภายในโรงเรียน	5	0	0	1.00
2.4 ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	4	1	0	0.80
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ โรงเรียน	5	0	0	1.00
3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ ตกลงร่วมกันของผู้บริหาร/ กลุ่มงาน/ครูผู้สอน	5	0	0	1.00
3.3 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ กลุ่มงาน	5	0	0	1.00

องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหาร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม ความถี่
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
1.1 กำหนดโดยระดับโรงเรียน	5	0	0	1.00
1.2 กำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	5	0	0	1.00
1.3 กำหนดโดยระดับครูผู้สอน	5	0	0	1.00
1.4 ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	4	1	0	0.80
องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหาร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม ความถี่
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
3.4 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับ เป้าประสงค์	5	0	0	1.00
<b>4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผลของผู้บริหาร โรงเรียน	5	0	0	1.00
4.2 ตัดสินใจอิงกลุ่มงาน/ครูผู้สอน	5	0	0	1.00
4.3 ตัดสินใจโดยอิงเหตุผลตามกรอบ ของ ค่านิยมของโรงเรียน	5	0	0	1.00
4.4 ตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผล	5	0	0	1.00
<b>5. ลักษณะของโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
5.1 กำหนดโครงสร้างแบบแนวดิ่ง ตามสายบังคับบัญชาการบริหาร ภายในโรงเรียน	5	0	0	1.00
5.2 กำหนดโครงสร้างแบบแนวนอน โดยครูมีส่วนร่วม	5	0	0	1.00

องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหาร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม ความถี่
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
1.1 กำหนดโดยระดับโรงเรียน	5	0	0	1.00
1.2 กำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	5	0	0	1.00
1.3 กำหนดโดยระดับครูผู้สอน	5	0	0	1.00
1.4 ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	4	1	0	0.80
5.3 กำหนดโครงสร้างกลุ่มงาน/ ครูผู้สอน	5	0	0	1.00
5.4 กำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับ วัฒนธรรมของโรงเรียน	5	0	0	1.00
5.5 กำหนดโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน	5	0	0	1.00
<b>6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
6.1 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน	5	0	0	1.00
6.2 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอน	5	0	0	1.00
6.3 ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก	5	0	0	1.00
6.4 ไม่มีความชัดเจน	4	1	0	0.80
องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหาร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม ความถี่
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
<b>7. ลักษณะของภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
7.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด เป้าประสงค์และนโยบาย	5	0	0	1.00
7.2 ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริม กำหนดข้อตกลงร่วมกัน โดยฉันทามติ	5	0	0	1.00

องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหาร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้</b>				
1.1 กำหนดโดยระดับโรงเรียน	5	0	0	1.00
1.2 กำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	5	0	0	1.00
1.3 กำหนดโดยระดับครูผู้สอน	5	0	0	1.00
1.4 ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	4	1	0	0.80
7.3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นทั้งผู้มีส่วน ร่วมและคนกลางในการไกล่เกลี่ย	5	0	0	1.00
7.4 ไม่มีความชัดเจน	4	1	0	0.80
7.5 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	5	0	0	1.00
<b>8. แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน ดังนี้</b>				
8.1 ผู้นำเชิงจัดการ	5	0	0	1.00
8.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วน ร่วม, กระจายอำนาจ	5	0	0	1.00
8.3 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	5	0	0	1.00
8.4 ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำ ตามอารมณ์	5	0	0	1.00
8.5 ผู้นำตามสถานการณ์	5	0	0	1.00
8.6 ผู้นำเชิงคุณธรรม	5	0	0	1.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ตามแนวคิด Tony Bush (2011) โดยภาพรวม มีค่ารวมอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 ซึ่ง วรรณณี แกมเกต (แกมเกต, 2555) : 220-221)เสนอแนะว่า ค่ารวมมากกว่า 0.50 ถือว่าหัวข้อ/ประเด็น ในองค์ประกอบของการบริหารมีความเหมาะสมกับงานวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย



องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้าง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) ลักษณะของผู้นำ และ 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ทุกหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

**ตารางที่ 4.2 กรอบแนวคิดของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ตามแนวคิด Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) โดยภาพรวม**

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
1) การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	5	0	0	1.00
(1.1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) หมายถึง การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน การสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในโรงเรียน	5	0	0	1.00
(1.2) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance and Societal Responsibilities) หมายถึง การใช้หลักนิติ	5	0	0	1.00

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
<p>ธรรมหลักคุณธรรม หลักการความคุ้มค่า การบริหารด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ การส่งเสริมกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมการส่งเสริม ของผู้ประกอบการ ชุมชน และท้องถิ่น</p>				
2) กลยุทธ์ (Strategic ) หมายถึง การพัฒนาแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	5	0	0	1.00
(2.1) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4	1	0	0.80
(2.2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปสู่การปฏิบัติ ทั่วทั้งโรงเรียนการติดตามตรวจสอบขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ	5	0	0	1.00
3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customer Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น และการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว	5	0	0	1.00

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
(3.1) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น หมายถึง การและพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนา ด้านหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน รับฟังเสียง ของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง	4	1	0	0.80
(3.2) การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หมายถึง การประเมินความพึงพอใจนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นต่อการรับ บริการของโรงเรียนรวดเร็ว	5	0	0	1.00
4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมายถึง การวัดผลการวิเคราะห์ การปฏิบัติงานของ โรงเรียน และการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	0	0	1.00
(4.1) การวัดผลการวิเคราะห์การ ปฏิบัติงานของโรงเรียน หมายถึง การวัด การวิเคราะห์ การปฏิบัติงานของโรงเรียน อย่างเป็นระบบ การทบทวน ปรับปรุงผล การดำเนินการของโรงเรียนการจัด กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำ ความรู้มาปรับปรุงผลการดำเนินงาน	5	0	0	1.00

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
(4.2) การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง แม่นยำรวดเร็วในการค้นหา พร้อมใช้งาน และการรวบรวมและถ่ายทอด ความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียน กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น	5	0	0	1.00
5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) หมายถึง การสร้างความผูกพันกับครูและ บุคลากรทางการศึกษา และการให้ ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร	5	0	0	1.00
(5.1) การสร้างความผูกพันกับครูและ บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การพัฒนา ความรู้ และความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและ บุคลากร การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การธำรงรักษา การประเมินความพึงพอใจใน การทำงาน	5	0	0	1.00
(5.2) การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อม ของบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ความ ต้องการอัตรากำลังคน การมอบหมายภาระ งานอย่างเหมาะสม การกำหนดเกณฑ์	5	0	0	1.00

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม ความถี่
	เหมาะสม	ควร ปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
การประเมินผลครูและบุคลากรอย่าง ชัดเจนและเป็นธรรมการปรับปรุง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายใน โรงเรียน ให้เหมาะสมและเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน				
6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operation Focus) หมายถึง การจัดระบบงานและการ จัดกระบวนการทำงาน	5	0	0	1.00
(6.1) การจัดระบบงาน หมายถึง การ กำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ควบคุมระยะเวลา ควบคุมต้นทุน การกำหนดขั้นตอนการทำงานและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	5	0	0	1.00
(6.2) การจัดกระบวนการทำงาน หมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงาน การนำ กระบวนการทำงานไปใช้ในการ ปฏิบัติจริง การจัดทำคู่มือ ข้อกำหนด และ แนวปฏิบัติในการทำงาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา	5	0	0	1.00

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
7) ผลลัพธ์ (Results) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้เสีย ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้บุคลากร ด้านภาวะผู้นำ และธรรมาภิบาล	5	0	0	1.00
(7.1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning Outcomes) หมายถึง คุณลักษณะอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับสถานศึกษาและระดับชาติ (O-NET) บรรลุตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ร่วมกัน โดยฉันทามติ	5	0	0	1.00
(7.2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Customer-Focused Outcomes) หมายถึง ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและความสามารถในการศึกษาต่อที่สูงขึ้น	5	0	0	1.00

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)			รวม
	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	ไม่เหมาะสม	
	(+1)	(0)	(-1)	
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
(7.3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด (Budgetary, Financial and Market Outcomes) หมายถึง การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอตามแผนที่กำหนดไว้ ความสามารถในการระดมทรัพยากรการควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายประจำปี	5	0	0	1.00
(7.4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Outcomes) หมายถึงการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าของครูและบุคลากรในโรงเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดสภาพแวดล้อม สุขภาวะที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	5	0	0	1.00
(7.5) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและธรรมาภิบาล (Leadership Governance Outcomes) หมายถึง โรงเรียนดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน การได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างในการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นที่มีสัมพันธ์อันดีต่อกัน	5	0	0	1.00

จากตารางที่ 4.2 การประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ตามแนวคิด Malcolm Baldrige (The Education Criteria For

Performance Excellence) โดยภาพรวม มีค่ารวม อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 ซึ่ง วรรณิ แกมเกตุ (แกมเกตุ, 2555) :220-221) เสนอแนะว่า ค่ารวม มากกว่า 0.50 ถือว่าหัวข้อ/ประเด็นของกรอบแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มีความเหมาะสมกับงานวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มี 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และ 7) ผลลัพธ์ ทุกหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

#### 4.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการ ที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล และ 2) สภาพที่พึงประสงค์รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

##### 4.2.1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ตารางที่ 4.3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหาร โรงเรียน (N= 335)	ครู (N=252)	รวม (N=587)	
				จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	130	35	165	28.11
	หญิง	205	217	422	71.89
ระยะเวลาที่ดำรง ตำแหน่งในโรงเรียน แห่งนี้	น้อยกว่า 2 ปี	18	10	28	4.77
	2 - 4 ปี	67	41	108	18.40
	5 - 10 ปี	74	66	140	23.85
	มากกว่า 10 ปี	176	135	311	52.98
อายุ	น้อยกว่า 25 ปี	-	3	3	0.51
	26 - 30 ปี	-	23	23	3.92



ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหาร โรงเรียน (N= 335)	ครู (N=252)	รวม (N=587)	
				จำนวน	ร้อยละ
	31 – 40 ปี	42	81	123	20.95
	41 ปี ขึ้นไป	293	145	438	74.62
ระดับการศึกษาสูงสุด	ปริญญาเอก	16	4	20	3.41
	ปริญญาโท	299	101	400	68.14
	ปริญญาตรี	20	147	167	28.45
	อื่น ๆ	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมดจำนวน 587 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 335 คน และครูผู้สอน จำนวน 252 คน

เพศหญิงมากที่สุด จำนวน 422 คน คิดเป็นร้อยละ 71.89 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 165 คิดเป็นร้อยละ 28.11

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้ มากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 52.98 รองลงมาเป็น 5 – 10 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 23.85, 2 – 4 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40, และน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 4.77 ตามลำดับ

อายุ 41 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 438 คน คิดเป็นร้อยละ 74.62 รองลงมาเป็น 31 – 40 ปี จำนวน 123 คิดเป็นร้อยละ 20.95, 26 – 30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.92, และน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.51 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 68.14 รองลงมาเป็นปริญญาตรี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 28.45, และปริญญาเอก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41 ตามลำดับ

#### 4.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยวิเคราะห์ ตามองค์ประกอบ  
ของรูปแบบการบริหาร

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน</b>				
1.1 มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน	4.55	0.58	มากที่สุด	1
1.2 มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	4.30	0.70	มาก	2
1.3 มีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน	4.18	0.71	มาก	3
1.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	1.89	1.28	น้อยที่สุด	4
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน</b>				
2.1 มีการกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน	4.20	0.90	มาก	2
2.2 มีการกำหนดโดยการตกลงและค่านิยมร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน	4.48	0.69	มาก	1
2.3 มีการกำหนดโดยมีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน	3.37	1.28	น้อย	3
2.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด	1.90	1.26	น้อยที่สุด	4
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่อการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน</b>				
3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.48	0.60	มาก	2
3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน	4.51	0.69	มากที่สุด	1
3.3 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน	4.16	0.86	มาก	3
3.4 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.14	1.44	น้อยที่สุด	4
<b>4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน</b>				
4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผลของผู้บริหารโรงเรียน	3.94	0.97	ปานกลาง	3
4.2 ตัดสินใจอิงกลุ่มงานและครูผู้สอน	4.24	0.77	มาก	1

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
4.3 ตัดสินใจโดยอิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมของโรงเรียน	4.09	0.90	มาก	2
4.4 ตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผล	2.01	1.45	น้อยที่สุด	4
<b>5. ลักษณะของโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน</b>				
5.1 มีการกำหนดโครงสร้างแบบแนวตั้งตามสายบังคับบัญชาการบริหารภายในโรงเรียน	4.09	1.04	มาก	3
5.2 มีการกำหนดโครงสร้างแบบแนวนอนโดยครูมีส่วนร่วม	4.34	0.80	มาก	2
5.3 มีการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงานและครูผู้สอน	4.35	0.71	มาก	1
5.4 มีการกำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน	4.08	1.00	มาก	4
5.5 มีการกำหนดโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน	2.22	1.49	น้อยที่สุด	5
<b>6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน</b>				
6.1 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน	3.84	1.04	ปานกลาง	2
6.2 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอน	4.33	0.75	มาก	1
6.3 ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก	2.08	1.11	น้อยที่สุด	3
6.4 ไม่มีความชัดเจน	2.02	1.43	น้อยที่สุด	4
<b>7. ลักษณะของผู้นำในการบริหารโรงเรียน</b>				
7.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์และนโยบาย	3.92	0.95	ปานกลาง	3
7.2 ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ	4.45	0.73	มาก	1
7.3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางในการไกล่เกลี่ย	4.18	0.94	มาก	2
7.4 ลักษณะการนำของผู้บริหารไม่มีความชัดเจน	2.71	1.58	น้อยที่สุด	5
7.5 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นต้นแบบ	3.79	1.18	ปานกลาง	4
<b>8. แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน</b>				

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
8.1 มีการใช้แบบภาวะผู้นำเชิงจัดการ	4.01	0.91	มาก	5
8.2 มีการใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	4.41	0.67	มาก	1
8.3 มีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	4.19	0.84	มาก	3
8.4 มีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.42	1.27	น้อย	6
8.5 มีการใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์	4.02	0.90	มาก	4
8.6 มีการใช้แบบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม	4.39	0.76	มาก	2

จากตารางที่ 4.4 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของการบริหาร ได้ดังนี้

1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน กำหนดโดยระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.58) รองลงมาเป็นการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน  $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.70) การกำหนดโดยระดับครูผู้สอน ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.71) และไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด ( $\bar{x} = 1.89$ , S.D. = 1.28) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน การกำหนดโดยการตกลงและค่านิยมร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.69) รองลงมาเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.90) การกำหนดโดยมีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.37$ , S.D. = 1.28) และไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด ( $\bar{x} = 1.90$ , S.D. = 1.26) ตามลำดับ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่อการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน การตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.69) รองลงมาเป็นการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.60) การตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.86) และการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.14$ , S.D. = 1.44) ตามลำดับ

4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน การตัดสินใจอิงกลุ่มงานและครูผู้สอนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.77) รองลงมาเป็นการตัดสินใจโดยอิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.90) การตัดสินใจอิงเหตุผลของผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D. = 0.97) และการตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 2.01$ , S.D. = 1.45) ตามลำดับ

5) ลักษณะของโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน การกำหนดโครงสร้างกลุ่มงานและครูผู้สอน สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.71) รองลงมาเป็นการกำหนดโครงสร้างแบบแนวนอนโดยครูมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.80) การกำหนดโครงสร้างแบบแนวตั้งตามสายบังคับบัญชาการบริหารภายในโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 1.04) การกำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 1.00) และการกำหนดโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.22$ , S.D. = 1.49) ตามลำดับ

6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน การขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.75) รองลงมาเป็นการขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.84$ , S.D. = 1.04) การขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 2.08$ , S.D. = 1.11) และไม่มี ความชัดเจน ( $\bar{x} = 2.02$ , S.D. = 1.43) ตามลำดับ

7) ลักษณะของผู้นำในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลง ร่วมกัน โดยฉันทามติสูงสุด ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.73) รองลงมาผู้บริหารโรงเรียนเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วม และคนกลางในการไกล่เกลี่ย ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.94) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ และนโยบาย ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.95) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นต้นแบบ ( $\bar{x} = 3.79$ , S.D. = 1.18) และลักษณะการนำของผู้บริหารไม่มีความชัดเจน ( $\bar{x} = 2.71$ , S.D. = 1.58) ตามลำดับ

8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน การใช้แบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจสูงสุด ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.67) รองลงมาเป็นการใช้แบบ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.76) การใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.84) การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.90) การใช้แบบภาวะผู้นำ เชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.91) และการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.42$ , S.D. = 3.42) ตามลำดับ

#### 4.2.3 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยวิเคราะห์โดยรวมและจำแนกตามหมวดหมู่และรายองค์ประกอบ

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หมวดที่ 1: การนำองค์กร	4.58	0.57	มากที่สุด	1
1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	4.56	0.61	มากที่สุด	2
2. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.60	0.54	มากที่สุด	1
หมวดที่ 2: กลยุทธ์	4.52	0.59	มากที่สุด	2
1. การพัฒนาแผนกลยุทธ์	4.50	0.61	มาก	2
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.53	0.57	มากที่สุด	1
หมวดที่ 3: การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย	4.48	0.62	มาก	4
1. การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น	4.50	0.60	มาก	1
2. การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว	4.46	0.63	มาก	2
หมวดที่ 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.40	0.62	มาก	7
1. การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.43	0.61	มาก	1
2. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.37	0.64	มาก	2
หมวดที่ 5: การมุ่งเน้นบุคลากร	4.45	0.62	มาก	6
1. การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.41	0.64	มาก	2
2. การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร	4.48	0.60	มาก	1
หมวดที่ 6: การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน	4.49	0.58	มาก	3
1. การจัดระบบงาน	4.52	0.57	มากที่สุด	1
2. การจัดกระบวนการทำงาน	4.46	0.61	มาก	2

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หมวดที่ 7: ผลลัพธ์	4.46	0.64	มาก	5
1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน	4.40	0.75	มาก	5
2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย	4.45	0.62	มาก	3
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด	4.42	0.70	มาก	4
4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	4.52	0.55	มากที่สุด	1
5. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล	4.52	0.56	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	4.48	0.61	มาก	

ตารางที่ 4.5 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยวิเคราะห์ โดยรวมตามหมวดและตามรายองค์ประกอบ ได้ดังนี้

#### โดยรวม ตามหมวดของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ดังนี้

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายหมวด คือ หมวดที่ 1 การนำองค์กรสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ หมวดที่ 2 กลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.59) หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.58) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.62) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.64) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.62) และหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ

#### โดยรายองค์ประกอบของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ดังนี้

1) หมวดที่ 1: การนำองค์กร คือ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.6$ , S.D. = 0.54) รองลงมาการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.61)

2) หมวดที่ 2: กลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.57) รองลงมาการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.61)

3) หมวดที่ 3: การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย คือ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.60) รองลงมาการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.63)

4) หมวดที่ 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.61) รองลงมาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.64)

5) หมวดที่ 5: การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากรสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.60) รองลงมาการสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.64)

6) หมวดที่ 6: การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน คือ การจัดระบบงานสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.57) รองลงมาการจัดกระบวนการทำงาน ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.61)

7) หมวดที่ 7: ผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.55) รองลงมาผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.56) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.62) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.70) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยวิเคราะห์จำแนกตามรายชื่อ

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หมวดที่ 1: การนำองค์กร				
1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง				
1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	4.56	0.66	มากที่สุด	2
1.2 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน	4.57	0.59	มากที่สุด	1
1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของ โรงเรียน	4.53	0.56	มากที่สุด	3
2. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม				



เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
2.1 โรงเรียนมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการความคุ้มค่าการบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการบริหารงาน	4.61	0.53	มากที่สุด	2
2.2 โรงเรียนมีการส่งเสริมกำกับดูแลให้บุคลากรมีความประพฤติและปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.65	0.52	มากที่สุด	1
2.3 โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.53	0.58	มากที่สุด	3
<b>หมวดที่ 2 : กลยุทธ์</b>				
<b>3. การพัฒนาแผนกลยุทธ์</b>				
3.1 โรงเรียนมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.48	0.66	มาก	3
3.2 โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์	4.49	0.63	มาก	2
3.3 โรงเรียนการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความท้าทาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น	4.53	0.54	มากที่สุด	1
<b>4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>				
4.1 โรงเรียนสามารถนำแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ	4.52	0.56	มากที่สุด	2
4.2 โรงเรียนมีการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการทำงานอย่างครบถ้วน	4.57	0.57	มากที่สุด	1
4.3 โรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานเป็นระยะให้บรรลุผลสำเร็จ	4.51	0.57	มากที่สุด	3
<b>หมวดที่ 3 : การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย</b>				
<b>5. การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น</b>				

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
5.1 โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นมาปรับปรุงและพัฒนา ความก้าวหน้าของโรงเรียน	4.55	0.62	มากที่สุด	1
5.2 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นมาใช้บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง	4.45	0.61	มาก	3
5.3 โรงเรียนพัฒนาด้านหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น	4.50	0.58	มาก	2
6. การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว				
6.1 โรงเรียนมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกรวดเร็วให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นได้ทันที่ต่อการขอรับบริการ	4.52	0.62	มากที่สุด	1
6.2 โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.40	0.66	มาก	2
6.3 โรงเรียนมีเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น	4.39	0.66	มาก	3
หมวดที่ 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้				
7. การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน				
7.1 โรงเรียนมีการวัดและการวิเคราะห์ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.43	0.61	มาก	2
7.2 โรงเรียนมีการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยมีประสิทธิภาพ	4.45	0.57	มาก	1
7.3 โรงเรียนมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	4.39	0.64	มาก	3

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
8. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ				
8.1 โรงเรียนจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง แม่นยำรวดเร็วต่อการสืบค้น	4.45	0.66	มาก	1
8.2 โรงเรียนสามารถรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.59	มาก	2
8.3 โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้และพร้อมต่อการใช้งานสำหรับการสืบค้นหา	4.25	0.66	มาก	3
หมวดที่ 5 : การมุ่งเน้นบุคลากร				
9. การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา				
9.1 โรงเรียนมีการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.30	0.63	มาก	3
9.2 โรงเรียนมีการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี	4.45	0.72	มาก	2
9.3 โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสและยอมรับให้บุคลากรได้ร่วมเสนอข้อคิดเห็น	4.48	0.58	มาก	1
10. การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร				
10.1 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน และการมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม	4.48	0.67	มาก	2
10.2 โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากร อย่างชัดเจนและเป็นธรรม	4.55	0.56	มากที่สุด	1
10.3 โรงเรียนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายใน ให้เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.42	0.57	มาก	3
หมวดที่ 6 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน				
11. การจัดระบบงาน				

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
11.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับบริบท และสภาพการเปลี่ยนแปลง	4.53	0.59	มากที่สุด	2
11.2 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ	4.48	0.59	มาก	3
11.3 โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.56	0.54	มากที่สุด	1
<b>12. การจัดกระบวนการทำงาน</b>				
12.1 โรงเรียนออกแบบกระบวนการทำงาน โดยสามารถนำกระบวนการทำงาน ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง	4.46	0.60	มาก	2
12.2 โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ ข้อตกลง และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน	4.40	0.74	มาก	3
12.3 โรงเรียนมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการทำงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	4.52	0.64	มาก	1
<b>หมวดที่ 7 : ผลลัพธ์</b>				
<b>13. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน</b>				
13.1 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนด สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น	4.56	0.54	มากที่สุด	1
13.2 โรงเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.45	0.73	มาก	2
13.3 โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน(O-NET) ระดับชาติบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.20	0.97	มาก	3
<b>14. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย</b>				
14.1 โรงเรียนได้รับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน	4.48	0.61	มาก	1

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
14.2 โรงเรียนใช้ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงระบบการบริหาร และการจัดการให้ดียิ่งขึ้น	4.47	0.61	มาก	2
14.3 ผู้เรียนมีความสามารถศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพที่ถนัด ตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น	4.39	0.65	มาก	3
15. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด				
15.1 โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ การเงิน อย่างเพียงพอ และคุ้มค่าสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้	4.45	0.64	มาก	3
15.2 โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	0.79	มาก	2
15.3 โรงเรียนสามารถควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.49	0.67	มาก	1
16. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร				
16.1 โรงเรียนสามารถพัฒนาความรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และบุคลากรได้อย่างเสมอภาคและทั่วถึงจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.52	0.59	มากที่สุด	2
16.2 โรงเรียนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความผูกพันและความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากร	4.53	0.54	มากที่สุด	1
16.3 โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้บริการ การจิตสภภาพแวดล้อม และความปลอดภัย เกิดสุขภาวะที่ดีแก่บุคลากร	4.51	0.54	มากที่สุด	3
17. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล				
17.1 โรงเรียนมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงสามารถบริหารและการจัดการที่ดีดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน บรรลุเป้าประสงค์ทุกประการ	4.50	0.57	มาก	3

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
17.2 โรงเรียนได้รับการยอมรับ นำเชื่อถือ และยกย่องให้เป็นแบบอย่าง ที่ดีจากหน่วยงานภายนอกในการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.51	0.57	มากที่สุด	2
17.3 โรงเรียนได้รับความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ต่อภาพความสำเร็จของโรงเรียน	4.56	0.54	มากที่สุด	1

จากตารางที่ 4.6 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยวิเคราะห์ จำแนกตามรายชื่อ ได้ดังนี้

#### หมวดที่ 1: การนำองค์กร

1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D. = 0.59) รองลงมาผู้บริหารโรงเรียนมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.66) และผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.56) ตามลำดับ

2) การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม โรงเรียนมีการส่งเสริมกำกับดูแลให้บุคลากรมีความประพฤติและปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.52) รองลงมาโรงเรียนมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการความคุ้มค่า ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.53) และโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

#### หมวดที่ 2 : กลยุทธ์

3) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ โรงเรียนการกำหนดกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีความท้าทาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.54) รองลงมาโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.63) และโรงเรียนมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนมีการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการทำงานอย่างครบถ้วนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D. = 0.57) รองลงมาโรงเรียนสามารถนำแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.56) และโรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติงานเป็นระยะให้บรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

### หมวดที่ 3 : การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย

5) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นมาปรับปรุงและพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.62) รองลงมาโรงเรียนพัฒนาด้านหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.5$ , S.D. = 0.58) และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นมาใช้บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

6) การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว โรงเรียนมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกรวดเร็วให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นได้ทันทั่วถึงต่อการขอรับบริการสูงสุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.62) รองลงมาโรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.66) และโรงเรียนมีเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

### หมวดที่ 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

7) การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน โรงเรียนมีการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสูงสุด ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.57) รองลงมาโรงเรียนมีการวัดและการวิเคราะห์ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.61) และโรงเรียนมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ

8) การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศสูงสุด ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.66) รองลงมาโรงเรียนสามารถรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.59) และโรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้และพร้อมต่อการใช้งานสำหรับการสืบค้นหา ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

### หมวดที่ 5 : การมุ่งเน้นบุคลากร

9) การมุ่งเน้นบุคลากรการสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเปิดโอกาสและยอมรับให้บุคลากรได้ร่วมเสนอข้อคิดเห็นสูงสุด ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.67) รองลงมาโรงเรียนมีการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริม ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.72) และโรงเรียนมีการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

10) การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรมสูงสุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.56) รองลงมาโรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนและการมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.67) และโรงเรียนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.59) ตามลำดับ

### หมวดที่ 6 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน

11) การจัดระบบงาน โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสูงสุด ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.54) รองลงมาโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับบริบทและสภาพการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.59) และโรงเรียนมีการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.59) ตามลำดับ

12) การจัดกระบวนการทำงาน โรงเรียนมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการทำงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีสูงสุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.64) รองลงมาโรงเรียนออกแบบกระบวนการทำงาน โดยสามารถนำกระบวนการทำงาน ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.60) และโรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ ข้อตกลง และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ

### หมวดที่ 7 : ผลลัพธ์

13) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเป็นไปตามหลักสูตร ที่กำหนดสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นสูงสุด ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.54) รองลงมา โรงเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.73) และโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O-NET) ระดับชาติ ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.97) ตามลำดับ

14) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย โรงเรียนได้รับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.61) รองลงมา โรงเรียนใช้ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ



ท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดการให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.61) และผู้เรียนมีความสามารถศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพที่ถนัดตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

15) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด โรงเรียนสามารถควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.67) รองลงมาโรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.79) และโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ การเงิน อย่างเพียงพอ และคุ้มค่าสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ

16) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความผูกพันและความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากรสูงสุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.54) รองลงมาโรงเรียนสามารถพัฒนาความรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.59) และโรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้บริการ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

17) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนได้รับความร่วมมือและความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ต่อภาพความสำเร็จของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.54) รองลงมา โรงเรียนได้รับการยอมรับ น่าเชื่อถือ และยกย่องให้เป็นแบบอย่าง ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.57) และโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงสามารถบริหารและการจัดการที่ดีดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วนบรรลุเป้าประสงค์ทุกประการ ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

#### 4.3 การวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

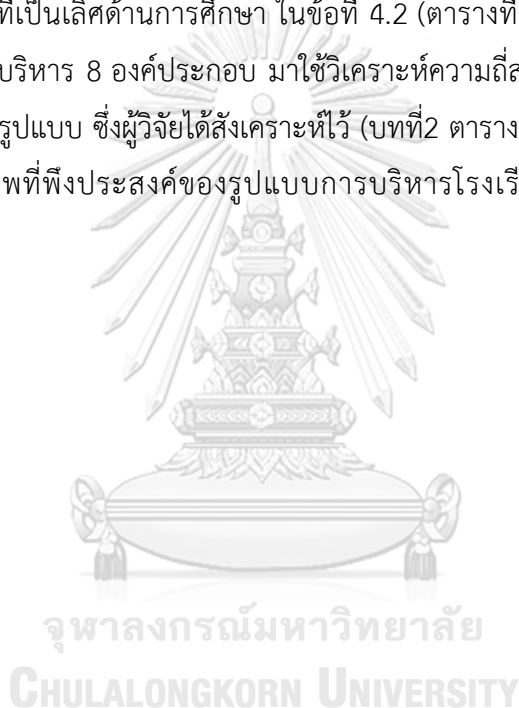
จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล และเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ในข้อที่ 4.2 นำค่าเฉลี่ยสูงสุดตามรายการหมวดตามรายองค์ประกอบและรายข้อ มาจัดลำดับสภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา กำหนดลงในตารางจัดลำดับสภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จำแนกตามหมวด 7 หมวด รายองค์ประกอบ 7 ด้านและรายชื่อ 51 ข้อ

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา				
หมวด	องค์ประกอบ	ข้อย่อย	ลำดับ	☐
การนำองค์กร (1)	การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (2)	1.1	2	4.58
		1.2	1	
		1.3	3	
	หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (1)	2.1	2	
		2.2	1	
2.3	3			
กลยุทธ์ (2)	การพัฒนาแผนกลยุทธ์ (2)	3.1	3	4.52
		3.2	2	
		3.3	1	
	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (1)	4.1	2	
		4.2	1	
4.3	3			
การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (4)	การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น (1)	5.1	1	4.48
		5.2	3	
		5.3	2	
	การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว (2)	6.1	1	
		6.2	2	
6.3	3			
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (7)	การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (1)	7.1	2	4.40
		7.2	1	
		7.3	3	
	การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ (2)	8.1	1	
		8.2	2	
8.3	3			
การมุ่งเน้นบุคลากร (6)	การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา (2)	9.1	3	4.45
		9.2	2	
		9.3	1	
	การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร (1)	10.1	2	
		10.2	1	
10.3	3			
การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (3)	การจัดระบบงาน (1)	11.1	2	4.49
		11.2	3	
		11.3	1	
	การจัดกระบวนการทำงาน (2)	12.1	2	
		12.2	3	
12.3	1			
ผลลัพธ์ (5)	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน (5)	13.1	1	4.46
		13.2	2	
		13.3	3	
	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (3)	14.1	1	
		14.2	2	
		14.3	3	
	ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด (4)	15.1	3	
		15.2	2	
		15.3	1	
	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (1)	16	2	
		16.2	1	
		16.3	3	
	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล (2)	17.1	3	
17.2		2		
17.3		1		
สรุป	การนำองค์กร (Leadership) และกลยุทธ์ (Strategy)			

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเทศบาล ตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จำแนกตามรายหมวด รายองค์ประกอบ และรายข้อย่อย พบว่า มี 2 หมวด ที่มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การนำองค์กร ( $\bar{x} = 4.58$ ) และกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.52$ ) ส่วนที่เหลืออีก 5 หมวด มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.49$ ) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{x} = 4.48$ ) ผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.46$ ) การมุ่งเน้นบุคลากร ( $\bar{x} = 4.45$ ) และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ ( $\bar{x} = 4.40$ )

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ในข้อที่ 4.2 (ตารางที่ 4.4) นำค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ มาใช้วิเคราะห์ความถี่สภาพที่พึงประสงค์ของประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ไว้ (บทที่ 2 ตารางที่ 2.4) กำหนดลงในตารางการจัดลำดับความถี่สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล ในแต่ละขั้นตอนดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล  
โดยรวม จำแนกตามประเภทรูปแบบการบริหาร

องค์ประกอบของ รูปแบบการบริหาร (Elements of management)	ประเภทรูปแบบการบริหาร (Type of model)						รวม	ลำดับ องค์ ประกอบ
	ทางการ (Formal) $\bar{X}$	ผู้ร่วมงาน (Collegial) $\bar{X}$	การเมือง (Political) $\bar{X}$	อัตวิสัย (Subjective) $\bar{X}$	กำกวม (Ambiguity) $\bar{X}$	วัฒนธรรม (Cultural) $\bar{X}$		
1. ระดับของการ กำหนดเป้าประสงค์ ในการบริหาร โรงเรียน	(1) 4.55	(1) 4.55	(2) 4.30	(3) 4.18	(4) 1.89	(1) 4.55	4.00	3
2. กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์ ในการบริหาร โรงเรียน	(2) 4.20	(1) 4.48	(3) 3.37	(4) 1.90	(4) 1.90	(1) 4.48	3.39	8
3. ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ และการตัดสินใจใน การบริหารโรงเรียน	(2) 4.48	(1) 4.51	(3) 4.16	(1) 4.51	(4) 2.14	(2) 4.48	4.05	2
4. ลักษณะของ กระบวนการ ตัดสินใจในการ บริหารโรงเรียน	(4) 3.94	(1) 4.24	(3) 4.09	(2) 4.24	(5) 2.01	(3) 4.09	3.77	6
5. ลักษณะของ โครงสร้างในการ บริหารโรงเรียน	(3) 4.09	(2) 4.34	(1) 4.35	(1) 4.35	(4) 4.08	(5) 2.22	3.91	5
6. ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมใน การบริหารโรงเรียน	(2) 3.84	(1) 4.33	(3) 2.08	(1) 4.33	(4) 2.02	(1) 4.33	3.49	7
7. ลักษณะของผู้นำ ในการบริหาร โรงเรียน	(3) 3.92	(1) 4.45	(2) 4.18	(1) 4.45	(5) 2.71	(4) 3.79	3.92	4
8. แบบของภาวะ ผู้นำที่เกี่ยวข้องใน การบริหารโรงเรียน	(5) 4.01	(1) 4.41	(3) 4.19	(6) 3.42	(4) 4.02	(2) 4.39	4.07	1
เฉลี่ยรวม	4.13	4.41	3.84	3.92	2.60	4.04		
ลำดับประเภท รูปแบบ	2	1	5	4	6	3		

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลโดยรวม จำแนกตามประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ พบว่า รูปแบบการบริหารผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.41$ ) รองลงมา คือ รูปแบบการบริหารทางการ ( $\bar{x} = 4.13$ ) ส่วนองค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ เป็นแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.07$ ) รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.05$ )

ตารางที่ 4.9 การจัดลำดับความสำคัญค่าความถี่ของค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามประเภทรูปแบบการบริหาร

องค์ประกอบของ รูปแบบการบริหาร (Elements of management)	ประเภทรูปแบบการบริหาร (Type of model)					
	ทางการ (Formal) $\bar{X}$	ผู้ร่วมงาน (Collegial) $\bar{X}$	การเมือง (Political) $\bar{X}$	อัตวิสัย (Subjective) $\bar{X}$	กำกวม (Ambiguity) $\bar{X}$	วัฒนธรรม (Cultural) $\bar{X}$
1. ระดับของการกำหนด เป้าประสงค์ในการบริหาร โรงเรียน	(1) 4.55	(1) 4.55				(1) 4.55
2. กระบวนการกำหนด เป้าประสงค์ในการบริหาร โรงเรียน		(1) 4.48				(1) 4.48
3. ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์และการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียน		(1) 4.51		(1) 4.51		
4. ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียน		(1) 4.24		(1) 4.24		
5. ลักษณะของโครงสร้างใน การบริหารโรงเรียน			(1) 4.35	(1) 4.35		
6. ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมในการบริหาร โรงเรียน		(1) 4.33		(1) 4.33		
7. ลักษณะของผู้นำในการ บริหารโรงเรียน		(1) 4.45				
8. แบบของภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้องในการบริหาร โรงเรียน		(1) 4.41				
สรุป	1	7	1	4	-	2

ตารางที่ 4.9 การจัดลำดับความสำคัญค่าความถี่ของค่าเฉลี่ยสูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามประเภทรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ พบว่า เป็น การบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 7$ ) โดยมีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่ สูงสุด รองลงมาเป็นรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 4$ ) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 2$ ) และรูปแบบการบริหารแบบทางการและรูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 1$ ) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า เมื่อจัดลำดับความสำคัญสภาพที่พึงประสงค์โดยนำค่าความถี่ ( $f$ ) ของรูปแบบการ บริหารรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาสูงสุดได้ รูปแบบการบริหาร คือ รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำผลมาวิเคราะห์แปลความตาม ค่าเฉลี่ยสูงสุดของประเภทรูปแบบการบริหาร มาใช้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 4.10



ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์การแปลความประเภทรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล  
ตามองค์ประกอบของการบริหาร

องค์ประกอบของ รูปแบบการบริหาร (Elements of management)	ประเภทรูปแบบการบริหาร (Type of model)				
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	วัฒนธรรม (Cultural)
1. ระดับของการ กำหนดเป้าประสงค์ใน การบริหารโรงเรียน	กำหนดโดย ระดับ โรงเรียน	กำหนดโดยระดับ โรงเรียน			กำหนดโดย ระดับโรงเรียน
2. กระบวนการกำหนด เป้าประสงค์ในการ บริหารโรงเรียน		กำหนดโดยการตกลง ร่วมกันของ ผู้บริหารและ ครูผู้สอน			กำหนดโดย ค่านิยมร่วมกัน ของผู้บริหาร และครูผู้สอน
3. ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ และการตัดสินใจในการ บริหารโรงเรียน		ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์ตกลง ร่วมกันของ ผู้บริหารและ ครูผู้สอน		ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์ส่วนบุคคล ของผู้บริหารและ ครูผู้สอน	
4. ลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียน		ตัดสินใจอิง ผู้ร่วมงาน		ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	
5. ลักษณะของ โครงสร้างในการบริหาร โรงเรียน			เอื้อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และวัฒนธรรม องค์กร	กำหนดโครงสร้างเอื้อ ต่อการปฏิสัมพันธ์ของ กลุ่มงานและครูผู้สอน	
6. ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมในการ บริหารโรงเรียน		ขึ้นอยู่กับ ตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารและ ครูผู้สอน		ขึ้นอยู่กับบุคคลของ ผู้บริหารและครูผู้สอน	
7. ลักษณะของผู้นำใน การบริหารโรงเรียน		ผู้บริหารมุ่ง ส่งเสริมกำหนด ข้อตกลงร่วมกัน โดยฉันทามติ			
8. แบบของภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้องในการบริหาร โรงเรียน		แบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ			
<b>สรุป</b>	<b>รูปแบบผู้ร่วมงาน (Collegial)</b>				

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์แปลความประเภทรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร พบว่า เป็นการบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน

#### 4.4 การร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา (ฉบับ1)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น (ตารางที่ 4.7- 4.10) ทำการพิจารณาค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดและค่าเฉลี่ยรองลงมาของสภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา และค่าความถี่สูงสุดองค์ประกอบของการบริหารมาใช้วิเคราะห์ประเภทรูปแบบการบริหารโดยใช้ค่าเฉลี่ยสูงสุด เพื่อทำการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา (ร่างฉบับที่1) โดยจัดแบ่งประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

##### 1. ชื่อรูปแบบการบริหาร

ชื่อรูปแบบ “การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา”

Collegial and Strategic Leadership School Management Model for Enhancing Education Performance Excellence (CSLSM Model)

##### 2. แนวคิดหลักการสำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการกระจายสิทธิอำนาจการบริหารและการตัดสินใจแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานทุกคนขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการปรึกษาหารือกันเพื่อหาจุดยืน และความเห็นชอบร่วมกันเพื่อนำไปสู่ฉันทามติ ส่วนสิทธิอำนาจต่าง ๆ ในองค์กรมีการกระจายไปให้กลุ่มบุคคล หรือทุกคนในองค์กรที่มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี โดยหลักการที่สำคัญ คือ มีการจัดการเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน และการตัดสินใจอิงหลักการที่เป็นประชาธิปไตย ซึ่งหลักการเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการสร้างความยุติธรรม ความเสมอภาคในการบริหารระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดทีมงานบริหารที่เข้มแข็งและมีความเป็นมืออาชีพ

การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งผู้นำระดับสูงสามารถ



ดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยผ่านระบบการนำองค์กร การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน การสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในโรงเรียน ประกอบกับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมกำกับดูแลบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ตลอดจนสามารถกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

### 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 1) เพื่อเสริมสร้างการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติและให้ความสำคัญต่อค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2) เพื่อส่งเสริมผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร

### 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร

- 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและครู
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ การกำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู
- 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู
- 5) ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู
- 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและครู
- 7) ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ

8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ

### 5. แผนภาพของรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้าง การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา สรุปแผนภาพได้ ดังนี้



## 5. ประโยชน์ที่ได้รับ

1) นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

2) ผู้บริหารและครู มีแนวทางส่งเสริมวิธีการดำเนินงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยเปิดโอกาสในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญต่อค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3) โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เกิดความเชื่อมั่นเป็นยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการบริหารที่มุ่งเน้นการนำองค์กร ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ได้อย่างแท้จริง

### 4.5 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

จากการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการวิเคราะห์ผลจากค่าสถิติในข้อที่ 4.3 นั้น เป็นการยกร่างรูปแบบการบริหารในเบื้องต้น ซึ่งหากจะนำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ยกร่างขึ้นไปใช้ได้จริง ควรมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน สามารถสรุปได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน  
เทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ชื่อรูปแบบ “การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา”	4.50	0.51	มากที่สุด	4.50	0.61	มากที่สุด
2. แนวคิดหลักการสำคัญของรูปแบบ	4.44	0.61	มาก	4.50	0.51	มากที่สุด
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.50	0.51	มากที่สุด	4.7	0.46	มากที่สุด
4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร	4.69	0.17	มากที่สุด	4.76	0.10	มากที่สุด
1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและครู ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นค่านิยมและความเชื่อของวัฒนธรรมองค์กร	4.44	0.51	มาก	4.66	0.59	มากที่สุด
2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ การกำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นค่านิยมร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ	4.83	0.38	มากที่สุด	4.77	0.54	มากที่สุด
3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่าง	4.72	0.46	มากที่สุด	4.61	0.60	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
มีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ						
4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครูยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร	4.72	0.46	มากที่สุด	4.83	0.51	มากที่สุด
5) ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู มีหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	4.55	0.51	มากที่สุด	4.88	0.36	มากที่สุด
6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและครู ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจต่อเหตุการณ์ระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก	4.5	0.61	มากที่สุด	4.66	0.59	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
7) ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจต่อโรงเรียน	4.88	0.32	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.88	0.32	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
<b>5. แผนภาพของรูปแบบการบริหาร</b>	4.63	0.14	มากที่สุด	4.78	0.13	มากที่สุด
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียน	4.55	0.51	มากที่สุด	4.66	0.48	มากที่สุด
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู	4.72	0.46	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู	4.77	0.42	มากที่สุด	4.94	0.23	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู	4.44	0.78	มาก	4.55	0.51	มากที่สุด
5.ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู	4.55	0.88	มากที่สุด	4.72	0.43	มากที่สุด
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและครู	4.83	0.38	มากที่สุด	4.94	0.23	มากที่สุด
7.ลักษณะของผู้ดำเนินการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ	4.66	0.48	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
8.แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจ	4.5	0.51	มากที่สุด	4.77	0.54	มากที่สุด
<b>6. ประโยชน์ที่ได้รับ</b>	4.61	0.50	มากที่สุด	4.72	0.42	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.63</b>	<b>0.15</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.74</b>	<b>0.13</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.11 พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D. = 0.15) และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ , S.D. = 0.13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการประเมิน มีความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุด คือ ลักษณะสำคัญของการบริหาร ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. = 0.17) รองลงมา คือ แผนภาพของรูปแบบการบริหาร ( $\bar{x} =$

4.63, S.D. = 0.14) ประโยชน์ที่ได้รับ ( $\bar{x}$  = 4.61, S.D. = 0.50) ชื่อรูปแบบและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{x}$  = 4.50, S.D. = 0.51) และแนวคิดหลักการสำคัญ ( $\bar{x}$  = 4.44, S.D. = 0.61) ตามลำดับ ส่วนรายการประเมิน มีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุด คือ แผนภาพของรูปแบบการบริหาร ( $\bar{x}$  = 4.78, S.D. = 0.13) รองลงมา คือ ลักษณะสำคัญของการบริหาร ( $\bar{x}$  = 4.76, S.D. = 0.10) ประโยชน์ที่ได้รับ ( $\bar{x}$  = 4.72, S.D. = 0.42) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{x}$  = 4.70, S.D. = 0.46) แนวคิดหลักการสำคัญ ( $\bar{x}$  = 4.50, S.D. = 0.51)


ดังนั้นสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งหมายถึงผู้บริหารและครูสามารถนำรูปแบบการบริหารนี้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ตารางที่ 4.12 การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1. ชื่อรูปแบบ “การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา”	- ผู้ศึกษาต้องการศึกษาในประเด็น การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา (Excellent Performance in Education) หรือสถานศึกษาที่เป็นเลิศ (Excellent school)	
2. แนวคิดหลักการสำคัญของรูปแบบ	- ผู้ศึกษาควรเพิ่มเติมข้อมูลเรื่อง “การนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์” (Ends Ways Means) - แนวคิดหลักการที่สำคัญสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเทศบาล เพื่อนำไป	ปรับปรุงแนวคิดหลักการ -เพิ่มเติม การอาศัยความร่วมมือพันธมิตรผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น



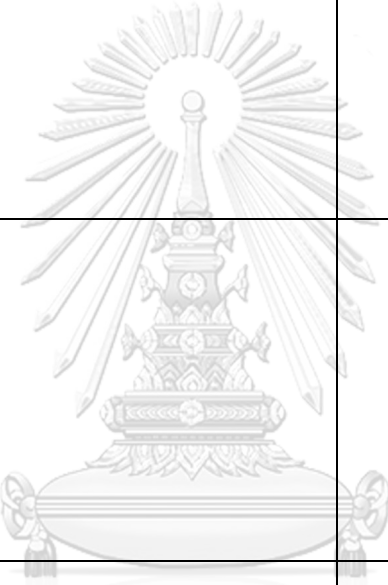

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
	<p>ประยุกต์ใช้ในอนาคต การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน มีความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน</p>	
<p><b>3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</b></p>	<p>- วัตถุประสงค์ข้อ1มีส่วนเกี่ยวข้อง น่าจะมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อการพิจารณาของผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่น่าจะมีส่วนร่วมในการกำหนดและการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นเฉพาะในกลุ่มผู้ร่วมงาน</p> <p>- วัตถุประสงค์ข้อ1ได้มีการกล่าวถึงทั้งผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการอธิบายให้เห็นความเหมือนหรือแตกต่างอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ประเมิน พิจารณาจากแนวคิดหลักที่สำคัญในการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ที่ผู้ศึกษาได้ยกมา ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>- วัตถุประสงค์ข้อ2 เพิ่มเติม การนำองค์กรอย่างมี</p>	<p>ปรับปรุงวัตถุประสงค์</p> <p>-มุ่งเน้นผู้ร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ</p> <p>-เพิ่มเติม ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>-เพิ่มเติม การนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
	ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	
<b>4.ลักษณะสำคัญของ รูปแบบการบริหาร</b>	- ลักษณะสำคัญของการ บริหาร ในหัวข้อต่าง ๆ ให้ ความสำคัญกับผู้บริหาร ครู ไม่พบมิติการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ชุมชน และ ท้องถิ่นตามแนวคิดที่สำคัญ	ปรับปรุงลักษณะสำคัญของการ บริหาร -เพิ่มเติม ผู้มีส่วนได้เสีย ข้อ 3) และ ข้อ 6)
1) ระดับของการ กำหนดเป้าประสงค์ใน การนำองค์กรอย่างมี กลยุทธ์ กำหนดโดย ระดับโรงเรียนซึ่งได้รับ ความเห็นชอบจาก ผู้บริหารและครู		
2) กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์ใน การนำองค์กรอย่างมี กลยุทธ์ การกำหนด โดยกระบวนการ เห็นชอบร่วมกันของ ผู้บริหารและครู		
3) ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์ และการตัดสินใจใน การนำองค์กรอย่างมี กลยุทธ์ ตัดสินใจโดย		3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ และการตัดสินใจในการนำองค์กร อย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของ ผู้บริหารและครูและผู้มีส่วนได้เสีย

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
ยึดเป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู		
4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู		
5) ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู		
6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและครู		6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารครู และผู้มีส่วนได้เสีย
7) ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ		

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ</p>		
<p><b>5. แผนภาพของรูปแบบการบริหาร</b></p>	<p>- หัวข้อต่าง ๆ ในรู้แบบการบริหาร แม้ให้ความสำคัญกับผู้บริหาร ครู แต่ก็ยังพบข้อจำกัดเฉพาะกลุ่มงานบริหาร (กลุ่มงานงบประมาณ งานบุคลากร งานวิชาการ งานหลักสูตร)</p> <p>- องค์กรระดับโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จุดเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่เรื่องการกระจายอำนาจค่อนข้างยาก</p> <p>- จากองค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการที่มีเป็นเลิศด้านการศึกษาได้ระดับหนึ่ง ถ้าหากผู้มีส่วนได้เสีย (นักเรียน , ผู้ปกครอง , ชุมชน) มีส่วนร่วมใน รูปแบบการบริหาร จะส่งผล</p>	

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
	<p>ในการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น            เพราะเป็นข้อมูลที่ได้จาก            ผลการวิจัย            -ควรเขียนแต่ละข้อให้สั้นและ            กระชับ โดยสรุปเป็นประเด็น            สำคัญสั้นๆ</p>	
<p>1. ระดับของการ            กำหนดเป้าประสงค์ใน            การนำองค์กรอย่างมี            กลยุทธ์ กำหนดโดย            ระดับโรงเรียน</p>	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย            CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	
<p>2. กระบวนการกำหนด            เป้าประสงค์ในการนำ            องค์กรอย่างมีกลยุทธ์            กำหนดโดย            กระบวนการเห็นชอบ            ร่วมกันของผู้บริหาร            และครู</p>		
<p>3. ความสัมพันธ์            ระหว่างเป้าประสงค์            และการตัดสินใจใน            การนำองค์กรอย่างมี            กลยุทธ์ ตัดสินใจโดย            ยึดเป้าประสงค์และ            เห็นชอบร่วมกันของ            ผู้บริหารและครู</p>		
<p>4. ลักษณะของ            กระบวนการตัดสินใจ</p>		

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู		
5.ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู		
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและครู		
7.ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ		
8.แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมี		

รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
ส่วนร่วมและกระจายอำนาจ		
<b>6. ประโยชน์ที่ได้รับ</b>	<p>- ประโยชน์ข้อ 1 เกิดขึ้นกับนักเรียนและมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>- ประโยชน์ที่ได้รับตามข้อ 2 กล่าวถึง “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในรูปแบบที่ผู้ศึกษาเสนอพบได้น้อยมาก ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับผู้บริหารและครู หากมีการปรับกระบวนการให้ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มีส่วนร่วมในกระบวนการมากขึ้น จะสะท้อนประโยชน์ตามข้อ 2 มากขึ้น</p>	

#### 4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (ฉบับ 2)

จากร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการวิเคราะห์ผลจากค่าสถิติ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์รายบุคคลอาจเป็นผลการวิเคราะห์ที่เกิดจากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะบนพื้นฐานของความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ดังนั้นเพื่อให้รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการบริหารได้จริง และมีประสิทธิภาพครอบคลุมการบริหารในทุกมิติ ผู้วิจัยจึงจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group

Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะได้ดังนี้





ตารางที่ 4.13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จากการสนทนากลุ่ม  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
<p>1. ชื่อรูปแบบ “การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงาน และการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการ ดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา”</p>	<p>เห็นว่ามี ความเหมาะสมและ เป็นไปได้มาก</p>	<p>-คงไว้</p>
<p>2. แนวคิดหลักการสำคัญของรูปแบบ รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการกระจายสิทธิอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรือผู้ร่วมงาน ทุกคนขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้คนในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการปรึกษาหารือกัน เพื่อหาจุดยืน และความเห็นชอบร่วมกันเพื่อนำไปสู่ ฉันทามติ ส่วนสิทธิอำนาจต่าง ๆ ในองค์กรมีการ กระจายไปให้กลุ่มบุคคล หรือทุกคนในองค์กรที่มีความ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี โดย หลักการที่สำคัญ คือ มีการจัดการเป็นไปตามข้อตกลง ร่วมกัน และการตัดสินใจอิงหลักการที่เป็น ประชาธิปไตย ซึ่งหลักการเหล่านี้จะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง และการสร้างความยุติธรรม ความเสมอภาคในการบริหารระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่ง ทำให้เกิดทีมงานบริหารที่เข้มแข็งและมีความเป็นมืออาชีพ</p> <p>การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เป็นการ สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรเพื่อความอยู่</p>	<p>เห็นว่ามี ความเหมาะสมและ เป็นไปได้: -ควรเปลี่ยนจาก การเขียนเป็น ความเรียง มา เขียนเป็น ประเด็นแยก เป็นข้อๆ ตาม แนวคิดทฤษฎีที่ ค้นพบของ งานวิจัยเพื่อให้ เนื้อหากระชับ ไม่กว้างหรือยาว เกินไปและ สามารถเห็น ภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น</p>	<p>ปรับปรุงแนวคิด หลักการสำคัญ -ปรับการเขียน แนวคิดหลักการ สำคัญใหม่โดย เขียนประเด็น สำคัญแยกเป็นข้อๆ</p>

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
<p>รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่นๆ ซึ่งผู้นำระดับสูงสามารถดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยผ่านระบบการนำองค์กร การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน การสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในโรงเรียน ประกอบกับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมกำกับดูแลบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม อาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน ของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ตลอดจนสามารถกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม และมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต</p>		
<p><b>3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</b></p> <p>1) เพื่อเสริมสร้างการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติและให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย คำนึงถึงค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>เห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้: -ให้นิยามคำว่าผู้ร่วมงาน หมายถึงใครบ้าง เช่น ผู้ปกครอง</p>	

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
<p>2) เพื่อส่งเสริมผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>ชุมชน และ ท้องถิ่น เป็น ผู้ร่วมงานหรือไม่ หรือเป็นผู้มีส่วน ได้เสียที่ สนับสนุนจาก ภายนอก เพื่อ ความชัดเจน ยิ่งขึ้น</p> <p>-เพื่อส่งเสริม ผู้บริหารและครู ให้ มีความสามารถใน การนำองค์กร อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยใช้หลักธรร มาภิบาลและ ความรับผิดชอบต่อ สังคม ในการ กำหนดกลยุทธ์ ที่มีความ สอดคล้องกับ</p>	<p>-เพิ่มเติมและ ปรับปรุง คำว่า ใน การกำหนดกลยุทธ์ ที่มีความสอดคล้อง กับบริบทและ วัฒนธรรมองค์กร อย่างชาญฉลาด และสามารถ ถ่ายทอดไปสู่การ ปฏิบัติได้อย่าง รวดเร็วจนนำไปสู่ การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน</p>

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
	<p>บริบทและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชาญฉลาดและสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้ภาษาสละสลวยมากขึ้น</p>	
<p><b>4.ลักษณะสำคัญของรูปแบบ การบริหาร</b></p>	<p>เห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกข้อ</p>	<p>-คงไว้</p>
<p>1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและครู</p>		
<p>2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ การกำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู</p>		
<p>3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึด</p>		

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
เป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู และผู้มีส่วนได้เสีย		
4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กร อย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู		
5) ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกล ยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงาน บริหารและครู		
6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กร อย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของ ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสีย		
7) ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกัน โดยฉันทามติ		
8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กร อย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การ มีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ		
<b>5. แผนภาพของรูปแบบการบริหาร</b>	เห็นว่ามีความ เหมาะสมและ เป็นไปได้: - แผนภาพสื่อ ความหมายและ อธิบาย รายละเอียดของ แผนภาพ CSLSM ได้ ชัดเจนและง่าย ต่อการเข้าใจ	ปรับปรุงโดยปรับ การเขียนในแต่ละ ข้อเสนอแนะให้ ชัดเจนขึ้น

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>โดยคง 8 องค์ประกอบ เนื่องจากมีความ สอดคล้องและ ชัดเจนแล้ว</p> <p>-ควรปรับภาษา 8 องค์ประกอบ ของแต่ละข้อให้ สั้นและกระชับ โดยเขียนเป็น สำคัญ</p> <p>-ควรแสดงแนว ทางการนำ รูปแบบไปใช้ ประกอบ แผนภาพให้ ชัดเจนมากขึ้น</p>	
<p>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กร อย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียน</p>		
<p>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กร อย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบ ร่วมกันของผู้บริหารและครู</p>		
<p>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหาร ครู และ ผู้มีส่วนได้เสีย</p>		

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
4.ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและองค์กร		
5.ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู		
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสีย		
7.ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ		
8.แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ		
<p><b>6. ประโยชน์ที่ได้รับ</b></p> <p>1) นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตร ที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>2) ผู้บริหารและครู มีแนวทางส่งเสริมวิธีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเปิดโอกาสในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญต่อค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร</p>	เห็นว่ามีความเหมาะสมและ เป็นไปได้ทุกข้อ	-คงไว้

รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
<p>3) โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เกิดความเชื่อมั่นเป็นยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการบริหารที่มุ่งเน้นการนำองค์กร ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ได้อย่างแท้จริง</p> <p>1) นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>2) ผู้บริหารและครู มีแนวทางส่งเสริมวิธีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเปิดโอกาสในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญต่อค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>3) โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เกิดความเชื่อมั่นเป็นยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการบริหารที่มุ่งเน้นการนำองค์กร ใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้สามารถ</p>		



รายการประเมิน	ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ
ขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ได้อย่างแท้จริง		

จากประเด็นสำคัญในการพัฒนารูปแบบข้างต้น สามารถนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ฉบับสมบูรณ์ ต่อไป

#### 4.7 รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาฉบับสมบูรณ์

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 18 คน ประกอบกับผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยเมื่อวิเคราะห์และสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการพัฒนารูปแบบการบริหารในงานวิจัยครั้งนี้ โดยไม่ทำให้วัตถุประสงค์ของการวิจัยเปลี่ยนแปลงไป และสามารถใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยที่มีอยู่เพิ่มเติมได้ ดังต่อไปนี้

#### รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาฉบับสมบูรณ์

##### 1. ชื่อรูปแบบ

“การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์  
เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา”

Collegial and Strategic Leadership School Management Model for  
Enhancing Education Performance Excellence (CSLSM Model)

## 2. แนวคิดหลักการสำคัญของรูปแบบ

2.1 รูปแบบการบริหารบูรณาการแบบผู้ร่วมงาน เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการบริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) การกระจายสิทธิอำนาจการบริหารและการตัดสินใจแก่บุคลากร หรือผู้ร่วมงานทุกคนขององค์การ
- 2) เปิดโอกาสให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ
- 3) ใช้กระบวนการปรึกษาหารือกันเพื่อหาจุดยืน และความเห็นชอบร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ฉันทามติ
- 4) การสร้างความยุติธรรม ความเสมอภาคในการบริหารระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการบริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสามารถดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 3) อาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน ของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น
- 4) การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน
- 5) การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารองค์กรโดยรวม และมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

## 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 1) เพื่อเสริมสร้างการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติ และให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2) เพื่อส่งเสริมผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชาญฉลาดและสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร

1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและครู ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นค่านิยมและความเชื่อของวัฒนธรรมองค์กร

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ การกำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นค่านิยมร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสีย ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

5) ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู มีหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

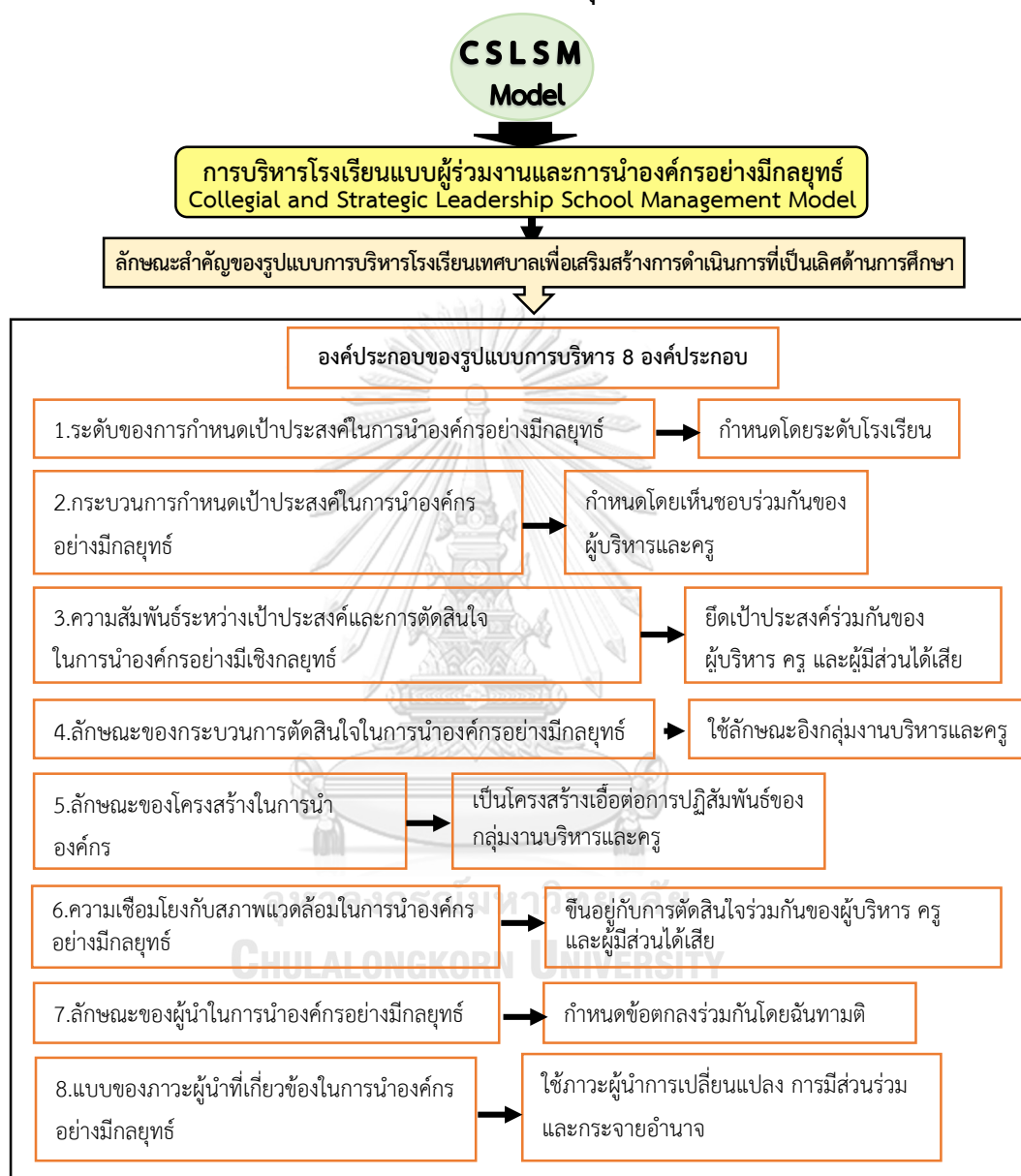
6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสีย ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจต่อเหตุการณ์ระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก

7) ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจต่อโรงเรียน

8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

## 5. แผนภาพของรูปแบบการบริหารและแนวทางการนำไปใช้

5.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา สรุปรูปแบบภาพได้ ดังนี้



## 5.2 แนวทางการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ มาเป็นลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

เพื่อยกระดับคุณภาพของของผู้เรียนและคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปดำเนินการได้ ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน
2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและบริบทองค์กร เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน มีการวางแผน การบริหารที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคนในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ซึ่งจำให้การดำเนินการของสถานศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ที่เน้นการบริหารแบบการบูรณาการแบบผู้ร่วมงานโดยผสมผสานกับการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์
  - 3.1 เปิดโอกาสให้ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดแนวปฏิบัติตามเป้าประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกันอย่างฉันทามติ เพื่อนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจความเต็มใจและการยอมรับ ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
  - 3.2 จัดโครงสร้างสายบังคับบัญชา เป็นลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์แบบแนวนอน โดยคณะบุคคล และบุคลากรทุกคนมีสิทธิ์อำนาจเท่าเทียมกันในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน อันจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี
  - 3.3 ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถแสดงวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กรพร้อมริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และยอมรับในภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น
- 2) ผู้บริหารและครู มีแนวทางส่งเสริมวิธีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเปิดโอกาสในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และให้

ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยคำนึงถึงค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3) โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความเชื่อมั่นเป็นยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการบริหารที่มุ่งเน้นการนำองค์กร ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ได้อย่างแท้จริง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีการใช้เครื่องมือวิจัยที่หลากหลาย ได้แก่ 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และ 3) วิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญสภาพที่พึงประสงค์ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา แบ่งตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

##### 5.1.1 กรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

###### 1. ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล

ผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามแนวคิดของ Tony Bush (2011) โดยภาพรวม มีความเหมาะสมกับงานวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้าง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) ลักษณะของผู้นำ และ 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ทุกหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

## 2. ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาตามแนวคิด Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) โดยภาพรวม มีความเหมาะสมกับงานวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มี 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และ 7) ผลลัพธ์ ทุกหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

### 5.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

#### 1. เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดและรายองค์ประกอบ

หมวดที่ 1: การนำองค์กร คือ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุด รองลงมาการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง หมวดที่ 2: กลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสูงสุด รองลงมาการพัฒนาแผนกลยุทธ์ หมวดที่ 3: การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย คือ การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นสูงสุด รองลงมาการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หมวดที่ 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียนสูงสุด รองลงมาการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมวดที่ 5: การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากรสูงสุด รองลงมาการสร้าง ความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวดที่ 6: การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน คือ การจัดระบบงานสูงสุด รองลงมาการจัดกระบวนการทำงาน และ หมวดที่ 7: ผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรสูงสุด รองลงมาผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล

#### 2. เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย

1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียนสูงสุด รองลงมาผู้บริหารโรงเรียนมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ส่วนการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม โรงเรียนมีการส่งเสริมกำกับดูแลให้บุคลากรมีความประพฤติ และปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการความคุ้มค่า



2) การพัฒนาแผนกลยุทธ์ โรงเรียนการกำหนดกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีความท้าทาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นสูงสุด รองลงมาโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนมีการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการทำงานอย่างครบถ้วนสูงสุด รองลงมาโรงเรียนสามารถนำแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ

3) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นมาปรับปรุงและพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียนสูงสุด รองลงมาโรงเรียนพัฒนาด้านหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ส่วนการประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว โรงเรียนมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกรวดเร็วให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นได้ทันท่วงทีต่อการขอรับบริการสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4) การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน โรงเรียนมีการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีการวัดและการวิเคราะห์ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ส่วนการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศสูงสุด รองลงมาโรงเรียนสามารถรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การมุ่งเน้นบุคลากรการสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเปิดโอกาสและยอมรับให้บุคลากรได้ร่วมเสนอข้อคิดเห็นสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมส่วนการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินครู และบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรมสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรา กำลังคนและการมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม

6) การจัดระบบงาน โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับบริบทและสภาพการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดกระบวนการทำงาน โรงเรียนมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการทำงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีสูงสุด รองลงมาโรงเรียนออกแบบกระบวนการทำงาน โดยสามารถนำกระบวนการทำงาน ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

7) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นสูงสุด รองลงมาโรงเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

8) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย โรงเรียนได้รับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสูงสุด รองลงมา โรงเรียนใช้ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดการให้ดียิ่งขึ้น

9) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด โรงเรียนสามารถควบคุม งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รองลงมา โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสีย

10) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความผูกพัน และความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากรสูงสุด รองลงมาโรงเรียนสามารถพัฒนา ความรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

11) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนได้รับความร่วมมือและ ความพึงพอใจจากผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ต่อภาพความสำเร็จของโรงเรียนสูงสุด รองลงมา โรงเรียนได้รับการยอมรับ น่าเชื่อถือ และยกย่องให้เป็นแบบอย่าง

### 5.1.3 สภาพที่พึงประสงค์องค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ

ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ ลักษณะของผู้นำ ลักษณะ ของโครงสร้าง ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม และกระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์ ตามลำดับ

### 5.1.4 การจัดลำดับความสำคัญค่าความถี่ของค่าเฉลี่ยสูงสุดสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบ การบริหารโรงเรียนเทศบาล

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 7$ ) โดยมีค่าความถี่ของสภาพที่พึง ประสงค์สูงสุด รองลงมาเป็นรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 4$ ) รูปแบบการบริหารแบบ

วัฒนธรรม (f = 2) และรูปแบบการบริหารแบบทางการและรูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 1) ตามลำดับ

### 5.1.5 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

#### 1. ชื่อรูปแบบ

“การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา”

Collegial and Strategic Leadership School Management Model for Enhancing Education Performance Excellence (CSLSM Model)

#### 2. แนวคิดหลักการสำคัญของรูปแบบ

2.1 รูปแบบการบริหารบูรณาการแบบผู้ร่วมงาน เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการบริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) การกระจายสิทธิอำนาจการบริหารและการตัดสินใจแก่บุคลากร หรือผู้ร่วมงานทุกคนขององค์กร
- 2) เปิดโอกาสให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ
- 3) ใช้กระบวนการปรึกษาหารือกันเพื่อหาจุดยืน และความเห็นชอบร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ฉันทามติ
- 4) การสร้างความยุติธรรม ความเสมอภาคในการบริหารระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา โดยการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการบริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสามารถดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

- 3) อาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน ของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น
- 4) การสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน
- 5) การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารองค์กรโดยรวม และมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

### 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 1) เพื่อเสริมสร้างการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงานโดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติ และให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2) เพื่อส่งเสริมผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชาญฉลาดและสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 4. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร

- 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ กำหนดโดยระดับโรงเรียนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและครู ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นค่านิยมและความเชื่อของวัฒนธรรมองค์กร
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ การกำหนดโดยกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครู ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นค่านิยมร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์และเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสีย ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้ลักษณะอิงกลุ่มงานบริหารและอิงครู ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- 5) ลักษณะของโครงสร้างในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เป็นโครงสร้างเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มงานบริหารและครู มีหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสีย ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจต่อเหตุการณ์ระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก

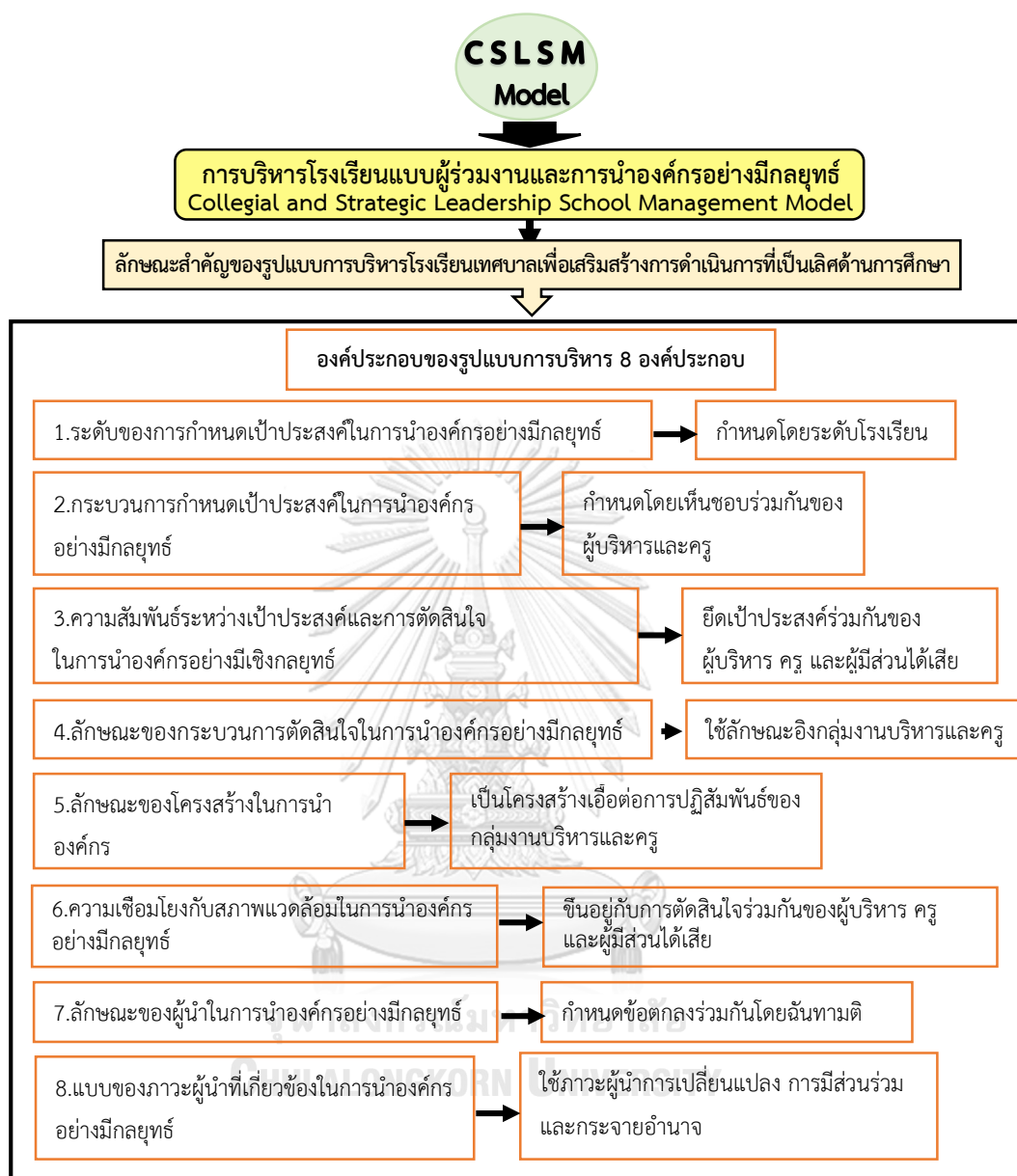
7) ลักษณะของผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งส่งเสริมกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยฉันทามติ ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจต่อโรงเรียน

8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

## 5. แผนภาพของรูปแบบการบริหารและแนวทางการนำไปใช้

5.1 การบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา สรุปลักษณะภาพได้ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## 5.2 แนวทางการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ มาเป็นลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพของของผู้เรียนและคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปดำเนินการได้ ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน

2. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและบริบทองค์กร เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน มีการวางแผน การบริหารที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคนในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ซึ่งจำให้การดำเนินการของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ที่เน้นการบริหารแบบการบูรณาการแบบผู้ร่วมงานโดยผสมผสานกับการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์

3.1 เปิดโอกาสให้ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดแนวปฏิบัติตามเป้าประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกันอย่างฉันทามติ เพื่อนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจความเต็มใจและการยอมรับ ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3.2 จัดโครงสร้างสายบังคับบัญชา เป็นลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์แบบแนวนอน โดยคณะบุคคล และบุคลากรทุกคนมีสิทธิอำนาจเท่าเทียมกันในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน อันจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

3.3 ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถแสดงวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กรพร้อมริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และยอมรับในภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

2) นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

2) ผู้บริหารและครู มีแนวทางส่งเสริมวิธีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเปิดโอกาสในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจแบบฉันทามติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยคำนึงถึงค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3) โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความเชื่อมั่นเป็นยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการบริหารที่มุ่งเน้นการนำองค์กร ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา ได้อย่างแท้จริง

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ได้แก่

### 5.2.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

#### 1. กรอบแนวคิดเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ตามแนวคิด Malcolm Baldrige

ผลการวิจัยพบว่า

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา มี 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และ 7) ผลลัพธ์ ทุกหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

จะเห็นได้ว่า เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา เป็นกรอบที่ทำให้มองเห็นการบริหารองค์กรในเชิงระบบโดยทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด ซึ่งประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า การนำองค์กรต้องมองเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต ส่วนกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรมีบทบาทสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณ การเงินและการตลาด การมุ่งเน้นบุคลากร และการนำองค์กรและธรรมาภิบาล ประกอบกับได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์มาตลอด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและช่วยให้องค์กรสามารถประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และบูรณาการการบริหารจัดการโดยรวมขององค์กร สอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2540:27) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่าต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและปรับปรุงอย่าง



ต่อเนื่องเพื่อให้ได้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รองลงมาได้แก่ แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน ลักษณะของโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546:10-23) กล่าวไว้ว่าระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไวทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ธุรกิจ ใช้ทรัพยากรองค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 2. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล ตามแนวคิด Bush (2011)

ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบของการบริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้าง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) ลักษณะของผู้นำ และ 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ทุกหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

จะเห็นได้ว่า แนวคิดรูปแบบการบริหารของ Tony Bush ที่จำแนกประเภทรูปแบบการบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 รูปแบบ โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม และสอดคล้องกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนที่มีบริบทและวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันได้มากที่สุด สอดคล้องกับ Handy (1985, อ้างอิงใน Bush, 2003: 163-164) กล่าวว่าการจำแนกรูปแบบการบริหารแต่ละองค์การของการบริหารจะมีวัฒนธรรมเฉพาะค่านิยมที่ผสมผสานกันความเชื่อและมีบรรทัดฐานที่แตกต่างกันส่วนองค์การขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยภายในองค์การในแต่ละวัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง บางองค์การสามารถเป็นต้นแบบสำหรับองค์การอื่น ๆ ในด้านลักษณะเฉพาะ สอดคล้องกับ Mohammed Arif (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Baldrige theory into practice a generic” พบว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพื่อเพิ่มศักยภาพของนักเรียนได้ทัน

กับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพการใช้ genericBaldrige Framework พบว่า จาการวิเคราะห์กรอบ Baldrige โรงเรียนทั่วไปสามารถนำไปสู่ การดำเนินการโดยใช้ขั้นตอนดังต่อไปนี้: การนิยามที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, กำหนดเป้าหมาย ได้ชัดเจน เสนอตัวชี้วัด KPLs การตั้งค่าเป้าหมายค่า KPI การออกแบบกระบวนการจัดสรรทรัพยากร; การตรวจสอบตัวชี้วัดและเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย

## 5.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### 1. สภาพที่พึงประสงค์ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

1) การนำองค์กร (Leadership) องค์กรประกอบของหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงสุด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเทศบาลส่วนใหญ่ได้ดำเนินการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance and Societal Responsibilities) ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน ดังนั้นการนำองค์กรจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่จะนำความสำเร็จและเสริมสร้างคุณภาพทางการศึกษา เพื่ก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุกดา เลนะวิวัฒน์ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยสรุปว่าระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่านำหนักตัวแปรสูงสุดจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมาคือตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ โดยผู้นำมีความรู้ประสบการณ์และทักษะการบริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี เช่นเดียวกับราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์กร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจ

ผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ ปรับปรุงระบบและกระบวนการ โดยบุคลากรภายในโรงเรียนมีการตรวจสอบว่าผู้นำใช้วิธีการในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการสนับสนุนชุมชน สอดคล้อง มนัส บุญชม (2555) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควคูวิสามัญ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร สภาพที่พึงประสงค์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำองค์กรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) กล่าวว่าไว้ว่าระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่สามารถสร้างโอกาสใหม่ธุรกิจ ใช้ทรัพยากรองค์กร เพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

2) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์ประกอบของการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด

จะเห็นได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาให้ความสำคัญในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีระบบและเป็นปัจจุบัน มีความพร้อมต่อการใช้อยู่เสมอ เนื่องจากการบริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันการนำเทคโนโลยีจัดเก็บระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศล้วนมีความสำคัญต่อการในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบริหารบุคคลากร การบริหารงานการเงิน บัญชีและพัสดุ หรือแม้กระทั่งการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ ในการป้องกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้น และมีแนวทางแก้ไขให้ระบบที่เสียหายกลับคืนมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับสำนักงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (2553) กล่าวว่า หน่วยงานที่ต้องอาศัย ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน ในการจัดกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมต่อกภัยพิบัติหรือสถานการณ์ฉุกเฉินโดยมีการจัดทำระบบรองรับภาวะฉุกเฉินด้านสารสนเทศ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

## 2. สภาพที่พึงประสงค์องค์ประกอบของการบริหาร

ผลการวิจัยพบว่า

แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงสุด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนเทศบาลเห็นความสำคัญและเชื่อมั่นต่อการเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ สอดคล้องหลักการและทฤษฎีตามรูปแบบภาวะผู้นำของ Bush (2011) ซึ่งได้กล่าวไว้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) ผู้นำเชิงจัดการ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ 3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ 5) ผู้นำตามสถานการณ์ และ 6) ผู้นำเชิงคุณธรรม สอดรับกับแนวทางการกระจายอำนาจการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กระจายอำนาจให้กับโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติ ตามมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและโรงเรียนโดยตรง เพื่อดำเนินการบริหารจัดการเพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำและมีทักษะความรู้ความสามารถในการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียนที่สูงขึ้น (Hall and Hord, 2001) และสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bass & Steidlmeier, 2006) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรมจริยธรรม กล่าวคือ องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมและค่านิยมทางจริยธรรมเป็นสำคัญ และนอกจากนี้ Hord (1997), Stoll (2004) และ Hord and Sommers (2008) ที่ได้เสนอว่าการพัฒนาและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัย โกศลตามะทะ (2559) พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติที่ 1 พัฒนาความเข้าใจในความหมายที่ลุ่มลึกสู่ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และกระบวนการที่สมดุล มิติที่ 2 ใช้มุมมองที่ชัดเจนเพื่อพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และมิติที่ 3 เคารพสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการตระหนักตน

### 5.2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการบริหารโรงเรียน เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน มีค่าความถี่ของค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด

จะเห็นได้ว่า การบริหารแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีหากผู้บริหาร และครูสามารถร่วมกันปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนจากการรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง เป็นการกระจายอำนาจสู่การมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มงานร่วมอยู่ด้วย จะส่งผลให้ผู้บริหารและครูจะได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งหลายคนเชื่อว่ารูปแบบการบริหารเช่นนี้มีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีวิชาชีพชั้นสูงที่มีดุลยพินิจ ที่พร้อมจะให้ความร่วมมือในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพพร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งได้เข้ามามีส่วนในการบริหารเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามแม้การบริหารแบบผู้ร่วมงานจะเป็นรูปแบบการบริหารในอุดมคติของผู้บริหารและครู แต่ก็ยังคงเป็นการบริหารที่มีจุดอ่อนอยู่ด้วยกัน เพราะการบริหารแบบผู้ร่วมงานอาจก่อให้เกิดความทับซ้อนในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการพยายามสร้างการมีส่วนร่วมจนเกินขอบเขตของบทบาทหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bush (2011) ที่ได้วิเคราะห์จุดอ่อนของรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานไว้ว่ายังมีความไม่ชัดเจนในการนำไปใช้กับโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดขอบเขตสิทธิอำนาจของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่ขาดความชัดเจนอาจส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ทับซ้อน รวมทั้งฉันทามติที่ได้จากบุคลากรภายในโรงเรียนอาจส่งผลต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการรับคำสั่งจากหน่วยเหนือ และอรรถ กิตติชนม์ธวัช (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ สอดคล้องกับฐาปณัฐ อุดมศรี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1) กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารโรงเรียนมี 6 รูปแบบ

2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานมากที่สุดเช่นกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบผู้ร่วมงานและการนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาได้อย่างแท้จริง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้นในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ภายในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรวบรวม แยกประเภทหมวดความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนมาจัดเก็บให้เป็นระบบและสามารถถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อมิให้ความรู้สูญสิ้นไปและเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่มาพัฒนาโรงเรียนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งจะเป็นการเสริมบทบาทและสร้างการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาโรงเรียน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยองค์ประกอบของการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่ต่ำสุด

2) ผู้บริหารโรงเรียน ควรกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียนรวมทั้งดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยผ่านระบบการนำองค์กรตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนไปสู่ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนกระตุ้นให้นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การนำองค์กร โดยองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรนำแบบของภาวะผู้นำที่ค้นพบไปใช้กำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูให้เกิดประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง และมีความต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ได้แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด

4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นสารสนเทศและประกอบการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ สำหรับผู้บริหารและครูโรงเรียนเทศบาล

2) ควรศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและครู เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

3) ควรศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศอย่างมืออาชีพ

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์. (2556). **กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชน.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกศล ตามะทะ. (2559). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา**

**เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัด**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา**

**ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ขวัญชัย พาณิชการ. (2554). **การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการ**

**อาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์**

**มหาวิทยาลัย.**

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ**

**สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564).** กรุงเทพฯ : สหมิตรพรีนติ้งแอนด์

**พับลิชซิ่ง จำกัด.**

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**

**และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. **การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ส พรีนติ้ง เซ็นเตอร์,

2535.

ฐาปณัฐ อุดมศรี. (2558). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง**

**วิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.**

**สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่: Modern organization**

**theory.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ธนิช คุณเมธีกุล. (2552). **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของ**

**สถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา**

**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

บุญชม ศรีสะอาด. (ม.ป.ป.) สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2553. จาก [http://www.watpon.com/](http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf)

[boonchom/development.pdf](http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf)



**พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496** ราชกิจจานุเบกษาเล่ม 70 ตอนที่ 14 ลงวันที่ 17

กุมภาพันธ์ 2496

มนัส บุญชม. (2555).**การพัฒนาระบบบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา**

**อิสลาม ควบคู่วิสามัญ.**วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มุกดา เลขาวิวัฒน์. (2555).**การพัฒนาระบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์กร**

**ปกครองส่วนท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.**

กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น.

ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2555). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน**

**มาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหาร

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทีศนา แคมมณี. (2545). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงาน. (2550). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช**

**2550.** กรุงเทพฯ: สำนักงานการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). **TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค2000.** กรุงเทพมหานคร:

ทีพีเอพับลิชซิง

วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ. (2545). **ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและ**

**โรงเรียนมัธยมศึกษา: ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์.** กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธ์

วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2548). **นวัตกรรมสร้างสรรค์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: หนังสือสำหรับ**

เสริมพลังความคิดและหลักวิชาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับตนเอง.**

จิรวัดน์เอ็กเพรส.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). **ผลการประเมิน PISA 2015 วิทยาศาสตร์**

การอ่าน และคณิตศาสตร์. กรุงเทพฯ: ทีดีอาร์ไอ.

สมาน อัสวภูมิ. (2544).**การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา.**วิทยานิพนธ์ปริญญา

- ดุขฎฐฎบฎนทฎท. สฎขฎวฎขฎบฎรฎหฐฎการศฎกษฎศษฎ คณษฎครุศษฎศษฎฎ จุฬาลงกรณัฎมหฎวฎทยฎลฎยฎ.  
 สฎกัฎญฎฎฎา โขฎวฎฎลฎกฏล. (2547). **การวฎศษฎระหฐษฎบฎเพื่อการบฎรฎหฐฎศษฎษฎบฎนอฎตมศษฎกษฎศษฎ.**  
 กรุงเทพมหนฐนคร: รฎองพฎมพฎนทนคร: รฎองพฎมพฎนทห้จฎงจุฬาลงกรณัฎมหฎวฎทยฎลฎยฎ.
- สทศ.วฎกฏตการศษฎกษฎศษฎไทย. (ออนไลน์) 2559. แหหล้จฎทฎมา: <http://www.niets.or.th>. [ 1 พฎษฎภฎคณ  
 2560]
- สฎทัศนัฎ ขอบค้. (2549).**รฎบฎแบบการกรษฎจฎบฎอ้นาจการจฎตการศษฎกษฎศษฎของกรษฎทรวงศษฎกษฎศษฎอฎทการ.**  
 วฎทยฎนัฎพนฐัฎ ปฎรฎฎญฎฎดุขฎฎบฎนทฎท. คณษฎศษฎกษฎศษฎศษฎฎ มหฎวฎทยฎลฎยฎศษฎรฎนคณรฎนทรวฎโรฎฒ.
- สวุทฎยัฎ เมษฎนทฎรฎฎฎ. (2559). **พษฎเทศไทย 4.0.** สฎบค้ณ 25 เมษฎยณ 2560 จาก [http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835\\_planning/Doc\\_25590823143652\\_358135.pdf](http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835_planning/Doc_25590823143652_358135.pdf)
- สวุทฎมล วอ้จฎวณัฎช. (2548). **การวฎจฎยัฎพษฎเมษฎนค้จฎวณฎอ้จฎบฎ.** กรุงเทพฯ: ส้จฎนัฎกพฎมพฎนทห้จฎง  
 จุฬาลงกรณัฎมหฎวฎทยฎลฎยฎ
- สวุทฎมล พอ้ฎกฏลฎน. (2551).**รฎบฎแบบการจฎตการค้จฎวณฎรฎฎโดยค้จฎวณฎรฎมมอ้ในสทณนศษฎกษฎศษฎเพื่อพษฎฒนา  
 คณฎภฎการศษฎกษฎศษฎ.** วารสษฎนศษฎกษฎศษฎศษฎฎ มหฎวฎทยฎลฎยฎนเรศวอร 10,2(พ.ค.-ส.ค.): 1-18
- ส้จฎงสเรษฎมการปคครอ้จฎงทอ้จฎน,กรม. (2548). **การบฎรฎหฐฎงานบุคคคครุและบุคคการททางกร  
 ศษฎกษฎศษฎทอ้จฎน.** กรุงเทพมหนฐนคร : ม.ป.ท.
- ส้จฎงสเรษฎมการปคครอ้จฎงทอ้จฎน,กรม. (2558). **แผนพษฎฒนาการศษฎกษฎศษฎทอ้จฎนรษฎษะ 3 ป้ 2558-2560.**  
 เอกสษฎรอ้ฎส้จฎน.
- ส้จฎนัฎกงานคณษฎกรมการการการศษฎกษฎศษฎห้จฎงชาตฎ. (2555). **แผนพษฎฒนาการศษฎกษฎศษฎห้จฎงชาตฎ ฎบ้จฎท้ 11  
 (พ.ศ. 2555 – 2559).** กรุงเทพฯ : รฎองพฎมพฎนทค้จฎรุสฎภฎ.
- ส้จฎนัฎกงานเลษฎอฎทการสฎภฎการการศษฎกษฎศษฎ. (2549).**การจฎตการศษฎกษฎศษฎของอ้จฎกรปคครอ้จฎงทอ้จฎน.**  
 กรุงเทพมหนฐนคร : กรล้จฎมณฎยอบฎยส้จฎงสเรษฎมการกรษฎจฎบฎอ้นาจททางกรการศษฎกษฎศษฎ. (อ้ฎส้จฎน)
- ส้จฎนัฎกงานเลษฎอฎทการสฎภฎการการศษฎกษฎศษฎ. (2551).**รฎยจฎงานการตฎตตามการจฎตการศษฎกษฎศษฎของอ้จฎกร  
 ปคครอ้จฎงทอ้จฎน ป้ 2551.** กรุงเทพมหนฐนคร : พรฎกหวนกรรภาพฎค.
- อรชอร กฏตฎชณฎร้จฎว้ช. (2558).**การพษฎฒนารฎบฎแบบการบฎรฎหฐฎรฎองเรฎนเพื่อสเรษฎมส้จฎงร้จฎว้จฎน้จฎน้  
 เชษฎงส้จฎงร้จฎว้จฎน้จฎน้จฎน้พษฎฎมศษฎกษฎศษฎ.** วฎทยฎนัฎพนฐัฎปฎรฎฎญฎฎดุขฎฎบฎนทฎท.  
 สฎขฎวฎขฎบฎรฎหฐฎการศษฎกษฎศษฎ คณษฎครุศษฎศษฎฎ จุฬาลงกรณัฎมหฎวฎทยฎลฎยฎ.
- อ้จฎมพอร พงษัฎก้จฎสนานนท. (2550). **การศษฎกษฎศษฎรฎบฎแบบการจฎตการศษฎกษฎศษฎนอกรษฎษะบฎน้จฎงเรฎน  
 เพื่อส้จฎงสเรษฎมการศษฎกษฎศษฎทอ้จฎนค้จฎวฎ.** วฎทยฎนัฎพนฐัฎการศษฎกษฎศษฎดุขฎฎบฎนทฎท  
 ศษฎรฎนคณรฎนทรวฎโรฎฒ.
- อ้จฎทุมพอร จฎมรฎมณ. (2541). “มอ้มเตลค้จฎอ้จฎไร” . **วารสษฎรวฎชฎการ.** ม้นาคณ, 22-25.

อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์จันทร์สุพัฒน์. (2545). **ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542**. กรุงเทพมหานคร : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

อุทัย บุญประเสริฐ และดิเรก วรรณเศียร. (2550). **รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พรินทิวานกราฟฟิค.

#### ภาษาอังกฤษ

Baldrige National Quality Program. (2015). **Education criteria for performance excellence**.(online). Available from:www. baldrige. nistgov.(2015.August 12)

Baldrige National Quality Program. 2005. **Education criteria for performance excellence**.(online). Available from:www. baldrige. nistgov.(2005. August 12)

Brown et al. (1980) . **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley and Sons.

Bush, Tony. (2011). **Theories of Educational Leadership and Management**. 4 edition London:SAGE

Caron Elizabeth A.and Mclaughlin A. 2002. Indicators of Becons of excellence schools : What do they tell us about collaborative practice. *Journal of education & Psychological consultation*.13 (4). 285-304. [online]. Available from : [http://tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532768XJEPC1304\\_03](http://tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532768XJEPC1304_03).

Campbell, R.F.et.al.(1978). **Introduction to Educational Administration**. 6 ed. Boston: Allyn and Bacon.

Certo, Samuetti C.(1990). **Modern Management**. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psychological testing (5th ed)**. New York: Harper & Row.

Dessler, Gary. (1998). **Management**.New Jersey : Prentice-Hall,Inc.

Deborah F Beard. **Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education**. *Journal of Education for Business* May/June 2009 275-282, Southeast Missouri StateUniversity.

Hall,G.E..and Hord. S.M. **Implemntatiob Change: Patterms Principles and Pot**,2001

- Hord, S.M. (1997). **Professional learning communities : Communities of inquiry and improvement**. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). **Leading professional learning communities:** Lunenburg , Fred C. , and Ornstein , Allan C.(1996). Educationadministration. 2 ed. California : wadsworth publishing company.
- Keeves, P. J. (2005). Educationnal research, methodology and measurement: An International handbooks. Oxford: Pergamon Press.
- Kimbrough.Ralph B. and Michael Y Nunnery.(1990). Educational administration. New York : **Macmillan Publishing Company**.
- Ka-ho Mok. (2002).**Decentralizational andmarktization of education in Singapore: A case study of the excellence model**. Journal of educational administration. 41(2002,November 4).
- Koontz ,lbg ., and H. Wehrich. (1986).**Management**.Singapore : McGraw-Hill , Inc.
- Lunenburg , Fred C. , and Ornstein , Allan C.(1996). Educationadministration. 2 ed. California : wadsworth publishing company.
- Mackenze , R. Alee. (1969). The Management Prices in 3-D. Harvard Business Revies , November-December.
- Mohammad Abi Hamid Al -Ghozali.1997. "EihyaUlum Al-Deen" Book 1, Beirut, Lebanon :Darul Al Khair Press.
- Moorhead , G. and Griffin R.W.Z.(1998). Organizational behavior : Managing people and organization. 5 ed. Boston : Houghton Mifflin.
- New Jersey State Dept. of Education. 1989. City schools of excellence : School improvement grant program. Award recipient. [Online]. Available from: ERIC File: 342847. [2013, January 23 ]
- OFSTED. 2012 Provides links to school reports and official pubications as well as a FAQ and contact details.  
([http://www.tameside.gov.uk/school\\_grid/selfassess/tramework.htm](http://www.tameside.gov.uk/school_grid/selfassess/tramework.htm))
- Robbins S.P>&Barnwell N(2007).**Organization Theory Conceptand case**. Third editionEnglewoodCliffs:Prentice Hall

Sergiovanni, Thomas J., Burlingame, Martin, Coombs, Fred S., and Thurston, Paul W. (1992). **education Governance administration**. 3 ed.

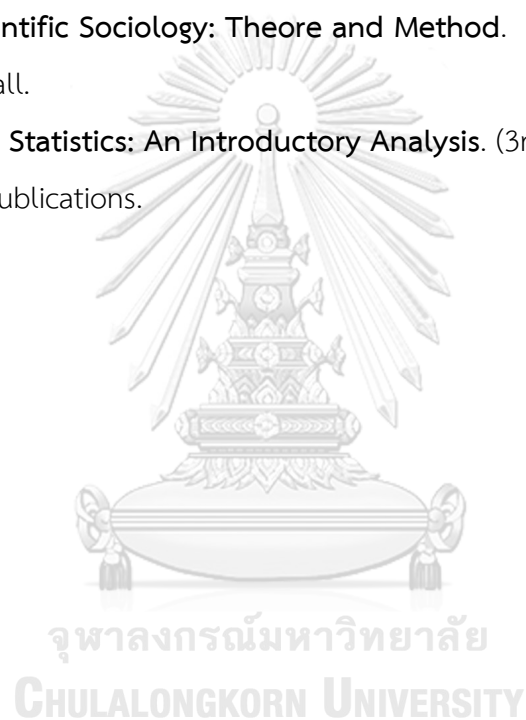
Massachusetts: A Division of Simon and Schutter.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2004). **Professional learning community: An overview of the literature**. Journal of Education Change (Online). Available from: <http://www.sagepub.com>

Webster. Noah. 1953 Webster's New International Dictionary of the English Language. 2 ed. U.S.A :G.C.Merriam.

Willer. (1986). **Scientific Sociology: Theore and Method**. Englewood cliff, NJ : Prentice-Hall.

Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. (3rd ed). New York: Harper and Row Publications.









สำหรับครูผู้สอน

### แบบสอบถามการวิจัย

## สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์ การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำนิยามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน และข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 4 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ข้อมูลในแบบสอบถามใช้สำหรับการวิจัยนี้ เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและมีคุณค่าต่อการวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงในแต่ละตอนให้ครบถ้วน และขอได้โปรดนำแบบสอบถามใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 6 มีนาคม 2563 จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายภุชงค์ ด้วงลา

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. (089) 4848129, [rongkrit@hotmail.co.th](mailto:rongkrit@hotmail.co.th)



## ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Bush (2011) ประเภทรูปแบบการบริหาร มี 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal Model)
2. รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model)
3. รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Politic Model)
4. รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model)
6. รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)

โดยประเภทรูปแบบการบริหารจะมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ
5. ลักษณะของโครงสร้าง
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก
7. ลักษณะของผู้นำ
8. แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา** หมายถึง การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy )
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customers Focus)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, analysis, and knowledge management)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operations Focus)
7. ผลลัพธ์ (Results)

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความหรือเติมข้อความที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน ตามสภาพจริง

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้

- น้อยกว่า 2 ปี  2 – 4 ปี  
 5 – 10 ปี  มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

3. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี  26 – 30 ปี  
 31 – 40 ปี  41 ปี ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาเอก  ปริญญาโท  
 ปริญญาตรี  อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

### ตอนที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล

**คำชี้แจง :** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมายลงในช่อง  
**เกณฑ์ค่าระดับคะแนน**ในช่อง **“สภาพที่พึงประสงค์”**

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **มากที่สุด**  
 ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **มาก**  
 ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **ปานกลาง**  
 ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **น้อย**  
 ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อที่1)

รูปแบบการบริหารโรงเรียน	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด→น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
1.1 มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน	√				
1.2 มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	√				
1.3 มีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน		√			
1.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด					

#### การแปลความหมาย

ข้อ 1) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน ในระดับมากที่สุด มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน ในระดับมากที่สุด และมีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน ในระดับปานกลาง

รูปแบบการบริหารโรงเรียน	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
1.1 มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน					
1.2 มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน					
1.3 มีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน					
1.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด					
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
2.1 มีการกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน					
2.2 มีการกำหนดโดยการตกลงและค่านิยมร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน					
2.3 มีการกำหนดโดยมีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน					
2.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด					
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่อการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน					
3.3 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน					
3.4 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์					
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผลของผู้บริหารโรงเรียน					
4.2 ตัดสินใจอิงกลุ่มงานและครูผู้สอน					
4.3 ตัดสินใจโดยอิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมของโรงเรียน					
4.4 ตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผล					
5. ลักษณะของโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
5.1 มีการกำหนดโครงสร้างแบบแนวดิ่งตามสายบังคับบัญชาการบริหารภายในโรงเรียน					
5.2 มีการกำหนดโครงสร้างแบบแนวนอนโดยครูมีส่วนร่วม					
5.3 มีการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงานและครูผู้สอน					
5.4 มีการกำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน					
5.5 มีการกำหนดโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน					



**ตอนที่ 4 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา**

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
<b>หมวดที่ 1: การนำองค์กร</b>					
<b>1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง มีดังนี้</b>					
1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
1.2 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในโรงเรียน					
1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารและการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ของโรงเรียน					
<b>2. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีดังนี้</b>					
2.1 โรงเรียนมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการความ คัมค่า การบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการ บริหารงาน					
2.2 โรงเรียนมีการส่งเสริมกำกับดูแลให้บุคลากรมีความประพฤติ และปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ หลักคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพ					
2.3 โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และ ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำองค์กร..... ..... ..... ..... .....					
<b>หมวดที่ 2 : กลยุทธ์</b>					
<b>3. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ มีดังนี้</b>					
3.1 โรงเรียนมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
3.2 โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการวางแผนกลยุทธ์					
3.3 โรงเรียนการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีความท้าทาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
<b>4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้</b>					
4.1 โรงเรียนสามารถนำแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ					
4.2 โรงเรียนมีการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการทำงานอย่างครบถ้วน					
4.3 โรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะให้บรรลุผลสำเร็จ					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ..... ..... ..... .....					
<b>หมวดที่ 3 : การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย</b>					
<b>5. การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น มีดังนี้</b>					
5.1 โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นมาปรับปรุงและพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียน					
5.2 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น มาใช้บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง					
5.3 โรงเรียนพัฒนาด้านหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					
<b>6. การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว มีดังนี้</b>					
6.1 โรงเรียนมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกรวดเร็วให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นได้ทันที่ต่อการขอรับบริการ					
6.2 โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
6.3 โรงเรียนมีเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย ..... ..... ..... .....					





เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
10. การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีดังนี้					
10.1 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนและการมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม					
10.2 โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
10.3 โรงเรียนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นบุคลากร..... ..... ..... .....					
หมวดที่ 6 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน					
11. การจัดระบบงาน มีดังนี้					
11.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับบริบทและสภาพการเปลี่ยนแปลง					
11.2 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ					
11.3 โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
12. การจัดกระบวนการทำงาน มีดังนี้					
12.1 โรงเรียนออกแบบกระบวนการทำงาน โดยสามารถนำกระบวนการทำงานไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง					
12.2 โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ ข้อตกลง และแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ชัดเจน					
12.3 โรงเรียนมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการทำงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน..... ..... ..... .....					

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
หมวดที่ 7 : ผลลัพธ์					
13. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน มีดังนี้					
13.1 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนด สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					
13.2 โรงเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
13.3 โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน(O-NET) ระดับชาติ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
14. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย มีดังนี้					
14.1 โรงเรียนได้รับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน					
14.2 โรงเรียนใช้ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดการให้ดียิ่งขึ้น					
14.3 ผู้เรียนมีความสามารถศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพที่ถนัดตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น					
15. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด มีดังนี้					
15.1 โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ การเงิน อย่างเพียงพอ และคุ้มค่า สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้					
15.2 โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15.3 โรงเรียนสามารถควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่าย ประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
16. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีดังนี้					
16.1 โรงเรียนสามารถพัฒนาความรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และบุคลากรได้อย่างเสมอภาคและทั่วถึงจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
16.2 โรงเรียนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความผูกพันและความพึงพอใจ แก่ครูและบุคลากร					
16.3 โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้บริการ การจัดสภาพแวดล้อม และความปลอดภัย เกิดสุขภาวะที่ดีแก่บุคลากร					





สำหรับผู้อำนวยความสะดวก

### แบบสอบถามการวิจัย

## สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์ การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน และข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 4 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ข้อมูลในแบบสอบถามใช้สำหรับการวิจัยนี้ เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและมีคุณค่าต่อการวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงในแต่ละตอนให้ครบถ้วน และขอได้โปรดนำแบบสอบถามใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 6 มีนาคม 2563 จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายกฤษณรงค์ ต้วงลา

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. (089) 4848129, rongkrit@hotmail.co.th

## ตอนที่ 1 คำนิยามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Bush (2011) จำแนกรูปแบบการบริหารออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปการบริหารแบบทางการ (Formal Model)
2. รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial Model)
3. รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Politic Model)
4. รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity Model)
6. รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)

โดยประเภทรูปแบบการบริหารจะมีองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ
5. ลักษณะของโครงสร้าง
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก
7. ลักษณะของผู้นำ
8. แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา** หมายถึง การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาของ Malcolm Baldrige (The Education Criteria For Performance Excellence) ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย (Customers Focus)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, analysis, and knowledge management)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Operations Focus)
7. ผลลัพธ์ (Results)

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความหรือเติมข้อความที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

ตามสภาพจริง

### 1. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่าย.....

### 2. เพศ

- ชาย  หญิง

### 3. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้

- น้อยกว่า 1 ปี  1 -4 ปี  
 5 - 8 ปี  มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

### 4. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี  26 - 30 ปี  
 31 - 40 ปี  41 ปี ขึ้นไป

### 5. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาเอก  ปริญญาโท  
 ปริญญาตรี  อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

### ตอนที่ 3 สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาล

**คำชี้แจง :** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมายลงในช่อง  
**เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”**

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **มากที่สุด**  
 ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **มาก**  
 ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **ปานกลาง**  
 ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **น้อย**  
 ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อที่1)

รูปแบบการบริหารโรงเรียน	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด→น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
1.1 มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน	√				
1.2 มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน	√				
1.3 มีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน		√			
1.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด					

#### การแปลความหมาย

ข้อ 1) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า สภาพที่ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน ในระดับมากที่สุด มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน ในระดับมากที่สุด และมีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน ในระดับปานกลาง

รูปแบบการบริหารโรงเรียน	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด→น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
1.1 มีการกำหนดโดยระดับโรงเรียน					
1.2 มีการกำหนดโดยระดับกลุ่มงาน					
1.3 มีการกำหนดโดยระดับครูผู้สอน					
1.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด					
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
2.1 มีการกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน					
2.2 มีการกำหนดโดยการตกลงและค่านิยมร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน					
2.3 มีการกำหนดโดยมีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน					
2.4 ไม่มีความชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด					
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่อการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน					
3.3 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน					
3.4 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์					
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผลของผู้บริหารโรงเรียน					
4.2 ตัดสินใจอิงกลุ่มงานและครูผู้สอน					
4.3 ตัดสินใจโดยอิงเหตุผลตามกรอบของค่านิยมของโรงเรียน					
4.4 ตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผล					
5. ลักษณะของโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน มีดังนี้					
5.1 มีการกำหนดโครงสร้างแบบแนวดิ่งตามสายบังคับบัญชาการบริหารภายในโรงเรียน					
5.2 มีการกำหนดโครงสร้างแบบแนวนอนโดยครูมีส่วนร่วม					
5.3 มีการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงานและครูผู้สอน					
5.4 มีการกำหนดโครงสร้างสอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน					
5.5 มีการกำหนดโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน					







เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
<b>4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้</b>					
4.1 โรงเรียนสามารถนำแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ					
4.2 โรงเรียนมีการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการทำงานอย่างครบถ้วน					
4.3 โรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะให้บรรลุผลสำเร็จ					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์..... ..... ..... ..... .....					
<b>หมวดที่ 3 : การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย</b>					
<b>5. การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น มีดังนี้</b>					
5.1 โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นมาปรับปรุงและพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียน					
5.2 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น มาใช้บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง					
5.3 โรงเรียนพัฒนาด้านหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					
<b>6. การประเมินความพึงพอใจในการรับบริการที่สะดวกรวดเร็ว มีดังนี้</b>					
6.1 โรงเรียนมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ที่สะดวกรวดเร็วให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นได้ทันที่ต่อการขอรับบริการ					
6.2 โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
6.3 โรงเรียนมีเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย..... ..... ..... .....					

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด → น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
หมวดที่ 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
7. การวัดผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของโรงเรียน มีดังนี้					
7.1 โรงเรียนมีการวัดและการวิเคราะห์ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
7.2 โรงเรียนมีการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีประสิทธิภาพ					
7.3 โรงเรียนมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น					
8. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีดังนี้					
8.1 โรงเรียนจัดการข้อมูลสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง แม่นยำรวดเร็วต่อการสืบค้น					
8.2 โรงเรียนสามารถรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่าง โรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8.3 โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้และพร้อมต่อ การใช้งานสำหรับการสืบค้นหา					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้..... ..... ..... ..... ..... ..... .....					
หมวดที่ 5 : การมุ่งเน้นบุคลากร					
9. การสร้างความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดังนี้					
9.1 โรงเรียนมีการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากร อย่างทั่วถึง					
9.2 โรงเรียนมีการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริม การปฏิบัติงานที่ดี					
9.3 โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานเพื่อเปิดโอกาสและ ยอมรับให้บุคลากรได้ร่วมเสนอข้อคิดเห็น					

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด→น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
10. การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีดังนี้					
10.1 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนและการมอบหมาย ภาระงานอย่างเหมาะสม					
10.2 โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินครูและบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม					
10.3 โรงเรียนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในให้เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นบุคลากร..... ..... ..... .....					
หมวดที่ 6 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน					
11. การจัดระบบงาน มีดังนี้					
11.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับบริบท และสภาพการเปลี่ยนแปลง					
11.2 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบ					
11.3 โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
12. การจัดกระบวนการทำงาน มีดังนี้					
12.1 โรงเรียนออกแบบกระบวนการทำงาน โดยสามารถนำกระบวนการทำงาน ไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง					
12.2 โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ ข้อตกลง และแนวทางปฏิบัติในการทำงาน ที่ชัดเจน					
12.3 โรงเรียนมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการทำงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี					
คิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน..... ..... ..... .....					

เกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (มากที่สุด→น้อยที่สุด)				
	5	4	3	2	1
	หมวดที่ 7 : ผลลัพธ์				
13. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน มีดังนี้					
13.1 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนด สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น					
13.2 โรงเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของนักเรียน (LCT) สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
13.3 โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน(O-NET) ระดับชาติ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
14. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย มีดังนี้					
14.1 โรงเรียนได้รับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ต่อหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน					
14.2 โรงเรียนใช้ผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดการให้ดียิ่งขึ้น					
14.3 ผู้เรียนมีความสามารถศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพที่ถนัดตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น					
15. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด มีดังนี้					
15.1 โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ การเงิน อย่างเพียงพอ และคุ้มค่า สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้					
15.2 โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15.3 โรงเรียนสามารถควบคุมงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่าย ประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
16. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีดังนี้					
16.1 โรงเรียนสามารถพัฒนาความรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และบุคลากรได้อย่างเสมอภาคและทั่วถึงจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
16.2 โรงเรียนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความผูกพันและความพึงพอใจ แก่ครูและบุคลากร					
16.3 โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้บริการ การจัดสภาพแวดล้อม และความปลอดภัย เกิดสุขภาวะที่ดีแก่บุคลากร					



ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิด
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
โดยรายบุคคล
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
โดยการประชุมกลุ่ม



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิด

จำนวน 5 คน

1. รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตำแหน่ง  
อธิการบดี  
ด้านการศึกษา  
ประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ประเสริฐ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ด้านนโยบาย  
ด้านนโยบาย  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๓ จ.ลำปาง
3. ดร. ราตรี  
ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวังไกลกังวล จ.ประจวบคีรีขันธ์
4. ดร. นิตยา  
ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสนามชัยเขต จ.ฉะเชิงเทรา
5. ดร. ธาปณัฐ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตำแหน่ง  
นักวิชาการศึกษา  
อุดมศึกษา  
ด้านรูปแบบการบริหาร  
ช่วยราชการสำนักงานรัฐมนตรี

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเครื่องมือวิจัย

จำนวน 7 คน

1. ผศ.ดร.ประทุมทอง ไตรรัตน์  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง            รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิต
2. ผศ.ดร.ธีรภัทร กุโลภาส  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง            อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. สิทธิพร ดร.ศักดา แจ่มแจ่ม  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารสถานศึกษา  
 ตำแหน่ง            ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลสำโรง จ.สมุทรปราการ
4. ดร.แสน สมนึก  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
 ตำแหน่ง            อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
5. ดร.กัลยานี จิตรวิริยะ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
 ตำแหน่ง            ครู โรงเรียนสงวนหญิง จ.สุพรรณบุรี
6. ดร.ฐาปณัฐ อุดมศรี  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านรูปแบบการบริหาร  
 ตำแหน่ง            นักวิชาการศึกษา ช่วยราชการสำนักงานรัฐมนตรี
7. ดร. ราตรี ศรีไพรวรรณ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
 ตำแหน่ง            ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวังไกลกังวล จ.ประจวบคีรีขันธ์

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
โดยรายบุคคล**

**ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน**

1. ผศ.ดร.ธีรภัทร กุโลภาส  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผศ.ดร.ประทุมทอง ไตรรัตน์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิต
3. อ.ร.อ.ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. อ.ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเทศบาล จำนวน 4 คน**

1. ดร.ประเสริฐ ตันโนนเชียง  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๓ จ.ลำปาง
2. สิบโท ดร.ศักดิ์ดา แจ่มแจ่ม  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลสำโรง จ.สมุทรปราการ
3. ดร.อมรดา พุทธินันท์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดเนินสุทธาวาส จ.ชลบุรี
4. ดร.สุรภา นิลยกานนท์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล๑(บ้านท่าตะเภา) จ.ชุมพร

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จำนวน 4 คน

1. ดร. มุกดา เลขะวิวัฒน์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศเชี่ยวชาญ จ.แพร่
2. ดร.กัลยาณี จิตรวีริยะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง ครู โรงเรียนสงวนหญิง จ.สุพรรณบุรี
3. ดร.นิตยา มั่นชำนาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนราชประชาสมาสัยฯ จ.สมุทรปราการ
4. ดร. มนัส บุญชม  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอิสลามสันติชน กทม.

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหาร จำนวน 6 คน

1. ดร. ธาปณัฐ อุดมศรี  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ช่วยราชการสำนักงานรัฐมนตรี
2. ดร. กนกวรรณ ชูชีพ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ.
3. ดร. พงศ์ชิต ชิตพงศ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น
4. ดร. อาทิตย์ สอนสุจิตรา  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายการศึกษา โรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คราเบรียล
5. ดร. ขวัญชัย พานิชการ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี
6. ดร. เกสณี ชิวปรีชา  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ตำแหน่ง คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
โดยการประชุมกลุ่ม**

**ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน**

1. ผศ.ดร.ประทุมทอง ไตรรัตน์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง           รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิต
2. อ.ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง           อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนเทศบาล จำนวน 2 คน**

1. ดร.ประเสริฐ ตันโนนเชียง  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง           ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๓ จ.ลำปาง
2. สิทธิ ดร.ศักดิ์ดา แจ่มแจ้ง  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง           ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลสำโรง จ.สมุทรปราการ

**ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา จำนวน 3 คน**

1. ดร. มุกดา เลษะวิวัฒน์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง           ศึกษานิเทศเชี่ยวชาญ จ.แพร่
2. ดร.นิตยา มั่นชำนาญ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง           ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนราชประชาสามาศัยฯ จ.สมุทรปราการ
3. ดร. มนัส บุญชม  
ผู้ทรงคุณวุฒิ      ด้านเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศทางการศึกษา  
ตำแหน่ง           ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอิสลามสันติชน กทม.

**ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหาร จำนวน 3 คน**

1. ดร. ฐาปนัญญ์ อุดมศรี  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
 ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ช่วยราชการสำนักงานรัฐมนตรี
2. ดร. ขวัญชัย พานิชการ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี
3. ดร. เกสินี ชิวปรีชา  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบการบริหาร  
 ตำแหน่ง คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก





ที่ จว 64.6(2791.01)/62- 3784

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

↑ พุทธศักราช 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยและเครื่องมือในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วราณี ศรีไพรวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กรอบแนวคิดในการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายฤกษ์มงคล คิ้วงลา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อู่ระหว่างการทำนิพนธ์วิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหาร โรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศด้านการศึกษา" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จงกิตติพงษ์ อุตสาห์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.สิบลักษณ์ นรินทรางกูร ผอ.อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วม ในการปฏิบัติงาน เชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08 94848129 email: rongkit@hotmail.co.th



ที่ อว 64.6/1501



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ฉบับที่ 1

เรียน ดร.กนกวรรณ ชูชีพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ฉบับที่ 1

ด้วย นายฤกษ์ณรงค์ ดั่งวงลา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการ  
บริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์  
อุสุทา และอาจารย์ ดร.สิบลกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ฉบับที่ 1  
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป  
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08 94848129 email: rongkrit@hotmail.co.th



ที่ อว 64.6/1482

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ฉบับที่ 1 และเข้าร่วม  
ประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ธราปณัฐ อุดมศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ฉบับที่ 1

ด้วย นายกฤษณพงศ์ ศิวงาม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียน เทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และอาจารย์ ดร.สิบลกุล นรินทร์างกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ฉบับที่ 1 และ เข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในรูปแบบการประชุมออนไลน์ โดยผ่าน Application Zoom ในวันที่ 23 มิถุนายน 2563 เวลา 15.00 – 17.00 น. ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ และเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัย ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734  
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 08 94848129 email: rongkrit@hotmail.co.th

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายฤทธิรงค์ ดั่งวงลา
วัน เดือน ปี เกิด	23 พฤษภาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดขอนแก่น
วุฒิการศึกษา	- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูเลย จังหวัดเลย ในปี พ.ศ. 2539 - ปริญญาโท คณะครุศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2549 สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา - ปี พ.ศ.2556 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	54 หมู่ 6 ตำบลหนองแวงโสกพระ อำเภอ.พล จังหวัดขอนแก่น