



การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น



โดย  
นางอภิรดี กลกิจ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE MONITORING OF SCHOOL BASED MANAGEMENT  
FOR LOCAL DEVELOPMENT



The Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การกำกับติดตาม  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” เสนอโดย นางอภิรดี กลกิจ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ  
(ดร.พรณมาส พรมพิลา) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

...../...../.....

...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

...../...../.....

55252944 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การกำกับติดตาม/การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

นางอภิรดี กลกิจ : การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ.ว่าที่ พ.ต.  
ดร.นพดล เจนอักษร. 308 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ 2) ยืนยันองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558  
เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 168 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูที่รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรรมการสถานศึกษา  
รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 504 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น แบบสัมภาษณ์  
แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบตรวจสอบการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการวิจัย  
คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ และ  
การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น  
ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การกำกับ  
ติดตามด้านการจัดทำแผน 3) การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม 4) การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจ  
ชุมชน

2. องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น  
ทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และมีความถูกต้อง  
ครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎีหลักการและแนวคิดตามกรอบการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. .... 3. ....

55252944 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: MORNING/SCHOOL BASED MANAGEMENT FOR LOCAL DEVELOPMENT  
ADMINISTRATION

APIRADEE KOLKIJ : THE MONITORING OF SCHOOL BASED MANAGEMENT  
FOR LOCAL DEVELOPMENT. THESIS ADVISORS : ASST.PROF. SAKDIPAN TANWIMONRAT,  
Ph.D., ASST. PROF. PRASERT INTARAK Ed.D., ASST. PROF. MAJ.NOPADOL CHENAKSARA,  
RTAR. Ph.D. 308 pp.

The purposes of this research were to determine: 1) the components of the monitoring of School Based Management for Local Development, 2) the confirmation of the components of the Monitoring of School Based Management for Local Development. The samples of this study were 168 Municipality Schools under Department of Local Administration which were the School Based Management for Local Development Project of fiscal year 2558. The respondents were the administrators, the teachers who were involving in School Based Management for Local Development Project and the chairman or members of school board totality 504 respondents. The research instruments were the opinionnaire, unstructured interview and checklist form. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings of this research were as follows ;

1. The components of the Monitoring of School Based Management for Local Development were consisted of 4 components ; 1) Learning process Monitoring factor, 2) Planning Monitoring factor, 3) Participation Monitoring factor, and 4) Enterprise Community Monitoring factor.

2. The 4 components of the Monitoring of School Based Management for Local Development were confirmed by experts that suitable, possible, useful, and correct, comprehensive according to the theory and the concept of this thesis.

---

Department of Education Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ดร.พรรณมาส พรหมพิลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว และคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ว่าที่ร้อยโท ดร.สุวรรณ พิณตานนท์ และนายมนสวรรค์ สืบศรี ที่ชี้แนะเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น นายวิรัตน์ ระว่างภัย ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลเมืองราชบุรี ที่ปรึกษาในการประสานงาน ดร.พิชญภา ยืนยาว คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ให้คำชี้แนะในการวิเคราะห์ข้อมูล และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้บริหารโรงเรียน ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 504 คน จาก 168 โรงเรียน คือโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่เข้าร่วมโครงการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมรุ่นศษุภบัณฑิต รุ่นที่ 10 ทุกท่าน และพี่น้องเพื่อนผู้บริหาร สถานศึกษารุ่นเสาร์ 5 ผู้อำนวยการตลอดจนคณะครูโรงเรียนเทศบาล ๓ (เทศบาลสงเคราะห์) ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สุดท้ายนี้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ด้วยกำลังใจสำคัญจาก คุณแม่รำพึง รุ่งสว่าง จำเริญธรรมบุญ รุ่งสว่าง น้องชาย ขอขอบคุณแรงบันดาลใจ และการดูแลอย่างดี จากครอบครัว คือ นายอภิวัต ด.ช.กฤตภาส และด.ช.ณัฐภาส กลกิจ และขอขอบความสำเร็จครั้งนี้บูชาพระคุณของครูอาจารย์ทุก ๆ ท่าน ผู้มีพระคุณทุกคนที่ได้อบรมสั่งสอน ทั้งด้านความรู้และความประพฤติ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ด้วยดีในครั้งนี้

## สารบัญ

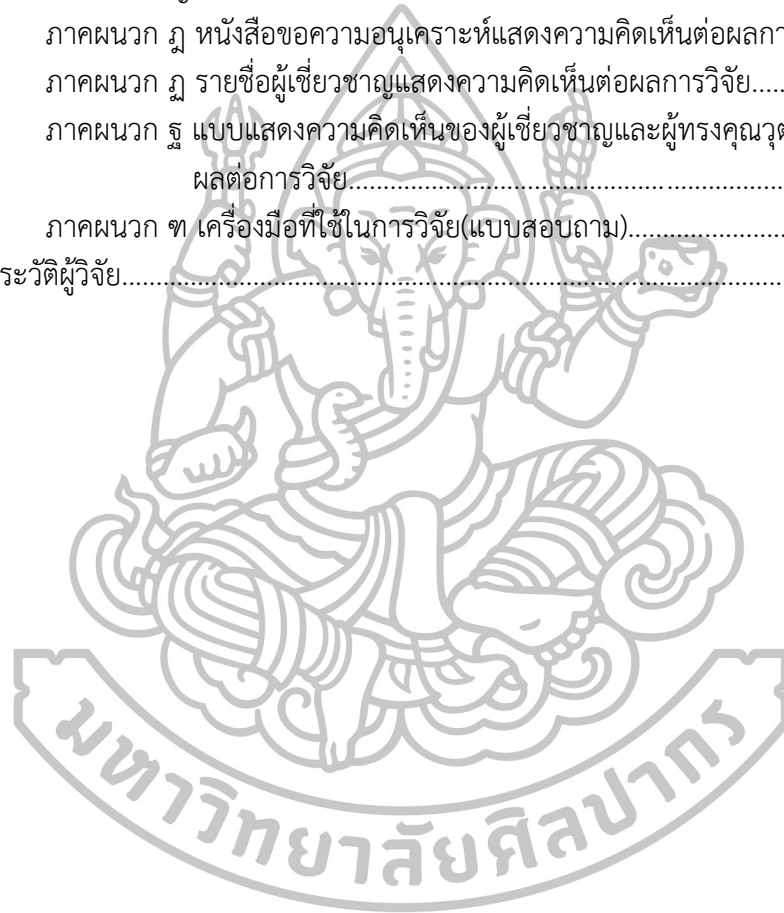
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	4
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	20
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
การกำกับติดตาม (Monitoring).....	21
แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับติดตาม.....	21
หลักในการกำกับติดตาม.....	31
การควบคุม การกำกับ การกำกับติดตาม การกำกับดูแล.....	44
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	48
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	48
จุดมุ่งหมาย.....	52
เป้าหมาย.....	52
เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	54
ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	56
แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	59
ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา.....	60
การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	61



บทที่	หน้า
แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	68
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	70
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษาแห่งชาติ.....	73
หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	81
ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา.....	82
รายงานการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ ธนาคารโลก.....	83
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคาลด์เวล (Caldwell).....	97
เทศบาล และการจัดการศึกษาของเทศบาล.....	108
การจัดการศึกษาของเทศบาล.....	110
การจัดการศึกษาตลอดชีวิต.....	111
หลักการการศึกษาตลอดชีวิต.....	112
การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา.....	116
สรุป.....	126
3 การดำเนินการวิจัย.....	127
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	127
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ.....	127
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	127
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการดำเนินการวิจัย.....	129
ระเบียบวิธีวิจัย.....	131
แผนแบบการวิจัย.....	131
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	131
ตัวแปรที่ศึกษา.....	135
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	135
การสร้าง และการพัฒนาเครื่องมือ.....	136
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	137
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	138
สรุป.....	139

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
ตอนที่ 1 องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	142
ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	142
ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	177
ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ.....	196
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	202
สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....	202
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	204
ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	222
ผลสรุปการตรวจสอบยืนยันต่อองค์ประกอบการกำกับติดตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	223
ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	224
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	227
สรุปผลการวิจัย.....	228
อภิปรายผล.....	230
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	246
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	246
ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป.....	247
รายการอ้างอิง.....	248
ภาษาไทย.....	248
ภาษาต่างประเทศ.....	252
ภาคผนวก.....	256
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์.....	257
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	259
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์.....	261
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ.....	263
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ.....	265
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ.....	267

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ช รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย.....	269
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	271
ภาคผนวก ฌ รายชื่อโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล.....	273
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่น.....	281
ภาคผนวก ฎ หนังสือขอความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัย	287
ภาคผนวก ฏ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัย.....	289
ภาคผนวก ฐ แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ผลต่อการวิจัย.....	291
ภาคผนวก ท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย(แบบสอบถาม).....	298
ประวัติผู้วิจัย.....	308



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจำนวนที่เข้าร่วม โครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	7
2 แสดงจำนวนโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และ ผู้ให้ข้อมูล.....	132
3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับ ติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	143
4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	179
5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ.....	197
6 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	203
7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ ของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา ท้องถิ่น.....	205
8 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test.....	213
9 แสดงองค์ประกอบค่าไอเกนค่าร้อยละของความแปรปรวนค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบกำกับการกำกับติดตามการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	214
10 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ.....	215
11 องค์ประกอบที่ 1.....	217
12 องค์ประกอบที่ 2.....	218
11 องค์ประกอบที่ 3.....	219
12 องค์ประกอบที่ 4.....	220
13 แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และ ความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงขององค์ประกอบกำกับการกำกับ ติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	223

## สารบัญภาพ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	17
2 กรอบความคิดเกี่ยวกับการกำกับติดตามและประเมินผล.....	29
3 แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับติดตามหน่วยงานการศึกษาหรือสถานศึกษา.....	31
4 กรอบความคิดรูปแบบการกำกับติดตามทางการศึกษาของ OECS.....	35
5 กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ในรายงานการพัฒนา WDR ปี 2004.....	95
6 กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ใน SBM.....	96
7 โครงสร้างเทศบาล.....	109
8 รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน.....	121
9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	130
10 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	131
11 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น.....	221



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัญหาสังคมนั้นถ้าจะพิจารณาจะเห็นความจริงข้อหนึ่งว่าปัญหาทั้งปวงเกิดจากมนุษย์เองมีมนุษย์เป็นตัวการก่อปัญหา ถึงไม่ก่อให้คนอื่นโดยตรง ก็ก่อให้ตัวเองแล้วทำให้เดือดร้อนไปถึงคนอื่นกลายเป็นปัญหาสังคม ปัญหาสังคมจึงมีมาคู่กับมนุษย์ แม้ปัจจุบันโลกเราจะวิวัฒนาการก้าวหน้าไปเพียงใดก็ตามแต่ปัญหาต่าง ๆ ก็มีได้เปลี่ยนแปลงไปเพียงแต่มีตัวอย่างทั้งดีและไม่ดีปรากฏให้เห็นเด่นชัดมากกว่าแต่ก่อน ดังนั้น บุคคลผู้สามารถระคับระคองตนให้อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข จึงต้องมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ที่จะยึดมั่นปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่พิจารณา รู้ชัดด้วยปัญญาแล้วว่าเป็นทางแห่งความดีความเจริญไม่ปล่อยตัวปล่อยใจให้มัวเมาหลงผิดไปในทางเสื่อมเสีย พร้อมกันนั้นก็ต้องมีสติกำกับอยู่ตลอดเวลา ที่จะไม่ประพฤติปฏิบัติผิดพลาด ด้วยความประมาทหลังผลอ เหตุนี้การแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม นอกจากมุ่งส่งเสริมในด้านความเป็นอยู่แล้ว จึงควรจะได้พัฒนาบุคคลเป็นข้อใหญ่ด้วย เพราะถ้าบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสังคม มีความเข้มแข็งและมีสติปัญญาที่จะพิจารณาเลือกเฟ้นสิ่งที่ดีและไม่ควรปฏิบัติ ปัญหาต่าง ๆ ในสังคมก็จะบรรเทาเบาบางลง และสังคมส่วนรวมจะมีโอกาสพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้โดยไม่ยากนัก

พระราชดำรัสพระราชทานในพิธีเปิดการประชุมการสังคมสงเคราะห์แห่งชาติ ครั้งที่ 15 ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ วันพฤหัสบดีที่ 25 เมษายน 2539<sup>1</sup> การศึกษาคือ หัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถยืนหยัดได้อย่างสง่างามในประชาคมโลกการวางรากฐานของระบบการศึกษาและโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มั่นคงยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการสร้างคนในอนาคตที่มีคุณภาพให้มีความรู้มีความสามารถมีภาระงานอาชีพที่มั่นคง กอปรด้วยสมรรถนะที่สามารถแข่งขันได้จริงในประชาคมโลก<sup>2</sup> “คนบางคนนั้นอาจมีความสามารถน้อยหรือมากไม่เท่ากันแต่ว่าส่วนสำคัญที่สุดคือโอกาส เช่นโอกาสในทางการศึกษานั้นเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ควรจะเปิดโอกาสแต่ว่าความสามารถของคนที่จะรับโอกาสที่เปิดให้นั้นอาจไม่เท่ากัน แต่โอกาสก็ควรจะให้เท่าเทียมกัน” พระราชปาฐกถา

---

<sup>1</sup> โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ปี 2495-2442, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สยามรัฐ จำกัด, 2550), 194-195.

<sup>2</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานประจำปี 2557 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กับ พันธกิจ พัฒนาการศึกษานาชาติ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2557), คำนำ.

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี<sup>3</sup> และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ มาตรา 23 การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของ แต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน (3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา (4) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง (5) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข<sup>4</sup> ซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 คือโดยที่กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ มีหลักการจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน และให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ โดยเป็นการผสมผสานระหว่างการศึกษาทั้งสามรูปแบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา คือ ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยศึกษาประเด็นปัญหาหลักในการศึกษา และการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นกัน โดยเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแยกจากกัน ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการที่ศึกรู้เรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างครูยุคใหม่ ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาเป็นครู คณาจารย์ และปรับระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการ

<sup>3</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีกับการเสริมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา(กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด , 2556) , 32

<sup>4</sup>“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542,”ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่16,ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 7-8.

<sup>5</sup>“พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551,”ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 125, ตอนที่ 41ก (3 มีนาคม 2551): 11.

บริหารและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>6</sup> เพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในโลกได้จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมหลายด้านโดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาประเทศ ซึ่งการศึกษามีบทบาทสำคัญโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและศักยภาพมีความรู้ทักษะสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหมาะสมตรงตามความต้องการใช้กำลังคนของประเทศและสามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้<sup>7</sup>

จากสภาวะการณดังกล่าวประเทศต้องเร่งพัฒนาคนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่อยู่ในพื้นที่หรือจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่คาดหวังของสังคมในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จึงมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษามีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปโดยให้ยึดหลักการความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายมีความหลากหลายในทางปฏิบัติและจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติและภารกิจของสถานศึกษาให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา<sup>8</sup> ในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาของประเทศกลุ่มอุตสาหกรรม (OECD Education Meeting) ในปี ค.ศ.1996 ได้ระบุว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรเป็นแนวทางของการมีส่วนร่วมและสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ช่วยส่งเสริมระบบเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้เกิดสมานฉันท์ในสังคม<sup>9</sup> โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีอิสระคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็วถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาที่เป็นหน่วยงานในการจัดการศึกษาหน่วยงานหนึ่ง<sup>10</sup> สถานศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับสภาพ

<sup>6</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561)(กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินทิงกราฟฟิค จำกัด , 2552), 13.

<sup>7</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานประจำปี 2557 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กับ พันธกิจ พัฒนาการศึกษานาชาติ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด , 2557), 22.

<sup>8</sup> สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน, การศึกษากรณีตัวอย่าง: การจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศ (ม.ป.ท., 2555), 6.

<sup>9</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 74.

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542(ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545) พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท พี เอ็น เคแอนด์สกายพริ้นติงส์ จำกัด, 2549), 4.



สังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและตอบสนองความต้องการของสังคม<sup>11</sup> เช่นเดียวกับสำนักงานพัฒนา  
ระบบข้าราชการมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “สร้างความเชื่อถือว่าไว้วางใจ พัฒนาสุขภาพ และมุ่งสู่  
ความยั่งยืน” และได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไว้เป็น 3 หัวข้อ รวม 7 ประเด็น ดังนี้  
ก. ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ 1) การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน 2) การพัฒนา  
องค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ข. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการ  
บริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ  
ค. พัฒนาอย่างยั่งยืน 5) การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ  
ภาคเอกชนและภาคประชาชน 6) การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหาร  
ราชการแผ่นดิน ก้าวสู่สากล 7) การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคม  
อาเซียน<sup>12</sup> ดังนั้นในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นภาระและความรับผิดชอบโดยตรง  
ของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆที่จะบริหารงานให้ไปสู่เป้าหมายที่สำคัญคือคุณภาพผู้เรียน

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545  
หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษาส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นมาตรา 41 กำหนดให้ “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับ  
ใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น” และ  
มาตรา 42 “ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้  
สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการ  
จัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”<sup>13</sup> ซึ่งองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษา  
ตามอัธยาศัย เพื่อพัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีคุณภาพ เพราะการพัฒนาคนในท้องถิ่นเป็นรากฐานของ  
การพัฒนาประเทศ ซึ่งจะต้องจัดการศึกษาให้เด็ก เยาวชน ประชาชนทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียนและ  
นอกระบบโรงเรียนมีอาชีพ และมีรายได้<sup>14</sup> สถาบันการศึกษาจึงมีไข่มุ่งแต่จะผลิตบุคคลที่มีแต่ทักษะ  
เฉพาะด้านแต่อย่างเดียว แต่ต้องพัฒนาให้คนรู้จักการตัดสินใจ มีทักษะในการแก้ปัญหา (to develop

<sup>11</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ครูแห่งชาติ** (กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541), 1.

<sup>12</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ  
ไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561)**( กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่นพรีนธ์แอนด์ มีเดีย,2556), คำนำ.

<sup>13</sup> สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), **พระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545)**(กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด,  
2547), 26-27.

<sup>14</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น “หนังสือที่ มท0893.32/ว726 นโยบายกรมส่งเสริมการ  
ปกครองท้องถิ่น เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น”7 พฤษภาคม 2557.

learners' decision-making and problem-solving skills) และสอนให้คนรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง (teaching them how to learn on their own) ระบบการศึกษาจึงต้องเน้นที่การศึกษาตลอดชีวิต ฉะนั้น สังคมอุดมปัญญาที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมนุษย์ ทำให้นักการศึกษาตลอดชีวิตต้องตระหนักถึงบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้<sup>15</sup> ดังนั้นบทบาทการจัดการศึกษาตลอดชีวิต/การเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจึงมีความสำคัญ โดยส่วนกลางเน้นการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาและด้านอื่นร่วมกับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง สำหรับนโยบายการศึกษาตลอดชีวิตจะมีลักษณะของการบูรณาการมากขึ้น รับผิดชอบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพให้ได้มาตรฐาน<sup>16</sup> ประกอบกับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้เป็นจำนวนมาก และประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวก จึงควรส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้สถานศึกษาในเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยมีเป้าหมายคือจัดการศึกษาตลอดชีวิตทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อพัฒนาศักยภาพของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล อันจะทำให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นสามารถนำความเป็นเลิศนั้นไปใช้ในการประกอบอาชีพได้<sup>17</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

ประเทศไทยอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์แห่งการแข่งขัน โดยเฉพาะการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็วเชื่อมโยงกันทั่วทั้งโลกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้สังคมต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สังคมที่ดำรงอยู่บนพื้นฐานแบบเดิม ขาดการศึกษาค้นคว้า ไม่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สังคมมีแต่การลอกเลียนแบบและถูกครอบงำทางความคิด ทางเศรษฐกิจ การเมือง ไม่มีเอกลักษณ์ของตนเอง เป็นสังคมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ ซึ่งส่งผลกระทบในด้านการบริหารจัดการอย่างมากมายต่อประเทศ ทั้งด้านสังคมวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ การกำกับติดตามจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการตรวจสอบดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการกำกับให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ และมีการประเมินผล (Evaluation) ควบคู่กันไปกับการกำกับติดตาม โดยอาจมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และสามารถนำมาแก้ไข ปรับปรุงแผนงานโครงการให้ดียิ่งขึ้น

<sup>15</sup> สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน, การศึกษานิเทศน์ตัวอย่าง: การจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศ (ม.ป.ท., 2555), 6.

<sup>16</sup> เรื่องเดียวกัน, 55.

<sup>17</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น “หนังสือที่ มท0893.32/ว726 นโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” 7 พฤษภาคม 2557.

ยิ่งกว่านั้นยังจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ (Inputs) เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการ (Process) วางไว้หรือไม่ และผลงานที่ออกมา (Outputs) เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การกำกับติดตามจึงเป็นแนวการบริหารจัดการใหม่ ที่องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันได้นำมาปรับเปลี่ยนเพื่อลดการควบคุมและให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติ มีอิสระมากยิ่งขึ้นตามแนวทางการบริหารแบบกระจายอำนาจ

จากภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องจัดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งการจัดการศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) มุ่งพัฒนาเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาตนเอง และปรับตนเอง ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง และเศรษฐกิจโลก<sup>18</sup> โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีนโยบายส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและการสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง<sup>19</sup> และได้ดำเนินโครงการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development : SBMLD) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 จนถึงปัจจุบัน ในการเข้าร่วมโครงการ SBMLD นั้นกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นมีหนังสือแจ้งจังหวัดเพื่อประชาสัมพันธ์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัดที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการฯ จัดส่งแบบแสดงความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการฯตามฟอร์มที่กำหนดพร้อมทั้งส่งสำเนาเทศบาล/ข้อมติ/ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแผนการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายตามแนวนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาคัดเลือก<sup>20</sup> ซึ่งโรงเรียนที่ได้รับการพิจารณาเข้าร่วมโครงการจะได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเป็นเงินอุดหนุนสำหรับส่งเสริมศักยภาพการจัดการศึกษาท้องถิ่น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งโดยการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) ในปี พ.ศ. 2555 กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้โรงเรียนสังกัด

<sup>18</sup> สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **การจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต** (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 1.

<sup>19</sup> กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น “หนังสือที่ มท0893.3/ว2866 การประกวดสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดีเด่น” 19 ตุลาคม 2555.

<sup>20</sup> กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น “หนังสือที่ มท0893.32/ว726 นโยบายกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” 7 พฤษภาคม 2557.

องค์กรปกครองท้องถิ่นทุกแห่งดำเนินการตามนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทยที่ มท. 0893.3/ว 3337 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2555 เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management For Local Development : SBMLD) และให้โรงเรียนที่มีความพร้อมและสนใจสมัครเข้าร่วม โดยการเสนอโครงการการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โรงเรียนที่ผ่านการพิจารณาจะได้รับ การจัดสรรงบประมาณมาใช้ในการบริหารโครงการ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีโรงเรียนที่มีการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพิ่มขึ้นทุกปี ตามที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจำนวนที่เข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ปี พ.ศ.	จำนวนโรงเรียนสังกัด อบท.	จำนวนโรงเรียนเข้าร่วมโครงการฯ	ร้อยละของโรงเรียนเข้าร่วมโครงการฯ
2552	1,155	75	6.49
2553	1,227	83	6.76
2554	1,290	129	10.00
2555	1,407	204	14.49
2556	1,450	274	18.89
2557	1,466	432	29.46
2558	1,513	580	38.33

ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, สถิติข้อมูลโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ท, ม.ป.ป), 5.

จากตารางแสดงให้เห็นว่ามีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD น้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเริ่มจากปี พ.ศ.2552 ซึ่งเป็นปีแรกที่มีการดำเนินโครงการ พบว่ามีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD คิดเป็นร้อยละ 6.49 ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถึงแม้ว่าทุกปีมีจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเพิ่มขึ้น จนถึงปี พ.ศ.2558 พบว่ามีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD คิดเป็นร้อยละ 38.33 ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ยังถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก เนื่องด้วยเป็นโครงการที่จะส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข นักเรียนได้เรียนรู้ตามอัจฉริยภาพที่ตนเองถนัด คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนต่างๆ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าได้

จากการที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาเข้าร่วมโครงการ SBMLD จึงจัดให้มีการประกวดสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดีเด่น โดยเริ่มจัดการให้มีการประกวดในปีงบประมาณ พ.ศ.2556 มีผลการ

ประกวดครั้งนี้ ระดับดีเด่น ไม่มีโรงเรียนได้รับรางวัล ระดับเหรียญเงิน ไม่มีโรงเรียนได้รับรางวัล ระดับเหรียญทองแดง มีโรงเรียนได้รับรางวัลจำนวน 50 โรงเรียนและรางวัลชมเชย จำนวน 15 โรงเรียน รวมโรงเรียนได้รับรางวัล 65 โรงเรียน และการประกวดประจำปี พ.ศ.2556 มีผลการประกวดครั้งนี้ ระดับดีเด่น ไม่มีโรงเรียนได้รับรางวัล ระดับเหรียญเงิน มีโรงเรียนได้รับรางวัลจำนวน 106 โรงเรียน ระดับเหรียญทองแดง มีโรงเรียนได้รับรางวัลจำนวน 27 โรงเรียน และรางวัลชมเชย จำนวน 13 โรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่เข้าร่วมประกวดการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่นดีเด่น นั้น ไม่มีโรงเรียนใดที่ดำเนินการให้ประสบผลได้รับรางวัลในระดับดีเด่นเลย ในการจัดการประกวดทั้ง 2 ครั้งได้เพียงระดับเหรียญเงิน ระดับเหรียญทองแดง และรางวัลชมเชย เท่านั้น

จากปัญหาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมาจากหลายสาเหตุ เช่น เกิดจากการบริหารจัดการ จากการใช้ความร่วมมือของทุกฝ่าย และที่สำคัญ คือขาดการกระบวนกรกำกับติดตามให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยผู้วิจัยคิดว่าผลการวิจัยครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ รวมทั้งเป็นแนวทางที่สำคัญ/กองการศึกษาเทศบาล และผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้กำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นโดยประโยชน์สูงสุดเกิดกับนักเรียน ชุมชน สังคม ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น
2. เพื่อยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบที่เหมาะสมของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นอย่างไร

## สมมติฐานของการศึกษา

จากการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นพหุองค์ประกอบ และมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีความเหมาะสมเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ถูกต้องครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องของการกำกับติดตามการบริหาร และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ซีมีโอ อินโนเทค (Seameo Innotech) ได้นำเสนอแนวคิดของการกำกับติดตาม (Monitoring) ไว้ประกอบด้วย 1) หมายถึงระบบของ (1) สิ่งที่เกิดขึ้นจากการวางแผน (2) การจัดการกับข้อมูลที่ได้มา และ (3) การเผยแพร่ข้อมูลผ่านการแปลผล 2) หมายถึงกรอบที่เป็นระบบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทุกกรณีในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงจัดการ 3) หมายถึงกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการติดตามความก้าวหน้าและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อทำการแก้ไข 4) หมายถึงความรับผิดชอบในการจัดการ ซึ่งรวมถึงการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการและการปฏิบัติตามโครงการ, การแปรรูปข้อมูล, การส่งข้อมูลสารสนเทศให้แก่ผู้ปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุงแก้ไขในระหว่างการทำงานตามโครงการ 5) หมายถึงความมุ่งมั่นอย่างเป็นระบบในการวัด (1) ขอบเขตของโครงการที่มุ่งถึงประชากรเป้าหมาย (ความครอบคลุมของโครงการ) และ (2) ขอบเขตของการให้บริหารตามที่ได้มุ่งหวังไว้ (กระบวนการของโครงการ)<sup>21</sup>

เวอร์เนอร์ ไมเออร์ (Werner Meier) ได้กำหนดกรอบความคิดรูปแบบการกำกับติดตามทางการศึกษา บนพื้นฐานแนวคิดรูปแบบเชิงระบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) บริบทด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Demographic, Social and Economic Context of Education) 2) การบริหาร การวางแผน และการนิเทศการศึกษา (The Administration, Planning and Supervision of Education) 3) ทางเข้า (Access) 4) ความเสมอภาค (Equity) 5) ทรัพยากร (Resources) 6) กระบวนการเรียน

<sup>21</sup> Seameo Innotech, *Asia-Pacific Programme of Education for All Monitoring and Evaluation of Literacy and Continuing Education Programme: Practitioners' manual* (Bangkok: UNESCO PROAP, 1999), 20-25.

การสอน (Teaching – Learning Process) 7) ผลลัพธ์ระบบ (System Outputs) และ 8) ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes)<sup>22</sup>

โจดีและเรย์ซี (Jody ZallKusek and Ray C. Rist) ได้เสนอ 10 ขั้นตอน การกำกับติดตามผลลัพธ์และระบบการประเมินผลไว้ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการประเมินความพร้อม ขั้นตอนที่ 2 การยอมรับในผลการตรวจสอบและประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การเลือกตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเพื่อผลการตรวจสอบ ขั้นตอนที่ 4 การตั้งค่าเส้นเขตแดนและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนสำหรับผลการปรับปรุง-เลือกเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบเพื่อผลลัพธ์ ขั้นตอนที่ 7 ตัวชี้วัดในระบบการกำกับติดตาม และการประเมินผลโดยใช้ระบบการจัดการจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลโดยมีข้อมูลสนับสนุน ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลการวิจัย ขั้นตอนที่ 9 การใช้ผลการวิจัย ขั้นตอนที่ 10 ความยั่งยืนของระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลภายในองค์กร<sup>23</sup>

มาห์มูด ไกรวิช (Mahmoud Khraiweh) พบว่าการดำเนินโครงการเพื่อให้มีมาตรฐานกระบวนการในการพัฒนางาน เพื่อให้ทุกองค์กรนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพซอฟต์แวร์ ปัจจุบันเรียกว่า CMMI มีการปฏิบัติ 10 ขั้นตอน ในการกำกับติดตามและการควบคุมโครงการ กระบวนการทำงานคือ 1) กำกับติดตามการวางแผนโครงการ 2) กำกับติดตามงานที่ระบุไว้ในแผนโครงการโดยเฉพาะ 3) กำกับติดตามความเสี่ยงจากที่ระบุไว้ในแผนโครงการ 4) กำกับติดตามการจัดการข้อมูลติดตามการบริหารจัดการข้อมูลโครงการกับแผนโครงการ 5) กำกับติดตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม คือ ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับการวางแผนโครงการ 6) การปฏิบัติงานโดย ทบทวนโครงการความคืบหน้าผลการดำเนินงานและปัญหา 7) การปฏิบัติ มุ่งสู่ความสำเร็จของโครงการ 8) วิเคราะห์ปัญหา 9) ดำเนินการแก้ไข 10) จัดการปรับปรุงให้ถูกต้องโดยการจัดการดำเนินการแก้ไขปัญหา<sup>24</sup>

สภากาชาด แห่งเจนีวา (Red Cross and Red Crescent Societies) ให้แนวทางการปฏิบัติในการกำกับติดตามที่ดี ดังนี้ 1) ข้อมูลในการกำกับติดตามเฉพาะเจาะจงกับการใช้งาน 2) การกำกับติดตามควรจะเป็นระบบตามตัวชี้วัด 3) การกำกับติดตามควรคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง

<sup>22</sup>Werner Meier, **Monitoring of Education Reform Performance Management Handbook for School** (Kingstown St: Vincent and the Grenadines, 2002). 20 - 25.

<sup>23</sup>Kusek Jody and RistRay, **Ten Steps to a Results-Based Monitoring And Evaluation System**. (The World Bank 1818 H Street, Washington, 2004), 125.

<sup>24</sup>Mahmoud Khraiweh, “project monitoring and control measures in CMMI” **International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)**. 5, 5, (October 2013) : 45-46.

- 4) การกำกับติดตามต้องกำหนดเวลา 5) สร้างความเข้าใจและความเป็นเจ้าของกับให้มีส่วนร่วม  
6) ข้อมูลการในการกำกับติดตาม<sup>25</sup>

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ทบทวนและให้นิยามความหมายของการกำกับดูแลที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่าเป็นการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนิน ภารกิจกิจกรรมต่างๆของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไก กระบวนการสถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆสามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิ และหน้าที่ตามกฎหมายการประสาน และประนีประนอม ความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการ และสถาบันเหล่านั้น โดย UNDP ได้กำหนดหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม ( Participation ) 2) นิติธรรม ( Rule of Law ) 3) ความโปร่งใส(Transparency ) 4) การตอบสนอง ( Responsiveness ) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus- Oriented) 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) 7) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)<sup>26</sup>

ธนาคารโลกรายงานการพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลกได้เสนอกรอบแนวความคิดสำหรับ SBM ที่ WDR (World Bank Development Report) ได้แย้งให้เห็นแนวความคิดเรื่องการดูแลพึ่งตนเองและความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลได้ (autonomy and accountability) ของโรงเรียนสามารถช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาบางปัญหาที่ลุกลามขยายตัวได้ ขณะที่การใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างไม่รู้จักพอ ที่นำมาสนับสนุนด้านการศึกษาที่ทวีขึ้นเพื่อให้การศึกษาที่ตกต่ำจะได้ดีขึ้น ซึ่งเพียงพอก็ไม่พอ กระบวนการ SBM จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงให้บริการไปยังผู้ยากไร้ โดยการเพิ่มให้มีทางเลือกและการมีส่วนร่วมในการจัดบริการโดยให้ประชาชนมีสิทธิ์มีเสียงในการบริหารจัดการศึกษา โดยนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้งานให้ได้อย่างรอบด้าน และเสริมสร้างเพิ่มความเข้มแข็งเพื่อโรงเรียนสามารถจัดให้บริการกับผู้ยากไร้ขาดโอกาส รวมทั้งมาตรการลงโทษหากจัดแล้วเกิดความสูญเปล่า<sup>27</sup>

สำนักงบประมาณ หลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงบประมาณได้กำหนดหลักการไว้ 6 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อ

<sup>25</sup>International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, **Monitoring and Evaluation(M&E) guide**International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, (Switzerland :Geneva, 2011), 11-13.

<sup>26</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**(กรุงเทพฯ:บริษัท พรีเมียร์โปรดักต์, 2552), 115.

<sup>27</sup>World Bank, **World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People**,quoted in **The World Bank, What is School-Based Management** (Washington, DC: The World Bank, 2008),2.



สร้างผลงานที่ดีในระยะยาว และให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเป็นธรรม ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณที่ต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจง และอธิบายได้ (Accountability) 2) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Responsibility) 3) ความยุติธรรมและซื่อสัตย์ (Fairness and Integrity) 4) การดำเนินงานที่โปร่งใส (Transparency) 5) การสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Creation of Long - term Value to all Stakeholders) 6) การส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Promotion of Best Practices)<sup>28</sup>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้จัดให้มีหลักสำคัญในการจัดทำ การกำกับดูแลที่ดีมีหลักสำคัญอันเป็นมาตรฐานสากล 7 ประการ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) 2) ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถ และประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) เช่น การจัดซื้อจัดจ้างต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรม และเท่าเทียมกันหากมี 4) ความโปร่งใส (Transparency) กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of formation Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ (Value Creation) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือ เพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน 6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดี (Ethics) 7) การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น<sup>29</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและวิเคราะห์ หลักธรรมาภิบาลของสถาบันต่าง ๆ ในระดับสากลร่วมกับกฎหมาย และ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของประเทศไทยพบว่า มี 9 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ และเหมาะสม สำหรับนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ ในการประเมินการจัดระดับการกำกับ ดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) การตอบสนอง (Responsiveness) 4) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 5) ความโปร่งใส (Transparency) 6) การมีส่วนร่วม (Participation) 7) การกระจายอำนาจ (Decentralization) 8) นิติธรรม (Rule of Law) และ 9) ความเสมอภาค (Equity)<sup>30</sup>

<sup>28</sup> สำนักงบประมาณ, การกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงบประมาณ. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก [http://www.bb.go.th/bbweb/?page\\_id=6264](http://www.bb.go.th/bbweb/?page_id=6264)

<sup>29</sup> สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 (ม.ป.ท, 2552), 3.

<sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน, คำนำ.

อุทุมพร จามรมาน ได้เสนอแนวคิดการกำกับดูแล หมายถึง กระบวนการควบคุมดูแลให้ เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยใช้ระบบรายงานกลับอย่างต่อเนื่องกระบวนการกำกับประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมายของการกำกับให้ชัดเจนและแน่นอน 2) กำหนดมาตรฐานและ กำหนดเกณฑ์ในการกำกับ 3) ประเมินผลการกำกับโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ และ 4) แก้ไขปรับปรุงการกำกับให้ถูกต้อง<sup>31</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ เสนอแนวคิดกระบวนการในการควบคุมและติดตามผล แยกเป็น 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing Standard) 2) การวัดผลงานที่ทำ ได้จริง (Measuring Actual Performance) 3) การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance with Standard) 4) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action)<sup>32</sup>

ธงชัย สันติวงศ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี ประกอบด้วย 1) ต้องประหยัด 2) รายงานผลต้องรวดเร็ว 3) เน้นส่วนสำคัญของผลงาน 4) สามารถ เข้าใจได้ง่าย และ 5) เป็นที่ยอมรับ<sup>33</sup>

ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ ได้เสนอแนวคิดในการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ มืองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) การติดตามผลการดำเนินการ (Track Status) 2) การรายงาน ความก้าวหน้า (Communicate Progress) และ 3) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)<sup>34</sup>

โชติ เพชรชื่น กล่าวว่า ในการดำเนินงานการติดตามงานให้บรรลุผล สามารถดำเนินการ ได้ 3 ด้าน คือ 1) การติดตามด้านปัจจัย หรือทรัพยากร เพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้รับปัจจัย หรือ ทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพตามเวลาที่กำหนดได้หรือไม่ 2) การติดตามงานด้านกิจกรรม เพื่อตรวจสอบว่า ได้มีการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในโครงการหรือไม่ 3) การติดตามงานด้านผล การดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่<sup>35</sup>

<sup>31</sup>อุทุมพร จามรมาน, การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ (กรุงเทพฯ : กองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542), 121.

<sup>32</sup>เสนาะ ตีเยาว์, หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 293-315.

<sup>33</sup>ธงชัย สันติวงศ์, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์, 2531), 153-154.

<sup>34</sup>ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ, ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ งบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2546), 1/39-1/40.

<sup>35</sup>โชติ เพชรชื่น, อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น 22 เมษายน 2555 (พิมพ์ลักษณ์, เชียงใหม่: เชียงใหม่ ดอควิเมนทารี ดีไซน์, 2555), 54.

สุเทพ ชิตยวงษ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการกำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 ได้สรุปหลักการการกำกับติดตามไว้ดังนี้ 1) หลักความเป็นเอกภาพ 2) หลักการกระจายอำนาจ 3) หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 6) หลักการกำกับติดตามแบบเครือข่าย 7) หลักการนิเทศติดตาม 8) ธรรมาภิบาล 9) คุณลักษณะ และจรรยาบรรณ 10) การพัฒนาต่อเนื่อง<sup>36</sup>

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แนวความคิดพื้นฐานเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD) มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องนำไปสู่การเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” ทั้งสังคมไทยและสังคมโลก ไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาไปเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเพราะโดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์แต่ละคนจะมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพที่แตกต่างกัน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เป็นการจัดการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับหลักธรรมชาติในความแตกต่างกันของมนุษย์ เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพไม่แตกต่างกัน” หากได้รับการพัฒนาเหมือนกัน ก็จะมีความเป็นเลิศในด้านที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ ตามแนวทางการประเมินโครงการ SBMLD<sup>37</sup>

วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงเรื่องการสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่ ดังนี้ โรงเรียน SBM ในอุดมคติ จะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งมีความหมาย 3 ประการ คือ 1) สร้างนักเรียนที่จบไป 2) สร้างคนที่ทำงานคือครู และ 3) สร้างศาสตร์คือ วิชาที่ใช้ทำงานที่ทำให้เด็กเป็นคนดี มีความรู้ และกล่าวถึง SBM ในบริบทไทย สรุปได้ว่า คือ 1) มุ่งเป้าที่ผู้เรียน 2) ลดขั้นตอนการควบคุมสั่งการ 3) เพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพของงาน อธิบายได้ว่าเพิ่มผลงานที่แท้จริงคือใช้ทรัพยากรน้อยลง แต่ได้ผลงานมาก 4) มอง participants ของโรงเรียนให้กว้างขึ้น คือมีทั้งครู ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน 5) เปิดโอกาส หรือให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ คือ

<sup>36</sup>สุเทพ ชิตยวงษ์, “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551), 230-231.

<sup>37</sup>กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นและระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2557), 3.

อิสระในการคิด การวางแผน การทดลองอย่างสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมในงานที่ทำ และ 6) ตรวจสอบ และประเมินผล<sup>38</sup>

สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนด หลักการการศึกษาตลอดชีวิต ไว้ดังนี้ หลักการสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต คือ 1) จัดการศึกษาให้บุคคลได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางกาย ปัญญา สังคม อารมณ์ และจิตใจ 2) จัดให้ครอบคลุมวิถีชีวิตในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว การทำงาน ชุมชนและสังคม การใช้เวลาว่าง พักผ่อน หรือการท่องเที่ยว 3) จัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลายในเนื้อหาสาระ ครอบคลุมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจัดให้ต่อเนื่องไปตลอดชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย 4) จัดให้มีลักษณะยืดหยุ่น หลากหลายโดยต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Environment) 5) มีแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่หลากหลาย 6) มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสนใจใฝ่รู้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต<sup>39</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) 3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) 6) หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)<sup>40</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักการสำคัญ คือ 1) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดกิจกรรมไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป 2) เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจหรือหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะแนวคิดการมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบร่วมมือเป็นที่ยอมรับกันมากในวงการบริหารต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น 3) เป็นรูปแบบการบริหารตนเอง สถานศึกษาจะมีความเป็นอิสระคล่องตัว มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ภายใต้การบริหารแบบองค์คณะบุคคล 4) เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษา ไปให้สถานศึกษา

<sup>38</sup>วิจารณ์ พานิช, “การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่” เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารบริหารสถานศึกษาต้นแบบ (กรุงเทพฯ: โรงแรมบางกอกพลาซ่า, 11 – 12 และ 17 -18 มิถุนายน 2545). (อัดสำเนา)

<sup>39</sup>สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน, “กรณีตัวอย่าง: การจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศ,” 18 พฤษภาคม 2555, (อัดสำเนา).

<sup>40</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุม แนวคิดและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี, 2544), 3-4.

5) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้มากที่สุด 6) เป็นรูปแบบที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง<sup>41</sup>

วิโรจน์ สารรัตน์ได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ไว้ดังนี้ 1) หลักการแบบองค์รวม (Holistic) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล มุ่งผลการพัฒนาองค์กรในภาพรวม 2) หลักการติดตามแบบเครือข่าย (Network) โดยให้มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เป็นคณะหรือให้มีเครือข่าย 3) หลักการติดตามประเมินผลแบบบูรณาการ (Integration) การบูรณาการภารกิจ 4) หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)<sup>42</sup>

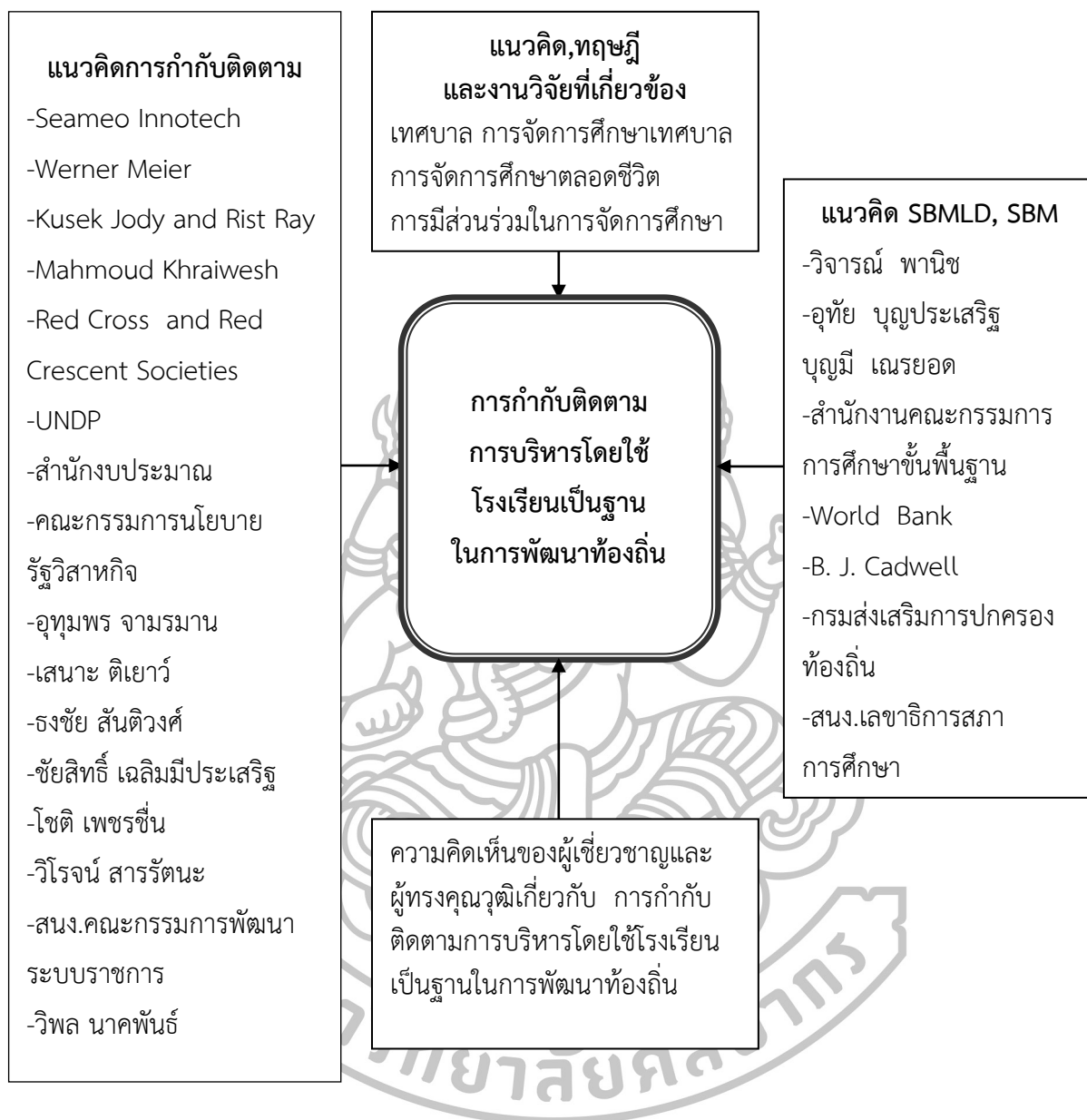
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำรายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสมตามขนาดและความพร้อมของสถานศึกษาจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการที่มีอยู่เดิมหรือรูปแบบประยุกต์ (2) กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นใหม่ และ (3) กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการแบบผสมผสาน ซึ่งในกลุ่มรูปแบบการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม ได้มีการพัฒนาสาระและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทขนาด และความพร้อมของสถานศึกษาที่จะนำไปใช้ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนโดยเป็นรูปแบบที่มีการบริหารจัดการในลักษณะเป็นเจ้าของงานร่วมกันของกรรมการสถานศึกษาผู้บริหารครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เช่นตัวแทนพ่อแม่ผู้ปกครองชมรมศิษย์เก่าสมาคมผู้ปกครองและองค์กรในชุมชนมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมวางแผน 3) ร่วมตัดสินใจ 4) ร่วมดำเนินการ 5) ร่วมรับผิดชอบ 6) ร่วมติดตาม ประเมินผล 7) ร่วมแก้ปัญหา และ 8) ร่วมชื่นชมผลสำเร็จ<sup>43</sup>

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการดำเนินงาน และองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

<sup>41</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 13-14.

<sup>42</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหารการศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2546), 18-22.

<sup>43</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557), 128-130.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Seameo Innotech, Asia-Pacific Programme of Education for All Monitoring and Evaluation of Literacy and Continuing Education Programme : Practitioners' manual (Bangkok: UNESCO PROAP, 1999), 20-25.

: World Bank, World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People quoted in The World Bank, What is School-Based Management (Washington, DC: The World Bank, 2008), 2.

: Mahmoud Khraiwesh. "project monitoring and control measures in CMMI" International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT). 5, 5, (October 2013), 45-46.

: Kusek Jody and Rist Ray, **Ten Steps to a Results-Based Monitoring And Evaluation System** (Washington: The World Bank 1818 H Street, 2004), 125.

:Werner Meier, **Monitoring of Education Reform Performance Management Handbook for School** (Kingstown St: Vincent and the Grenadines, 2002),20-25.

: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. **Monitoring and Evaluation(M&E) guide**International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, (Switzerland :Geneva, 2011), 11-13.

: สำนักงานงบประมาณ.การกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานงบประมาณ.เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2558.เข้าถึงได้จาก [http://www.bb.go.th/bbweb/?page\\_id=6264](http://www.bb.go.th/bbweb/?page_id=6264)

: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, **หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี2552** (ม.ป.ท., 2552), 3.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ:บริษัทพีเอ็มเอไอ จำกัด, 2552), 115.

: อุทุมพร จามรมาน, **การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** (กรุงเทพฯ : กองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542), 121.

: เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 293-315.

: ธงชัย สันติวงศ์, **หลักการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์, 2531), 153-154.

: ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 1/39-1/40.

: วิโรจน์ สารรัตน์, **การบริหารการศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2546), 18-22.

: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, **คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นและระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551** (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.,2557), 3.

: วิจารย์ พานิช, “การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่”เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารบริหารสถานศึกษาต้นแบบ (กรุงเทพฯ : โรงแรมบางกอกพาเลซ,11 – 12 และ 17 -18 มิถุนายน 2545). (อึดสำเนา)

: สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน, “กรณีตัวอย่าง:การจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศ,”18 พฤษภาคม 2555. (อึดสำเนา).

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุม แนวคิดและ  
ประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ผลจาก  
การประชุมสร้างความรู้ของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ฯ ใน 4 ภูมิภาค (กรุงเทพฯ : บริษัท  
พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2546), 3-4.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร  
และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตาม  
กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.  
2550 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 13-14.

: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่องรูปแบบการบริหาร  
จัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557), 128-130.





## นิยามศัพท์เฉพาะ

**การกำกับติดตาม** หมายถึง กระบวนการตรวจสอบดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการกำกับให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ และมีการประเมินผล (Evaluation) ควบคู่กันไปกับการกำกับติดตาม โดยอาจมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และสามารถนำมาแก้ไข ปรับปรุงแผนงานโครงการให้ดียิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้น ยังจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ (Inputs) เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีการดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการ (Process) วางไว้หรือไม่ และผลงานที่ออกมา (Outputs) เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น** หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาที่ใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับจัดการศึกษาตลอดชีวิตทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายให้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทุกโรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และให้โรงเรียนที่สนใจและมีความพร้อมสมัครเข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ในปีงบประมาณ 2558 และเป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลเท่านั้น ได้แก่เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย โดยขอเสนอสาระแบ่งออกเป็นการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การกำกับติดตาม (Monitoring)

##### แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับติดตาม

ความหมายของการกำกับติดตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้นิยามของคำว่า “กำกับ” ไว้ว่า หมายถึง ดูแลอย่างใกล้ชิดและชี้แนะให้เป็นไปอย่างต้องการ ควบคุม และคำว่า “ติดตาม” หมายถึง ไปด้วย มาด้วย แสวงหาเพิ่มเติม สดับตรับฟัง ความเคลื่อนไหวไปเรื่อยๆ เช่น ติดตามข่าว ตามหา เช่น ตำรวจติดตามผู้ร้าย<sup>44</sup> และพจนานุกรมฉบับของ Longman ได้ให้ความหมายของคำว่า “การกำกับติดตาม (Monitor)” ไว้ว่า เป็นการเฝ้าสังเกตหรือเฝ้าระวังในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น การเฝ้าระวังของเครื่องมือตรวจระบบการเดินของหัวใจคนไข้

ซิมมีโอ อินโนเทซ (Seameo Innotech) อ้างถึงใน Asia-Pacific Programme of Education for All<sup>45</sup> ได้ให้ คำนิยามเกี่ยวกับ “การกำกับติดตาม (Monitoring)” ไว้ประกอบด้วย 1) หมายถึงระบบของ (1) สิ่งที่เกิดขึ้นจากการวางแผน (2) การจัดการกับข้อมูลที่ได้มา และ (3) การเผยแพร่ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการแปลผลไปยังหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบ 2) หมายถึงกรอบที่เป็นระบบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทุกกรณีในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงการจัดการ 3) หมายถึงกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการติดตามความก้าวหน้าและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อทำการแก้ไข 4) หมายถึง ความรับผิดชอบในการจัดการ ซึ่งรวมถึงการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการและการปฏิบัติตามโครงการ, การแปรรูปข้อมูล, การส่งข้อมูลสารสนเทศให้แก่ผู้ปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุงแก้ไขในระหว่างการทำงานตามโครงการ 5) หมายถึง ความมุ่งมั่นอย่างเป็นระบบในการวัด (1) ขอบเขต

<sup>44</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์, 2556), 221,500.

<sup>45</sup>Seameo Innotech, Asia-Pacific Programme of Education for All Monitoring and Evaluation of Literacy and Continuing Education Programme : Practitioners' manual. (Bangkok: UNESCO PROAP. 1999), 20-25.

ของโครงการที่มุ่งถึงประชากรเป้าหมาย (ความครอบคลุมของโครงการ) และ (2) ขอบเขตของการให้บริหารตามที่ได้มุ่งหวังไว้ (กระบวนการของโครงการ) การกำกับติดตามดังกล่าว จึงเป็นลักษณะที่บ่งบอกถึง 1) ความเป็นระบบที่เป็นกระบวนการที่มีการออกแบบที่ดี และ 2) เป็นความมุ่งหมายสำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดสารสนเทศที่นำไปปรับปรุงการดำเนินการโครงการ

โจดี และเรย์ซี (Jody Zall Kusek and Ray C. Rist) ได้เสนอ รัฐที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้บรรลุทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนพัฒนาการ กักการถือกำเนิดของโลกาภิวัตน์ที่มีการเจริญเติบโตแรงกดดันต่อรัฐบาลและองค์กรทั่วโลกที่จะเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสำหรับการกำกับดูแลกิจการที่ดีความรับผิดชอบและความโปร่งใสมากขึ้น ประสิทธิภาพการพัฒนาและมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม รัฐบาล ภาคเอกชนที่ไม่ใช่ภาครัฐ องค์กรภาคประชาสังคมองค์กรระหว่างประเทศ ประชาชน และผู้บริจาคนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียสนใจในประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เป็นความรับผิดชอบร่วมโดยต้องการให้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้น การมีผู้ดูแลมีความจำเป็นสำหรับการกำกับดูแลตรวจสอบและการประเมินผลตามนโยบาย และโครงการเพื่อให้ได้ผลงานที่เพิ่มขึ้น โดยมีจุดเน้นของคู่มือนี้อยู่ในรูปแบบสิบขั้นตอนที่ครอบคลุมที่จะช่วยแนะนำผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาผ่านกระบวนการของการการออกแบบและสร้างผลตามระบบดังนี้ 10 ขั้นตอน การกำกับติดตามผลลัพธ์ และระบบการประเมินผลไว้ดังนี้ Step 1: Conducting a Readiness Assessment ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการประเมินความพร้อม Step 2: Agreeing on Outcomes to Monitor and Evaluate ขั้นตอนที่ 2 การยอมรับในผลการตรวจสอบและประเมินผล Step 3: Selecting Key Performance Indicators to Monitor Outcomes ขั้นตอนที่ 3 การเลือกตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเพื่อผลการตรวจสอบ Step 4: Setting Baselines and Gathering Data on Indicators ขั้นตอนที่ 4 การตั้งค่าเส้นเขตแดนและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด Step 5: Planning for Improvement — Selecting Results Targets ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนสำหรับผลการปรับปรุง-เลือกเป้าหมาย Step 6: Monitoring for Results ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบเพื่อผลลัพธ์ Step 7: The “E” in M&E—Using Evaluation Information to Support a Results-Based Management System ขั้นตอนที่ 7 ตัวชี้วัดในระบบการกำกับติดตาม และการประเมินผลโดยใช้ระบบการจัดการจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลโดยมีข้อมูลสนับสนุน Step 8: Reporting the Findings ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลการวิจัย Step 9: Using the Findings ขั้นตอนที่ 9 การใช้ผลการวิจัย Step 10: Sustaining the M&E System within the Organization ขั้นตอนที่ 10 ความยั่งยืนของระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลภายในองค์กร<sup>46</sup>

การกำกับดูแลองค์ภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้ถูกอ้างถึงครั้งแรกถึงในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี ค.ศ.1989 เรื่อง “Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth” กล่าวถึง ความสำคัญของการมี Governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจรวมถึงได้อธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาล ว่าเป็น “ลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากร

<sup>46</sup>Kusek Jody and RistRay, **Ten Steps to a Results-Based Monitoring And Evaluation System** (The World Bank 1818 H Street, Washington, 2004), 125.

ทางเศรษฐกิจ และทางสังคมของประเทศ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐการรับผิดชอบต่อรอบตัวทฤษฎีหมาย เกี่ยวกับการพัฒนาความโปร่งใส และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) ได้ทบทวนและให้นิยามความหมายของการกำกับดูแลที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่าคือการใช้อำนาจทางการเมืองการบริหารและเศรษฐกิจ ในการดำเนินภารกิจกิจกรรมต่างๆ ของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไกกระบวนการสถาบัน ซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆสามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิ และหน้าที่ตามกฎหมายการประสาน และประนีประนอม ความแตกต่างโดยผ่านกลไกกระบวนการ และสถาบันเหล่านั้น โดย UNDP ได้กำหนดหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) 2) นิติธรรม (Rule of Law) 3) ความโปร่งใส (Transparency) 4) การตอบสนอง (Responsiveness) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus - Oriented) 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)<sup>47</sup>

สำนักงานงบประมาณ (Bureau of the Budget) เป็นหน่วยงานราชการ มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่เป็นหน่วยกลางในการจัดทำงบประมาณแผ่นดินได้กำหนดเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานงบประมาณ ไว้ดังนี้ 1) ความหมายการกำกับดูแลกิจการที่ดี คือ การจัดให้มีโครงสร้างที่ดีของการจัดการและการดำเนินกิจการ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้เจริญเติบโต และเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน 2) ความสำคัญสำนักงานงบประมาณในฐานะหน่วยงานกลางได้ตระหนักถึงภารกิจในการเป็นกลไก และเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีภารกิจสำคัญในการจัดการงบประมาณ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ จึงได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการในการจัดการงบประมาณที่โปร่งใส สามารถตอบสนองผู้รับบริการและประชาชนให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จึงได้จัดทำกรอบ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ของสำนักงานงบประมาณ” ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการของสำนักงานงบประมาณให้บรรลุผลสำเร็จ ภายใต้คำขวัญ “GG – BOB : ระบบดี คนดี และมีการจัดการที่ดี” เพื่อให้สำนักงานงบประมาณเป็นองค์กรที่ทันสมัย โปร่งใส รับผิดชอบต่อ ผลงานดี มีคุณค่าน่าเชื่อถือ 3) หลักการ : การกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานงบประมาณได้กำหนดไว้ 6 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีในระยะยาว และให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเป็นธรรม ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณที่ต้องถือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ 3.1 ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำ

<sup>47</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: บริษัทพีริเมียร์โปรดักต์, 2552), 115.

ของตนเอง สามารถชี้แจง และอธิบายได้ (Accountability) หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ ต้องคอยเอาใจใส่ ระวัง และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ รับผิดชอบ และยอมรับผลจากการกระทำต่าง ๆ อย่างกล้าหาญ รวมทั้งยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเสมอ

3.2 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Responsibility) หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณต้องมุ่งมั่นและทุ่มเทในการดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งต้องเรียนรู้ เพิ่มขีดความสามารถอยู่เสมอ

3.3 ความยุติธรรมและซื่อสัตย์ (Fairness and Integrity) หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ ต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ยึดถือระบบคุณธรรม สามารถไว้วางใจได้ และไม่หลอกลวง

3.4 การดำเนินงานที่โปร่งใส (Transparency) หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณมุ่งมั่นดำเนินงานด้วยเจตนารมณ์ที่ดี มีหลักฐานอ้างอิง และสามารถตรวจสอบชี้แจงได้เสมอ

3.5 การสร้างคุณค่าระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Creation of Long - term Value to all Stakeholders) เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ จะต้องทำงานให้เกิดคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่ทันสมัย โปร่งใส รับผิดชอบ ผลงานดี มีคุณค่าน่าเชื่อถือ

3.6 การส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Promotion of Best Practices) หมายถึง สำนักงบประมาณต้องใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและมีความถูกต้องเหมาะสมในทุกภารกิจของสำนักงบประมาณ

4) โครงสร้างการกำกับแลกิจการที่ดี สำนักงบประมาณมุ่งหวังให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นเสาหลัก และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตาม โดยส่งเสริม และสื่อสารการกำกับแลกิจการที่ดีของสำนักงบประมาณ ให้แพร่หลายจริงจัง และเป็นรูปธรรมจึงจัดให้มีโครงสร้างที่ดีของการกำกับดูแล และกำหนดบทบาทของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน และสามารถยึดถือปฏิบัติได้ โดยแบ่งเป็น 3 โครงสร้าง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารของสำนักงบประมาณ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงบประมาณ ที่ปรึกษาสำนักงบประมาณ ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ และผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 ซึ่งมีบทบาท ดังนี้จัดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีให้ปฏิบัติตามกับกำกับดูแลการดำเนินงานของสำนักงบประมาณ ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณร่วมกับเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (วัฒนธรรมองค์กร) ที่สำนักงบประมาณมุ่งหวัง ให้เป็นและให้บังเกิดขึ้นจริงพิจารณาและหารือเพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณ และแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของสำนักงบประมาณกำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม มีระบบการควบคุมภายในที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับการกำกับดูแลให้มีการสื่อสารและเปิดเผยสารสนเทศในเรื่องต่าง ๆ ให้กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้องเหมาะสมติดตามการดำเนินงานของสำนักงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติงาน และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเป็นธรรม และจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัย เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สำนักงบประมาณจะต้องส่งเสริมให้เป็นทั้งคนดี และคนเก่งกำกับดูแลให้มีการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

อย่างยั่งยืน เพื่อผลประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน 4.2 คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำร่วมกันในเชิงบูรณาการภายในสำนักงบประมาณ เช่น คณะกรรมการพิจารณาการจัดทำคำขอ งบประมาณ คณะอนุกรรมการจัดการงบประมาณ คณะทำงานพิจารณาทบทวนโครงสร้างผลผลิต โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัด เป็นต้น ประกอบด้วย ประธาน เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ และ กรรมการอนุกรรมการ คณะทำงาน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดีเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามสายการปฏิบัติงานบทบาท หน้าที่ที่มีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของสำนัก งบประมาณและผู้มีส่วนได้เสียประธานต้องมีภาวะผู้นำ สามารถกำกับดูแลการประชุม ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนด และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในที่ประชุมได้อย่าง ประนีประนอมเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการเกี่ยวกับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ และรับผิดชอบการจัดประชุมคณะกรรมการ รวมถึงช่วยคณะกรรมการ ดูแลให้มีการปฏิบัติตามมติของที่ประชุม และการรักษาเอกสารข้อมูลกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน มีหน้าที่เสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมได้อย่างอิสระ โดยไม่อยู่ภายใต้ การกำกับของผู้บังคับบัญชา และมีความใส่ใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลา เข้าร่วมประชุมได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและหน่วยงาน 4.3 เจ้าหน้าที่ หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา รวมทั้งพนักงานราชการและลูกจ้าง ซึ่งควร ประพฤติปฏิบัติดีดังต่อไปนี้ข้อสี่ต้อย และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ตรงไปตรงมามีหลักธรรม แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ทำงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า เสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง เน้นการทำงานโดยยึด ผลลัพธ์เป็นหลักพร้อมที่จะพัฒนาตัวเอง พัฒนาความสามารถให้เกิดศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นคนดีและคนเก่งมีจิตใจที่จะให้บริการอย่างเสมอภาค ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเพื่อปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน ที่ตั้งอยู่บนหลัก วิชาและจรรยาวิชาชีพ 5) การพัฒนาและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 5.1 การคุ้มครองการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะคุ้มครองการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามอำนาจ หน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนสนับสนุนคนดีและคนเก่งให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่าง รวดเร็ว และเป็นธรรม 5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงบประมาณมีการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับต้น และในรูปคณะกรรมการฯ ผลการปฏิบัติงานจะนำมาพิจารณา สนับสนุนความดีความชอบประจำปี และประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่าง เป็นธรรม 5.3 การฝึกอบรม สำนักงบประมาณจะต้องส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณทุกคนให้มีโอกาสในการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ 6) วิธีการในการดำเนินงานของสำนัก งบประมาณ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ยึดถือวิธีการที่เป็นรูปธรรม และตรวจสอบได้ 4 ประการ คือ 6.1 มีความถูกต้อง ตามกฎ กติกาที่กำหนดไว้ ตรงตามบรรทัดฐานที่วางไว้หรือสมควรจะเป็นและ

ไม่ปิดเปื้อน 6.2 มีความเหมาะสม มีความพอสมควรแก่กรณี เป็นที่ยอมรับได้ 6.3 มีความโปร่งใส มีเจตนาธรรมาภิบาล มีหลักฐานอ้างอิง หรือมีลักษณะ 3Cs คือ Clear (ความชัดเจน) Consistent (ใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน หรือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงสามารถมีคำอธิบาย ชี้แจงได้อย่างชัดเจน) และ Comparable (มีการดำเนินการอยู่บนพื้นฐานที่เปรียบเทียบเรื่องเดียวกัน ได้เสมอ สามารถตรวจสอบชี้แจงได้เสมอ) 6.4 มีความยุติธรรม คือ มีการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ตามระบบคุณธรรม 7) เป้าหมายสำนักงานงบประมาณมีเป้าหมายสูงสุดให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จภายใต้คำขวัญ GG – BOB : ระบบดี คนดี และมีการจัดการที่ดี เพื่อให้สำนักงานงบประมาณ เป็นองค์กรที่ทันสมัย โปร่งใส รับผิดชอบ ผลงานดี มีคุณค่าน่าเชื่อถือ 8) วินัยข้าราชการ พนักงาน ราชการ และลูกจ้างทุกคนปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ 9) พันธสัญญาผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณมีพันธสัญญา ดังนี้ 9.1 ทุกคนได้รับ และอ่านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานงบประมาณ จรรยาบรรณของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ แล้ว 9.2 ทุกคนเข้าใจและตกลงยึดถือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานงบประมาณ จรรยาบรรณของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ เป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินงานด้วยมาตรฐานชั้นสูงสุด<sup>48</sup>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) รัฐบาลในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ ในประเทศที่ปัจจุบันมีอยู่ทั้งสิ้น 58 แห่ง ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจทั้ง การให้บริการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน การจ้างงาน และการแข่งขันกับภาคเอกชน ในบางสาขา ดังนั้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่รัฐวิสาหกิจได้เริ่มมีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การจัดทำมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว ยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความมั่นใจแก่นักลงทุน ทั้งในและต่างประเทศได้อีกทางหนึ่ง การกำกับดูแลที่ดีถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544 คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยให้ สคร. ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังรับไปดำเนินการกำหนดเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้และกำหนดให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น สคร. จึงได้นำหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าวมากำหนดเป็นหลัก การแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ คู่มือ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อสร้างเสริมการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจ ดังนี้ หลักและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้จัดให้มีหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี 2544 โดยปัจจุบันได้จัดให้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลของ OECD โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ หลักสำคัญสำหรับการจัดทำ การกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย

<sup>48</sup> สำนักงานงบประมาณ, การกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานงบประมาณ, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก [http://www.bb.go.th/bbweb/?page\\_id=6264](http://www.bb.go.th/bbweb/?page_id=6264)

6 ประการ ดังนี้ 1) Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ 2) Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ 3) Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และต้องให้หลักการพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน 4) Transparency ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ คือ ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส 5) Value Creation การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้นต้องเป็นการเพิ่มความสามารในทุกระดับเพื่อการแข่งขัน 6) Ethics คือการส่งเสริมการพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ<sup>49</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและวิเคราะห์ หลักธรรมาภิบาลของสถาบันต่างๆ ในระดับสากลร่วมกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องของ ประเทศไทยพบว่า มี 9 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ และเหมาะสม สำหรับนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ ในการประเมิน การจัดระดับการกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึง สามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงาน ในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้อง มีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็น มาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การ สามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา ขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถ ดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตาม ความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนอง ต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้ 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาส

<sup>49</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การ ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ:บริษัท พรีเมียร์โพร จำกัด, 2552), 123-124.



ได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหา/ประเด็นที่สนใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วน 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจในการดำเนินการให้แก่ บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติ และได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมความเชื่อทางศาสนาการศึกษาการฝึกอบรมและอื่น ๆ<sup>50</sup>

อุทุมพร จามรมาน ได้ให้ความหมาย การกำกับดูแล หมายถึง กระบวนการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยใช้ระบบรายงานกลับอย่างต่อเนื่องกระบวนการกำกับประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมายของการกำกับให้ชัดเจนและแน่นอน 2) กำหนดมาตรฐานและกำหนดเกณฑ์ในการกำกับ 3) ประเมินผลการกำกับโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ และ 4) แก้ไขปรับปรุงการกำกับให้ถูกต้อง<sup>51</sup>

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ทบทวนและให้นิยามความหมายของการกำกับดูแลที่ดี หรือ ธรรมภิบาล (Good Governance) ว่าคือการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนิน ภารกิจกิจกรรมต่างๆของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไก กระบวนการสถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆสามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิ และหน้าที่ตามกฎหมายการประสาน และประนีประนอม ความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการ และสถาบันเหล่านั้น โดย UNDP ได้กำหนดหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี หรือ ธรรมภิบาล ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) 2) นิติธรรม (Rule of Law) 3) ความโปร่งใส (Transparency) 4) การตอบสนอง (Responsiveness) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus - Oriented) 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) 7) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)<sup>52</sup>

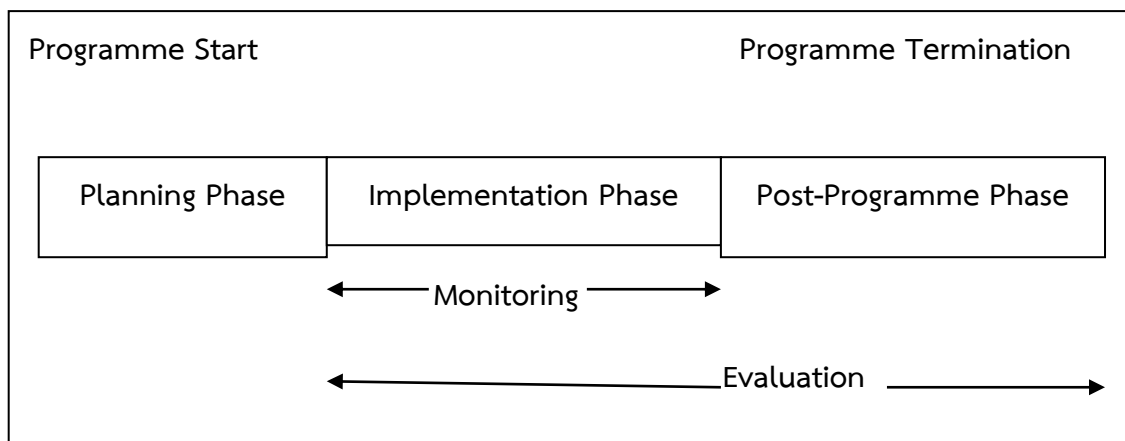
<sup>50</sup> เรื่องเดียวกัน, 8-9.

<sup>51</sup> อุทุมพร จามรมาน, การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (กรุงเทพฯ : กองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542), 121.

<sup>52</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์โพร จำกัด, 2552), 115.

อย่างไรก็ตามมักมีคำที่ใช้ควบคู่กับการกำกับติดตาม คือ การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว สองคำนี้แม้จะมีการใช้ควบคู่และเชื่อมโยงกัน แต่แตกต่างกันในเรื่องของช่วงเวลาและวัตถุประสงค์ โดยการกำกับติดตาม (Monitoring) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและความสมบูรณ์ครบถ้วนของงานหรือโครงการและชี้ให้เห็นจุดอ่อนที่ผู้บริหารสามารถจัดการแก้ไขได้ทันที

ส่วนการประเมินผล (Evaluation) คือการประเมินค่าและตัดสินความสำเร็จของงานหรือโครงการ<sup>53</sup> ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ครอบคลุมความคิดเกี่ยวกับการกำกับติดตามและประเมินผล(Monitoring and Evaluation) ที่มา : Asia-Pacific Program of Education for All, **Monitoring and Evaluation of Literacy and Continuing Education Program : Practitioners' manual** (Bangkok: UNESCO PROAP. 1999), 20.

โดยสรุป การกำกับติดตาม (Monitoring) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการกำกับให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ และมีการประเมินผล (Evaluation) ควบคู่กันไปกับการกำกับติดตาม โดยอาจมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และสามารถนำมาแก้ไข ปรับปรุงแผนงานโครงการให้ดียิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้น ยังจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Inputs) เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีการดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามกระบวนการ (Process) วางไว้หรือไม่ และผลงานที่ออกมา (Outputs) เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

นอกจากนี้ การกำกับติดตาม (Monitoring) ยังเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการ โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ผู้วางแผน กลุ่มหัวหน้างานและผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการให้ข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าโครงการในทุกระดับและทุกระยะของการดำเนินการ ผู้บริหารต้องมีข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจที่เหมาะสมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของกระบวนการจัดการ

<sup>53</sup>Asia-Pacific Program of Education for All, **Monitoring and Evaluation of Literacy and Continuing Education Program : Practitioners' manual** (Bangkok: UNESCO PROAP. 1999), 20-25.

และอำนวยการโครงการ ในขณะที่นักวางแผนต้องการข้อมูลจุดแข็งจุดอ่อนของการวางแผนเพื่อบ่งชี้ ช่องว่างที่เป็นไปได้ระหว่างการวางแผนกับการดำเนินการจริงในขณะนั้น ผู้บริหารโครงการสนใจ การกำกับติดตามที่ตั้งอยู่บนข้อสรุปว่าโครงการสามารถไปถึงผู้รับบริการหรือผู้รับผลประโยชน์หรือไม่

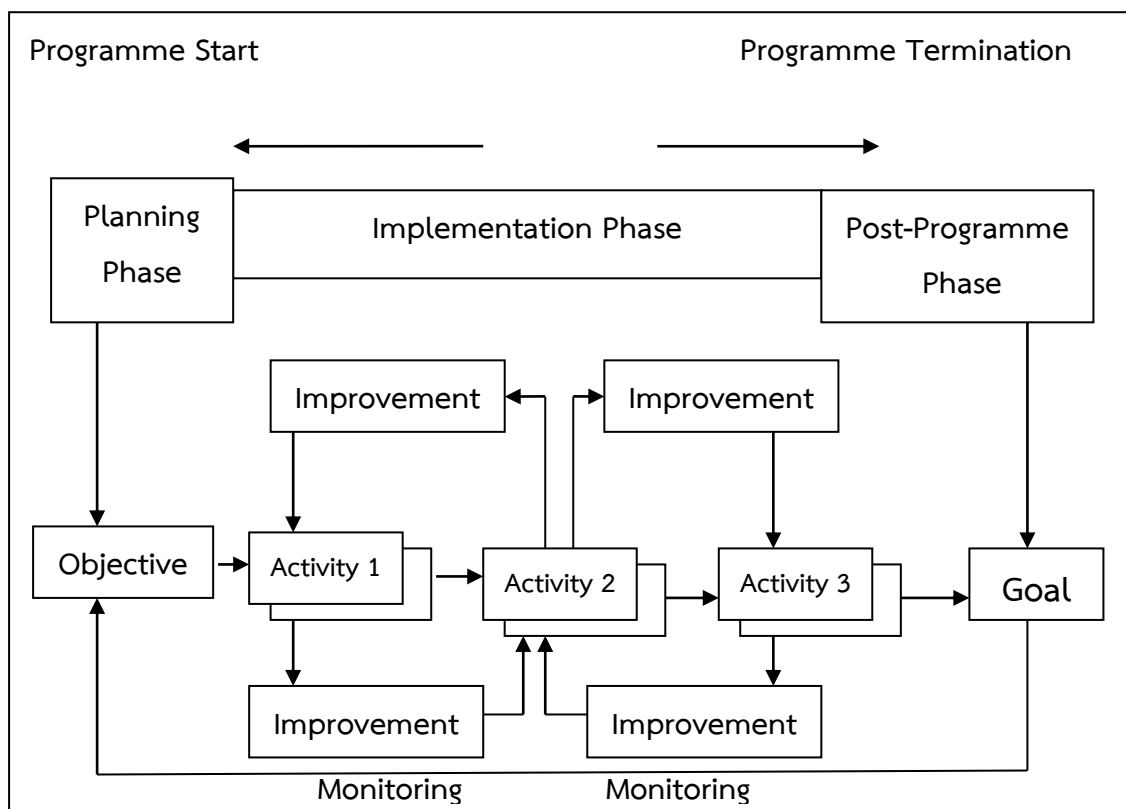
วัตถุประสงค์ของการกำกับติดตาม เนื่องจากการกำกับติดตามเป็นหน้าที่ทางการบริหาร ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว การกำกับติดตามเป็นแนวการบริหารจัดการใหม่ ที่องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันได้นำมาปรับเปลี่ยนเพื่อลดการควบคุมและให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติ มีอิสระ มากยิ่งขึ้นตามแนวทางการบริหารแบบกระจายอำนาจ ในทางตรงกันข้าม ยังมีการกระจายอำนาจ และลดการควบคุมให้น้อยลงเพียงใด ยังจะต้องเพิ่มความเข้มข้นในการกำกับมากยิ่งขึ้น เพื่อติดตาม ตรวจสอบดูว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ ใครเป็นผู้รับประโยชน์ จากโครงการ ความคาดหวังจากผลผลิตและผลลัพธ์ได้รับการพัฒนาหรือไม่ เป้าหมายผลประโยชน์ ที่ได้รับถูกต้องหรือไม่ มีอะไรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ส่งผลต่อโครงการหรือไม่ เพราะอะไร วัตถุประสงค์ ของการกำกับติดตาม ควรจะมีลักษณะ SMART คือ เฉพาะเจาะจง (Specific) ช่วยให้เป้าหมาย ชัดเจน กำหนดทิศทางทางการจัดกิจกรรม ให้แนวทางการคัดเลือกข้อมูลและเตรียมหลักเกณฑ์สำหรับ การประเมินค่าทั้งหมด สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถตรวจสอบผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดเจนและ พิสูจน์ได้ สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable/Attainable) สามารถบรรลุผลบนพื้นฐานความ พร้อมด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และความต้องการด้านเทคนิคโดยทีมงานที่มีความสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Result-Oriented) มีเวลาแน่นอนที่กำหนดล่วงหน้า (Time-bound, as set by the programme) และควรจะสำเร็จในกรอบเวลาที่กำหนด

ลักษณะของระบบการกำกับติดตามที่ดี (A Good Monitoring System) โอกาสของ ความสำเร็จของโปรแกรม การกำกับติดตามมีความจำเป็นในแต่ละระยะของการดำเนินงานตาม โครงการนับแต่จุดเริ่มต้นไปจนถึงสิ้นสุดของกิจกรรมตามโครงการ ระบบการกำกับติดตามที่ดีมีลักษณะ ดังนี้<sup>54</sup>

1. ควรมีการเตรียมการเป็นระยะๆ และสามารถย้อนกลับได้ทันสถานการณ์
2. ควรบ่งชี้ปัญหาที่กำหนดวิธีการแก้ไข และการปฏิบัติ ปัญหาอาจจะเป็นลักษณะ เฉพาะของโครงการหรือธรรมเนียมปฏิบัติ
3. ควรเป็นลักษณะค่อนข้างจะธรรมดาและไม่เป็นภาระกับผู้รับผิดชอบโครงการแต่ ครอบคลุมเนื้อหาเพียงพอในการเก็บข้อมูลพื้นฐานของโครงการ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลปริมาณ มากที่สืบสน ไม่เพียงแต่เพิ่มความยุ่งยากแต่จะลดความกระตือรือร้นสำหรับผู้รับผิดชอบโดยตรงใน การเก็บข้อมูลและการกำกับติดตาม
4. ควรเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจากระยะเริ่มต้นถึงจนถึงระยะสิ้นสุดของโครงการ การกำกับติดตามค้นหาโครงสร้างสถานการณ์จริงของโลก เทียบได้กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับแผนหรือ

<sup>54</sup> สุเทพ บุญเติม, “การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549), 34-35.

ความคาดหวังการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผล การกำกับติดตามควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่แน่นอนและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการกำกับติดตาม (Monitoring) หน่วยงานการศึกษาหรือสถานศึกษา

ที่มา : สุเทพ บุญเต็ม, “การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549), 35.

### หลักในการกำกับติดตาม

การกำกับติดตามและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน จึงต้องคำนึงถึงหลักการในการบริหารงาน ซึ่งหลักการสำคัญที่นำมาใช้ในการกำกับติดตามและประเมินผลในช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการกับหลังเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักการกำกับติดตามและประเมินผล สรุปได้ดังนี้

1. ในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหลักการกำกับติดตามและประเมินผลไว้ 5 หลักการ ประกอบด้วย

1.1 หลักเอกภาพ (Unity) การกำกับติดตามเป็นระบบครบวงจร มีเอกภาพทั้งด้านนโยบาย กระบวนการ เครื่องมือในการประเมินผล

1.2 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งการกระจายทรัพยากรและกระจายงาน

1.3 หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (Equity) การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ความเป็นกลางในการตัดสินใจวัดคุณค่าของงาน

1.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมด้วยการสร้างความสำนึก ความรับผิดชอบ การยอมรับ ความพึงพอใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งระบบในด้านนโยบาย อำนาจหน้าที่ขององค์กร มาตรการในการดำเนินงาน

1.5 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพให้มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลักประสิทธิผลให้บังเกิดผลต่อการปฏิบัติการพัฒนางานในทุกด้าน

2. หลักการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดหลักการติดตามและประเมินผลไว้ ดังนี้

2.1 หลักการแบบองค์รวม (Holistic) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา ตามภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และมุ่งผลการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

2.2 หลักการติดตามแบบเครือข่าย (Network) โดยจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา เป็นคณะหรือให้มีเครือข่ายการติดตาม และประเมินผลและนิเทศการศึกษา

2.3 หลักการติดตามประเมินผลแบบบูรณาการ (Integration) เป็นการบูรณาการภารกิจของการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาให้เป็นระบบเดียวกัน

2.4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หลักการเข้าถึงการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

เหตุผลที่กำหนดในแต่ละช่วงแตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะว่า บริบทในการจัดการศึกษา และกฎหมายทางการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้เปลี่ยนแปลงไป แต่อย่างไรก็ตาม หลักการโดยทั่วไป ในการกำกับติดตามและประเมินผลขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของภาครัฐด้วยโดยแนวคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มีการกำหนดให้ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริการให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคมากขึ้น<sup>55</sup>

มาห์มูด ไกรวิช (Mahmoud Khraiwesh) พบว่าการดำเนินโครงการเพื่อให้มีมาตรฐานกระบวนการในการพัฒนางาน เพื่อให้ทุกองค์กรนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพซอฟต์แวร์ ปัจจุบันเรียกว่า

<sup>55</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหารการศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทยวิสุทธิ, 2546), 18-22.

CMMI มีการปฏิบัติที่ 10 ขั้นตอน ในการกำกับติดตามและการควบคุมโครงการกระบวนการทำงาน คือ 1) กำกับติดตามการวางแผนโครงการ 2) กำกับติดตามงานที่ระบุไว้ในแผนโครงการโดยเฉพาะ 3) กำกับติดตามความเสี่ยงจากที่ระบุไว้ในแผนโครงการ 4) กำกับติดตามการจัดการข้อมูลติดตามการบริหารจัดการข้อมูลโครงการกับแผนโครงการ 5) กำกับติดตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม คือ ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับการวางแผนโครงการ 6) การปฏิบัติงานโดย ทบทวนโครงการความคืบหน้าผลการดำเนินงานและปัญหา 7) การปฏิบัติ มุ่งสู่ความสำเร็จของโครงการ 8) วิเคราะห์ปัญหา 9) ดำเนินการแก้ไข 10) จัดการการกระทำให้ออกต้องโดยการจัดการดำเนินการแก้ไขปัญหา<sup>56</sup>

โชติ เพชรชื่น ได้กล่าวไว้ว่า การติดตามงานหมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการรายงานเป็นระยะๆ เช่น ทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน หรือ ฯลฯ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า ระบบการติดตามงาน จึงมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) ระบบเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น การตรวจสอบ การควบคุม การนิเทศ การตรวจสอบการบริหารภายใน 2) ระบบการรายงาน เป็นการรายงานเกี่ยวกับ การเงินการงบประมาณ ผลการตรวจสอบภายใน และผลการปฏิบัติตามโครงการ

วิธีการติดตามงาน การติดตามงานอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่กำหนด ดังนี้ 1) วิธีพบปะสนทนากัน (Face - to -Face) วิธีนี้เป็นวิธีสื่อสารที่ได้ข้อมูลรวดเร็วสะดวก เมื่อผู้ติดตามกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ใกล้ๆกัน 2) วิธีการติดต่อทางไกล (Distance) ใช้เมื่อผู้ติดตามกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลกัน เช่นการใช้โทรศัพท์พูดคุยกัน 3) วิธีการไปลงพื้นที่ (ON site) ผู้ติดตามงานเดินทางไปพื้นที่ที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการดำเนินอยู่ เพื่อสังเกตวิธีการทำงาน ดูความก้าวหน้าของงาน 4) วิธีอ้อม (Indirect) วิธีนี้เก็บข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ เช่น การสอบถามจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับผลเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ

ในการดำเนินการติดตามงานให้บรรลุผลที่ดั้นั้น สามารถดำเนินการได้ 3 ด้าน คือ 1) การติดตามด้านปัจจัยหรือทรัพยากร เพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้รับปัจจัย หรือทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพตามเวลาที่กำหนดได้หรือไม่ 2) การติดตามงานด้านกิจกรรมเพื่อตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในโครงการหรือไม่ 3) การติดตามงานด้านผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่<sup>57</sup>

สุเทพ ชิตยวงษ์ ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการกำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1สรุปหลักการกำกับติดตาม ดังนี้

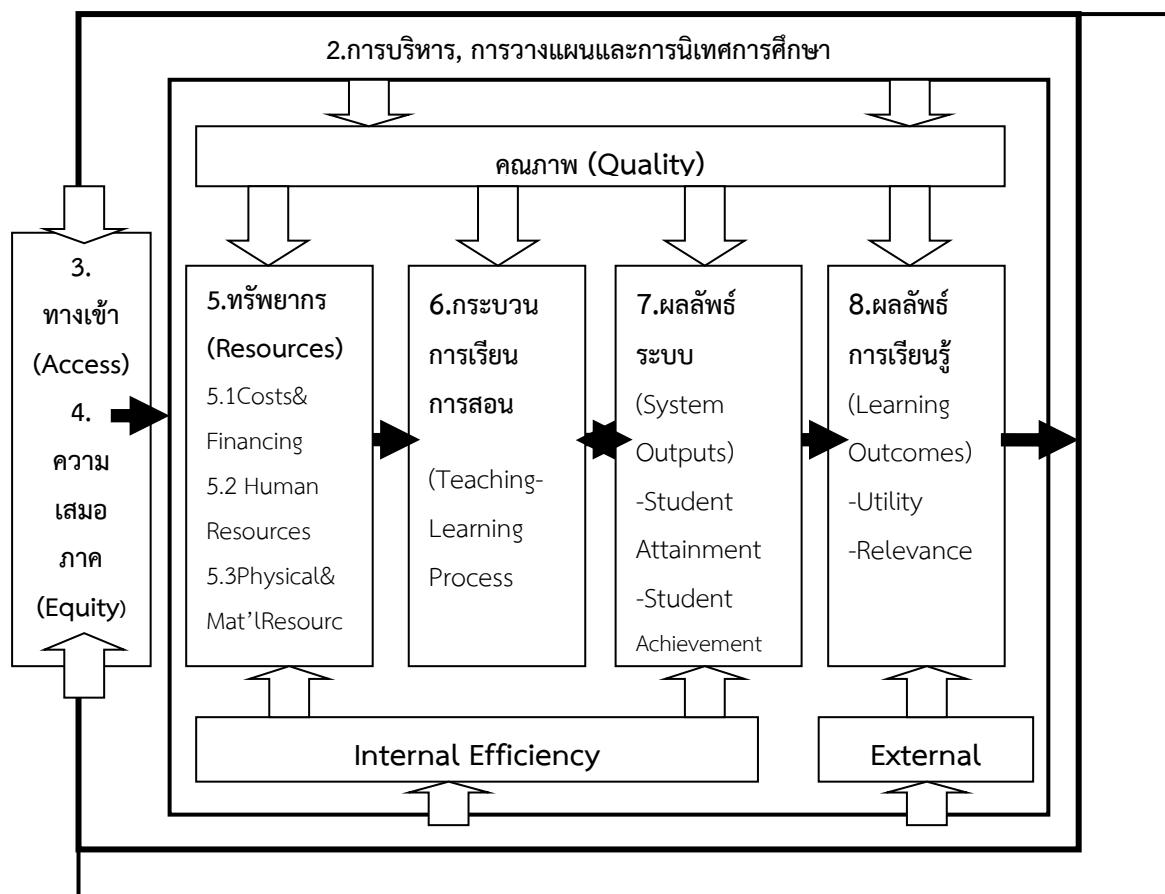
<sup>56</sup>Mahmoud Khraiweh, "project monitoring and control measures in CMMI" *International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)*. 5, 5 (October 2013), 45-46.

<sup>57</sup>โชติ เพชรชื่น, อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น 22 เมษายน 2555 (เชียงใหม่: พิมพ์ลักษณ์เชียงใหม่ ดอกคิวนวนทารี ดีไซน์, 2555), 51-55.

1. หลักความเป็นเอกภาพ โดยมุ่งให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะในระดับนโยบายการกำกับติดตาม แต่หลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของการกำกับติดตาม
  2. หลักการกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจ หรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสั่งการให้กับผู้รับผิดชอบเพื่อก่อให้เกิดความสะดวคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
  3. หลักความเสมอภาค และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงโอกาส และความเหมาะสมสำหรับการกำกับติดตามทั้งด้านการจัดสรรทรัพยากร กิจกรรม และการสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมเสมอภาค และทั่วถึงอย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
  4. หลักการมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร คณะครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนกิจกรรม และระดมทรัพยากรเพื่อการกำกับติดตาม การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  5. หลักความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกำกับติดตาม การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก
  6. หลักการกำกับติดตามแบบเครือข่ายโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานร่วมงานเป็นกลุ่มหรือทีมเฉพาะแต่ละทีมสนับสนุนกิจกรรมการกำกับติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการด้านการกำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1
  7. หลักการนิเทศติดตาม โดยคำนึงถึงการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ซึ่งยึดหลักการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตร และสร้างสรรค์
  8. ธรรมาภิบาลโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ อิสรเสรีภาพทางวิชาการ มีความโปร่งใสความรับผิดชอบตรวจสอบได้ของการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  9. คุณลักษณะ และจรรยาบรรณโดย ผู้กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณผู้กำกับติดตามอย่างเคร่งครัด ยึดถือข้อปฏิบัติเป็นหลักการสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่การกำกับติดตาม
  10. การพัฒนาต่อเนื่อง โดยทั้งผู้กำกับติดตาม และผู้รับการกำกับติดตามต่างนำผลการปฏิบัติหน้าที่กำกับติดตามมาปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกันอยู่เสมอ มีการวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรคุณภาพ หรือ PDCA<sup>58</sup>
- เวอร์เนอร์ ไมเออร์ (Werner Meier) ได้กำหนดกรอบความคิดรูปแบบการกำกับติดตามทางการศึกษา (The OECS Education Monitoring Model) ขององค์การรัฐคาริเบียนตะวันออก

<sup>58</sup>สุเทพ ชิตยวงษ์, “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551), 230-231.

(OECS : Organization of Eastern Caribbean State) บนพื้นฐานแนวคิดรูปแบบเชิงระบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 8 องค์ประกอบตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 กรอบความคิดรูปแบบการกำกับติดตามทางการศึกษาของ OECS (Organization of Eastern Caribbean State)

ที่มา : Werner Meier, **Monitoring of Education Reform Performance Management Handbook for School** (Kingstown : St : Vincent and the Grenadines, 2002), 25.

จากแผนภูมิที่ 4 อธิบายได้ดังนี้

1. บริบทด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Demographic Social and Economic Context of Education) เป็นบริบทพื้นฐานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันกับกระบวนการในการจัดการศึกษา เช่น ความต้องการในการศึกษาระดับต่างๆ จำนวนของทรัพยากรที่มีทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัสดุ สภาพทางสังคมชุมชนที่มีอิทธิพลต่อระบบทั้งหมด เป็นต้น

2. การบริหาร การวางแผนและการนิเทศการศึกษา (The Administration, Planning and Supervision of Education) คือ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อระบบการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและในพื้นที่ภูมิภาค/เขตอำเภอ การเอาใจใส่ต่อการดูแลการปฏิบัติงานและการควบคุมคุณภาพโรงเรียน ทำให้บรรลุผลในการกำกับติดตามและการรายงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวชี้วัดการปฏิบัติงานทั้งในระดับโรงเรียนและหน่วยงานกลางอย่างต่อเนื่อง ระบบข้อมูลข่าวสาร



การจัดการศึกษา (EMIS: Education Management Information System) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการจัดเก็บข้อมูลการตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ควรมีการกำหนดนโยบายในการวิจัยระบบการศึกษาที่อ่อนแอ ซึ่งส่วนมากมีการจัดการอย่างง่ายกับโรงเรียนและครูมากกว่าการใช้ระบบเข้าไปบริหารจัดการ

3. ทางเข้า (Access) เป็นช่องทางที่ได้รับอิทธิพลจากจำนวนประชากร สภาพสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้ง การวางแผน และการจัดการระบบการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแก่ผู้มีส่วนร่วมให้ได้เพียงพอกับความต้องการ และพึงพอใจในการได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมทั้งในระบบ หรือนอกระบบอย่างไรก็ตาม หากการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าใช้จ่ายมากผู้ปกครองมีความยากจนและขาดแคลน ก็จะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อทางเข้าในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือภาคบังคับ

4. ความเสมอภาค (Equity) เกี่ยวข้องกับโอกาสในการได้รับการศึกษาที่ทุกคนเข้าถึงได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมทุกเพศ ทุกวัย ทุกชนชั้น ทุกเผ่าพันธุ์ ทุกศาสนา ทุกถิ่นที่อยู่และอื่น ๆ

5. ทรัพยากร (Resources) แยกออกเป็น 4 ชนิด ประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายและการเงิน (Costs and Financing) มีการจัดสรรค่าใช้จ่ายในแต่ละระดับที่แตกต่างกันอาทิ ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตลอดทั้งรายละเอียดแต่ละโครงการการศึกษา 2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เกี่ยวข้องกับขนาด (Size) คุณสมบัตินี้และประสบการณ์การสอน ตัวชี้วัดที่สำคัญก็คือ อัตราครูต่อนักเรียน 3) พื้นฐานของโครงสร้างกายภาพและอุปกรณ์ (Physical Infrastructure and Equipment) 4) หลักสูตรและวัสดุอุปกรณ์การสอน (Curriculum and Instructional Materials)

6. กระบวนการเรียนการสอน (Teaching-Learning Process) ขณะที่ระดับทรัพยากร (ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ) เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการตัดสินคุณภาพและขอบเขตของกระบวนการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอนก็สามารถตัดสินระดับของทรัพยากรด้วยเช่นกัน คุณภาพของการเรียนการสอนจะส่งผลโดยตรงที่ผลลัพธ์ของระบบ ปัจจัยสำคัญของห้องเรียน อาทิ อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู สัดส่วนของเวลาในการเรียนและการใช้เวลาในการเรียนวิชาหลัก และประสิทธิภาพในการใช้ห้องเรียน ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

7. ผลลัพธ์ระบบ (System Outputs) ผลที่ตามมาโดยตรงของการเน้นผลลัพธ์ คือ กระบวนการเรียนการสอนมีสองมิติ ดังนี้ มิติแรกการบรรลุผลของนักเรียน (Student Attainment) เครื่องมือวัดการบรรลุผลของนักเรียนจะสะท้อนให้เห็นการไหลเวียนของนักเรียนที่ผ่านระบบการศึกษาในแต่ละระดับการศึกษาและข้ามปีการศึกษา ข้อมูลที่มีอยู่สามารถนำไปประเมินประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ มิติที่สองความสำเร็จของนักเรียน (Student Achievement) เครื่องมือวัดความสำเร็จของนักเรียนโดยทั่วไปสะท้อนลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพกระบวนการสอนการเรียนรู้การติดตามผลลัพธ์ระบบคือเครื่องมือการจัดการศึกษาที่มีพลัง

8. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ต้องการการประเมินของการบริจาควงของส่วนของการศึกษาเพื่อการพัฒนาเกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในทางปฏิบัติ สามารถอ้างอิงถึงเครื่องมือ และความสัมพันธ์กันของการศึกษา หรือการฝึกหัดกิจกรรม ที่ต่อมาของนักเรียน

สำเร็จการศึกษาและออกจากระบบโรงเรียนเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งแยกเป็นสองมิติ คือ 1) วิธีการศึกษาที่ดีเพื่อเตรียมนักเรียนสำหรับการศึกษามากกว่า การจ้างงาน มีตรีรายได้ และ/หรือฐานะประชากร 2) วิธีการสอนในเนื้อหาสาระที่ดีที่ทำให้เกิดความรู้ และความชำนาญที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนที่จะนำไปใช้ต่อไป

การวัดค่าผลลัพธ์การเรียนรู้ ระบบการศึกษาที่ดีนำไปสู่การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปยังองค์ประกอบสองประการข้างต้น คือ 1) บริบทด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Demographic, Social and Economic Context of Education) และ 2) การบริหารการวางแผนและการนิเทศการศึกษา (The Administration, Planning and Supervision of Education)<sup>59</sup>

ตามแนวทางการกำกับติดตามโครงการของสำนักงานป้องกันยาเสพติดและปราบปรามอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ (UNODC) ในระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานโครงการที่มีความจำเป็นในการตรวจสอบของพัฒนาและความก้าวหน้า การกำกับติดตามเป็นเครื่องมือในการวางแผน และการจัดการซึ่งมีการบริหารจัดการโครงการที่มีความคิดเห็นปกติและต่อเนื่องที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจในการจัดการโครงการและประสบความสำเร็จมากขึ้นวางแผนสำหรับกิจกรรมของโครงการที่ดีขึ้นในอนาคต การกำกับติดตามเป็นส่วนสำคัญของการจัดการโครงการที่จะดำเนินการที่จะสังเกตเห็นความคืบหน้าของการดำเนินโครงการและเพื่อให้แน่ใจว่าปัจจัยการผลิตและปัจจัยภายนอก

นอกจากนี้การกำกับติดตามยังเป็นเครื่องมือในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการเพื่อหามาตรการการแก้ไขที่อาจจะนำก่อนที่โครงการจะได้รับผลกระทบส่วนใหญ่หน่วยงานที่ต้องมีการระดมทุนรูปแบบของการรายงานความก้าวหน้าที่บ่งบอกหรือแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของโครงการตลอดอายุโครงการและการสิ้นสุดของโครงการ การกำกับติดตามที่ดียังจะช่วยให้โครงการที่จะได้รับการประเมินมีประสิทธิภาพจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและการกำกับติดตามเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องและการทบทวนการดำเนินโครงการ

การกำกับติดตามมีตัวชี้วัดของโครงการดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยการผลิตมีคุณภาพ และงานทันเวลาของการส่งมอบงาน
2. ขอบเขตของกิจกรรมในโครงการเข้าถึงบุคคลเป้าหมายและชุมชน
3. มีการยอมรับและใช้งานได้จริง
4. มีการวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน
5. รายงานความคืบหน้าโดยรวมของการพัฒนาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ

<sup>59</sup> Werner Meier, *Monitoring of Education Reform Performance*

ข้อมูลที่เกิดขึ้นโดยระบบการกำกับติดตามโครงการเป็นแนวทางที่มีคุณค่าในการดำเนินการ โครงการจะประสบความสำเร็จและสามารถใช้เป็นมาตรการปรับปรุงโครงการสู่ความสำเร็จได้<sup>60</sup>

สภากาชาตแห่งเจนีวา ได้กล่าวไว้ว่า การกำกับติดตามเป็นกระบวนการ และการวิเคราะห์ข้อมูลติดตามความคืบหน้ากับแผนการตลอดจนการปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตามให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับช่วยระบุรูปแบบการปรับกลยุทธ์และแจ้งการตัดสินใจสำหรับการบริหารจัดการโครงการรวมถึงการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อหรือหยุดโครงการ

ประเภทของการกำกับติดตาม

1. กำกับติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นที่กำกับติดตามรวมกับการประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ผลกระทบ) และว่าอาจจะมีผลกระทบ ที่ไม่ได้ตั้งใจ (บวกหรือลบ) ตัวอย่างเช่น โครงการจิตสังคมอาจตรวจสอบว่ากิจกรรมชุมชนของตนให้บรรลุผลที่นำไปสู่ความยืดหยุ่นของชุมชน และความสามารถในการการกู้คืนจากภัยพิบัติ

2. กำกับติดตามด้านกระบวนการ (กิจกรรม) การกำกับติดตามการใช้ปัจจัยการผลิตและทรัพยากรที่ความคืบหน้าของกิจกรรม ได้ทำการกำกับติดตามว่ามีการส่งมอบงาน กิจกรรมเรียบร้อย สมบูรณ์มีประสิทธิภาพเสร็จทันในเวลาและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยทั่วไปมักจะดำเนินการควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการปฏิบัติและในการประเมินผลกระทบ

3. กำกับติดตามในบริบทของโครงการ (ตามสถานการณ์) คือการกำกับติดตามการตั้งค่าในโครงการ หรือโปรแกรมทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นความเสี่ยงที่จะมีผลต่อการระบุ และการตั้งสมมติฐาน แต่ยังมีต้องมีการพิจารณาในสิ่งที่ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นเช่นเหตุการณ์เกี่ยวกับการเมืองหรือเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้เป็นอันตรายต่อเจ้าหน้าที่โครงการ เป็นต้น

4. การกำกับติดตามการรับรู้ของผู้มีส่วนร่วมจากโครงการ ซึ่งจะรวมถึงผู้รับผลประโยชน์ ความพึงพอใจหรือข้อร้องเรียนกับโครงการ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของพวกเขาเข้ารับการศึกษาเข้าถึงทรัพยากร และประสบการณ์โดยรวมของการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา

5. การกำกับติดตามการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร การพัฒนาสถาบัน และสร้างขีดความสามารถในการโครงการมักจะทำร่วมกับกระบวนการกำกับติดตามที่มีขนาดใหญ่ของการดำเนินการขององค์กร ยกตัวอย่างเช่นสังคมแห่งชาติสำนักงานใหญ่อาจจะใช้การกำกับติดตามขององค์กรในการติดตามการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในการดำเนินโครงการในกลุ่มของตนสาขา แต่มีบางส่วนที่ดีที่สุด

แนวทางการปฏิบัติในการกำกับติดตามที่ดี

1. ข้อมูลในการกำกับติดตามควรจะมีมุ่งเน้นไปที่ต้องการใช้ และผู้ให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงกับการใช้งาน (เฉพาะสิ่งที่จำเป็นและเพียงพอ)

2. การกำกับติดตามควรจะเป็นระบบตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้และการตั้งสมมติฐาน

<sup>60</sup>United Nation, Office on Drugs and Crime.A Manual onMonitoring and Evaluation forAlternative Development Projects.United Nations Building (Thailand: Bangkok, 2002), 32-33.

3. การกำกับติดตามความมุงหาการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดกับโครงการ/โปรแกรมและบริบทของตวรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโครงการ/สมมติฐาน/ความเสี่ยงข้อมูลนี้ควรจะใช้ในการปรับโครงการแผนการดำเนินงาน

4. การกำกับติดตามจะต้องทันเวลาตามกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อให้ข้อมูลสามารถนำมาใช้พร้อมที่จะแจ้งให้โครงการ การดำเนินงานโครงการ

5. การกำกับติดตามการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสามารถสร้างความเข้าใจและความเป็นเจ้าของได้

6. การกำกับติดตามไม่ได้ใช้เพียงสำหรับโครงการ การบริหารจัดการโครงการแต่ควรจะใช้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร<sup>61</sup>

ในด้านการควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จในผลิตภาพทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการมิได้มีเพียงแค่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเท่านั้นยังมีหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอีกดังต่อไปนี้

แนวคิดในการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. การติดตามผลการดำเนินการ (Track Status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปการติดตามผลการดำเนินงานนี้หมายความรวมถึงการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรมงานโครงการต่าง ๆ สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2. การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้วเป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะรวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3. การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation) จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอนได้แก่การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลและการนำเสนอผลการประเมินการวัดผลและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

<sup>61</sup>International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Monitoring and Evaluation(M&E) guide International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, (Switzerland :Geneva, 2011), 11-13.

ตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนดซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์รอบต่อไปขององค์กร<sup>62</sup>

แนวคิดและหลักการในด้านการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานได้แก่กระบวนการในการควบคุมและติดตามผลแยกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing Standard) ทุกองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ขององค์กรตั้งนั้นมาตรฐานที่กำหนดนโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้นมาตรฐานโดยทั่วไปแยกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1.1 มาตรฐานผลผลิต (Output Standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณคุณภาพต้นทุนและเวลาที่ใช้จำนวนเงินที่ใช้เปรียบเทียบกับงบประมาณจำนวนหน่วยผลิตและขนาดของบริการที่ใช้ในระยะเวลาที่กำหนด

1.2 มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input Standard) จะวัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน (Work Effort) เช่นการวัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2. การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring Actual Performance) ได้แก่การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหน่วยการผลิตที่จริงหรือความพยายามที่ให้กับงานจริงหน่วยวัดที่ใช้จะต้องเป็นอย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาเช่นจำนวนที่ผลิตจำนวนวันที่ขาดงานจำนวนเพิ่มจำนวนรายได้ ที่เกิดขึ้นซึ่งผลงานเหล่านี้ได้มาจากการรายงานการสังเกตและสถิติตัวเลขต่างๆ

3. การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน(Comparing Actual Performance with Standard)เป็นการเปรียบเทียบเนื้อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่ทำให้จริงกับมาตรฐาน

4. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action) ได้แก่การดำเนินการทางด้านการบริหารเมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพื่อปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ต้องการ<sup>63</sup>

เทคนิคในการควบคุมและติดตามผลแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. การควบคุมด้านคุณภาพหมายถึงเทคนิคต่างๆที่นำมาใช้เพื่อวัดว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้นตรงต่อความต้องการของลูกค้า

2. การควบคุมด้านปริมาณคือการควบคุมที่มีการใช้ตัวเลขต่างๆเพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณเช่นการวัดจำนวนผลผลิตว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่

3. การควบคุมด้านค่าใช้จ่ายโดยการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุดโดยการให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในทุก ๆ ด้านไว้

<sup>62</sup>ชัยสิทธิ์ เถลิณีมีประเสริฐ, ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 1/39-1/40.

<sup>63</sup>เสนาะ ดิยาวี, หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 293-315.

ล่วงหน้าเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้

4. การควบคุมด้านเวลาคือการควบคุมให้งานต่างๆดำเนินไปได้โดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางเอาไว้<sup>64</sup>

การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. ความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการหากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ไขไม่ตรงจุดโดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไรหรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2. ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลาเพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นโดยข้อมูลจากการควบคุมและติดตามผลอาจไม่มีความหมายเลยหากได้รับมาล่าช้ากว่าเวลาอันควร ดังนั้นระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา

3. ความประหยัด (Economy) ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุดแต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่างๆซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัวตามเวลาและสภาพแวดล้อม

5. การสามารถเข้าใจได้ (Understandability) ระบบการควบคุมและติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุดเพื่อความสะดวกในการใช้และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย

6. การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable Criteria) การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผลและสามารถทำได้จริงจึงจะสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

7. การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Placement) ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์อันจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรจะครอบคลุมกิจกรรมเหตุการณ์และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กรซึ่งถ้าหากองค์กรนำระบบการควบคุมและติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้

8. การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on The Exception) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถจะควบคุมและติดตามผลทุกอย่างได้จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญหรือควบคุมติดตามเฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริงๆไม่ไคลงไปในรายละเอียดทุกเรื่อง การเข้าไปตรวจสอบควบคุมในทุกรายการจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารจัดการอีกทั้งส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

<sup>64</sup> ธงชัย สันติวงศ์, **หลักการจัดการ** (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2531), 145-160.

9. การใช้มาตรฐานหลาย ๆ อย่าง (Multiple Criteria) การควบคุมและติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่งหรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุมเพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกันดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมและติดตามผลจึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

10. การดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Active) การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้นแต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่าควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไรเพื่อให้เกิดความถูกต้องและสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ<sup>65</sup>

คุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี ได้แก่

1. ต้องประหยัดระบบการควบคุม และติดตามผลที่ดี นอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้แล้วในเวลาเดียวกันการควบคุมและติดตามผลจะต้องคุ้มค่างกับต้นทุนในการดำเนินการด้วยระบบการควบคุมและติดตามผลที่มากเกินไปความจำเป็นมีวิธีการหรือเทคนิคที่ยุ่ยากและเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้นย่อมทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงต้นทุนทั้งในแง่ของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการควบคุมและติดตามผลด้วย

2. การรายงานผลต้องรวดเร็วการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถรายงานผลความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่พึงได้รับกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันห้วงที่

3. การเน้นส่วนสำคัญของผลงานการควบคุมและติดตามผลจะต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของผลงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การวัดในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วนสำคัญของความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ย่อมไม่เกิดประโยชน์เพราะจะไม่ช่วยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปที่แท้จริงซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

4. สามารถเข้าใจได้ง่ายในการควบคุม และติดตามผลจะต้องเข้าใจง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อนเพราะหากกระบวนการมีความยุ่งยากซับซ้อนหรือเลื่อนลอยจนยากที่จะเข้าใจก็ย่อมไม่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามและไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติได้

5. การเป็นที่ยอมรับการควบคุมและติดตามผลควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเล็งเห็นถึงประโยชน์และเหตุผลประกอบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความยอมรับและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**ประโยชน์ของการควบคุมและติดตามผลมีดังต่อไปนี้**

1. ทำให้งานต่างๆ มีความสอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็นงานของแต่ละคนหรืองานของแต่ละกลุ่มรวมถึงงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกันนอกจากนั้นงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวของทั้งองค์กรสอดคล้องกันอีกด้วย

2. ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองเกิดขึ้นอย่างสอดคล้องเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพหรือด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด

<sup>65</sup> เรื่องเดียวกัน, 153-154.

3. ทำให้วิธีการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆขององค์กรดำเนินไปในแนวทางเดียวกันตลอดทั้งระบบ

4. ช่วยป้องกันมิให้ทรัพยากรต่างๆของหน่วยงานถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือต้องสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

5. ช่วยรักษาคุณภาพของงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้และช่วยให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและผู้มาใช้บริการ

6. ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข และป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาซึ่งเป็นแนวทางที่ดีกว่า การแก้ไขเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว<sup>66</sup>

สุเทพ บุญเติม ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามไว้ว่า

หลักการกำกับติดตาม หมายถึง กรอบแนวทางที่นำไปกำหนดกระบวนการกำกับติดตาม เพื่อให้การกำกับติดตามในบริบทที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมาย (Goal) ตามนโยบายของหน่วยงานระดับสูงที่กำหนด หลักการที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ความสำเร็จของการกำกับติดตาม ผู้ติดตามผู้ถูกติดตามและผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างสำนึก ความรับผิดชอบ การยอมรับ ความพึงพอใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งระบบ ในด้านนโยบาย อำนาจหน้าที่ องค์กร มาตรการในการดำเนินงาน โดยให้มีการสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อสร้างความเข้าใจ และร่วมมือในการดำเนินงาน รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์สู่ประชาชนผู้รับบริการให้บังเกิดผลในการตรวจสอบงาน (Accountability)

2. หลักเอกภาพ (Unity) มุ่งให้การกำกับติดตาม และประเมินผลเป็นระบบครบวงจร มีเอกภาพทั้งด้านนโยบาย กระบวนการ เครื่องมือในการประเมินผล มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ วิธีดำเนินการ และการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3. หลักการแบบองค์รวม (Holistic) เป็นการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา ตามภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และมุ่งผลการพัฒนาองค์กรในภาพรวมทั้งองค์กร

4. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพให้มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลักประสิทธิผลให้บังเกิดผลต่อการปฏิบัติการพัฒนางานในทุกด้าน

กระบวนการกำกับติดตาม ในการกำกับติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะสัมพันธ์กับหลักการ มีกระบวนการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน ปฏิบัติตามแผน ติดตามตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

<sup>66</sup> เสนาะ ตีแยว, **หลักการบริหาร** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 154-155.



วิธีการกำกับติดตาม เป็นกิจกรรมที่จะทำให้กระบวนการกำกับติดตามบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจจะนำไปใช้ในแต่ละขั้นตอนของการกำกับติดตาม และมีรายละเอียดการปฏิบัติของแต่ละวิธีการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการกำกับติดตาม เช่น การจัดทำแผนการกำกับติดตาม การแต่งตั้งหรือมอบหมายงาน สร้างความตระหนักและความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือในการกำกับติดตาม เป็นต้น

นโยบาย ระเบียบกฎหมาย และภาระงานของสถานศึกษา เป็นบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งมีนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนด และตามกฎหมายที่บัญญัติให้เป็นภารกิจขององค์กรตามหลักการบริหาร ประกอบด้วย 4 ภาระงานหลัก คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic Education School Achievement) เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ จนส่งผลให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามภาระงานและหน้าที่รับผิดชอบได้ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นมาตรฐานตามภาระงานและมาตรฐานการศึกษาและจะเป็นผลให้สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด<sup>67</sup>

#### การควบคุม การกำกับ การกำกับติดตาม การกำกับดูแล

ในการบริหารนั้น กระบวนการต่อจากการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) และการสั่งการ/การชี้นำ (Directing/Leading) คือการควบคุม (Controlling) การควบคุมเป็นการใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจตราว่าการดำเนินงานเป็นไป โดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานนั้นถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ หรืออีกความหมายหนึ่ง การควบคุมเป็นวิธีการหรือกระบวนการตรวจตรา เพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่า มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร และหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักของธุรกิจที่ตั้งไว้ ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นการตรวจตรา วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ และการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยปกติผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานมักใช้กระบวนการควบคุมคู่กันไปกับการวางแผนเสมอ

นอกจากการควบคุมตามความหมายที่กล่าวแล้ว ในกระบวนการบริหารที่พบเห็นโดยทั่วไป โดยเฉพาะในการบริหารงานภาครัฐ ยังมีการกำกับรวมอยู่อีกด้วย แต่คำว่ากำกับนั้นส่วนใหญ่ใช้คู่กับคำอื่น เช่น การกำกับติดตาม และการกำกับดูแล ดังนั้น หากใช้คำการกำกับต้องพิจารณาต่อไปว่าเป็นการกำกับแบบกำกับติดตาม (Monitoring) หรือ การกำกับแบบกำกับดูแล (Tutelle ในการวิจัยนี้จะใช้คำภาษาอังกฤษ คือ Regulation and Monitoring)

โดยสรุปแล้ว การกำกับติดตามเป็นกระบวนการควบคุมที่มุ่งกระทำให้เกิดผลสำเร็จของงานโดยตรวจตราติดตามอยู่ตลอดเวลาหากเห็นว่าจะงานอาจไม่สำเร็จเรียบร้อยก็ต้องเข้าไปแก้ไขทันที

<sup>67</sup> สุเทพ บุญเติม, “การพัฒนา รูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549), 42-43.

สำหรับการบริหารงานภาครัฐโดยเฉพาะนั้น ยังมีการควบคุมในลักษณะการควบคุม บังคับบัญชา (controle hierarchique) และการควบคุมแบบกำกับดูแล (controledede tutelle) หรือ การกำกับดูแล (Tutelle ในการวิจัยนี้จะใช้คำภาษาอังกฤษคือ Regulation and Monitoring แทน) การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจทั่วไปในตำแหน่งที่ตนมีอยู่เหนือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตรวจสอบความชอบด้วยกฎหมาย และความเหมาะสมของการกระทำต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และหากเห็นว่าการกระทำใดของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือ ชอบด้วยกฎหมายแต่ไม่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชามีอำนาจที่จะยกเลิก เพิกถอนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง การกระทำนั้นเสียได้ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจใช้อำนาจควบคุมการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยพลการ โดยไม่ต้องมีการร้องขอหรือมีการร้องเรียน ดังนั้น การควบคุมบังคับบัญชา จึงประกอบด้วยอำนาจ 3 ประการ คือ อำนาจที่จะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม (pouvoir de instruction) อำนาจที่จะสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา (pouvoir de reformation) และอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้กระทำการแทนผู้ใต้บังคับบัญชา (Pouvoir de substitution)

การกำกับดูแลตามหลักกฎหมายปกครอง (droit administratif) หมายถึงกระบวนการ ควบคุมที่กระทำโดยนิติบุคคลมหาชนต่อนิติบุคคลมหาชนที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ตามหลักเกณฑ์ที่ กฎหมายกำหนด ส่วนใหญ่แล้วการกำกับดูแลจะใช้ในความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น โดยการกำกับดูแลอาจมีได้ทั้งการกำกับดูแลเหนือตัวบุคคล เช่น สั่ง พักงาน นายกเทศมนตรี การกำกับดูแลเหนือองค์กร เช่น สั่งยุบสภา หรือการกำกับดูแลการสั่งการต่าง ๆ เช่น การให้ความเห็นชอบ อนุมัติ หรือเพิกถอนคำสั่งต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้อำนาจกำกับดูแลต่างจากอำนาจ บังคับบัญชา กล่าวคือ อำนาจบังคับบัญชาเป็นอำนาจที่ใช้ภายในองค์กรของ นิติบุคคลในกฎหมาย มหาชนด้วยตนเอง เช่น การบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน ในขณะที่อำนาจในการกำกับดูแลจะใช้ใน ระหว่างนิติบุคคลในกฎหมายมหาชนแห่งหนึ่งกับนิติบุคคลในกฎหมายมหาชนอีกแห่งหนึ่ง และอำนาจ ในการกำกับดูแลจะมีได้ก็แต่ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดไว้เท่านั้น (pas de tutelle sans texte)<sup>68</sup>

สุเทพ บุญเติม ได้วิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการกำกับติดตามสถานศึกษาชั้น พื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและนำเสนอรูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของการกำกับติดตามสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการจัดระบบการกำกับติดตามและ ประเมินผลในทุกเขตพื้นที่การศึกษาค่อนข้างมากโดยพิจารณาจากข้อมูลการศึกษาเชิงสำรวจ มีการ กำหนดแผนการกำกับติดตามงานไว้เป็นระยะ มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การกำกับติดตาม โดยมีหลักการที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและชุมชน ท้องถิ่นมีโอกาสเข้าร่วม กำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ รวมทั้งมีส่วนร่วมกำกับติดตามกับหน่วยงานคือสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รูปแบบการกำกับติดตาม มี 2 รูปแบบ คือจากบนสู่ล่าง

<sup>68</sup> วิพล นาคพันธ์, การควบคุม การกำกับ การกำกับติดตาม การกำกับดูแล และการกำกับ ดูแลสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/422745>

(Top-down) และจากภายนอก-ภายใน (Outside-in/Inside-out) โดยใช้หลักการกำกับติดตามคือ หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการติดตาม (Monitoring Process) มีขั้นตอนการกำกับติดตามที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ “กำหนดเป้าหมาย” จัดทำแผนกำกับติดตาม “พอใจร่วมทำแผน” จัดทีมงานกำกับติดตาม “มีแกนนำพร้อมทีมงาน” ลงมือปฏิบัติกำกับติดตามตามแผน “มุ่งมั่นปฏิบัติ” ตรวจสอบผลกำกับติดตาม “จัดตรวจสอบงานต่อเนื่อง” รายงานผลกำกับติดตาม “สรุปเรื่องราวงาน” และทบทวนการกำกับติดตาม “ทบทวนสานต่อ”<sup>69</sup>

ณัฐา เพชรธนู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งเน้นการดำเนินงานของครูในด้านการวัดผล และประเมินผลการเรียนรู้: การประยุกต์ใช้การปฏิบัติอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ ได้ผลการออกแบบระบบการกำกับติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลการดำเนินงานของครูในด้านการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้การปฏิบัติโดยอ้างอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การประเมิน บุคลากร ขอบเขต เนื้อหา เครื่องมือและเอกสารประกอบ บุคลากร ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมิน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยประยุกต์ใช้ขั้นตอนปฏิบัติอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ในกระบวนการกำกับติดตาม 2) ด้านกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การเตรียมการกำกับติดตามและประเมินผล การวางแผนกับติดตามและประเมินผล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปผลการประเมิน 3) ด้านผลผลิต คือ ผลการประเมินผลการดำเนินงานของครูเป็นรายบุคคล และในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลจากการประเมินประสิทธิผลของระบบ<sup>70</sup>

การกำกับดูแลสถานศึกษานั้น ไม่ควรกำกับดูแลอย่างเข้มข้นเกินไป ดังนั้น ธีระ รุญเจริญ ได้วิจัยเพื่อเสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกรอบการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยศึกษาจากสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2544 พบปัญหาคณะกรรมการสถานศึกษา ยังปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ไม่สมบูรณ์ ส่วนมากยึดวัฒนธรรมการปฏิบัติแบบเดิมๆ หลายคณะเป็นเพียงร่างเงาของสถานศึกษา สถานศึกษาไม่ค่อยกระจายอำนาจและยอมรับในความจำเป็นและกระทรวงศึกษาธิการยังไม่สนับสนุนส่งเสริมเต็มที่ กรรมการสถานศึกษาจำนวนมากยังมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะไม่ถึงระดับที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษายังมีปัญหาหลายประการ

<sup>69</sup> สุเทพ บุญเติม, “การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549), 3.

<sup>70</sup> ณัฐา เพชรธนู, “การพัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งเน้นการดำเนินงานของครูในด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้: การประยุกต์ใช้ การปฏิบัติอิงหลักฐานเชิงประจักษ์” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), ง.

ทั้งนี้เนื่องมาจากกรรมการเอง และเนื่องมาจากสถานศึกษาซึ่งได้แก่ผู้บริหาร คณะครู และทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เห็นว่ากรรมการสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนายกระดับสมรรถภาพหรือศักยภาพ ทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ อันพึงประสงค์โดยใช้รูปแบบและแนวทางที่หลากหลาย และเสนอแนะให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายลดการควบคุม กำกับสถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้มีอิสระและความเป็นตัวของตัวเองของสถานศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีบทบาท ศักยภาพ หรือสมรรถภาพ ที่จะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ได้ดีขึ้น และประสบความสำเร็จ แสวงหาทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อเป็นค่าดำเนินการ ค่าตอบแทน และใช้ในการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

โดยสรุปแล้วการกำกับดูแลสถานศึกษานั้น กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่ไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้ ดังนั้น กระบวนการกำกับดูแลจึงต้องดำเนินการในลักษณะเชิงการบริหารที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง ไม่ขัดต่อกฎหมาย และมีความพอดี ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป ไม่เข้มเกินไปจนกลายเป็นการควบคุมแบบปกติ ไม่อ่อนเกินไปจนเป็นการปล่อยปละละเลย วัตถุประสงค์ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตพื้นที่การศึกษา ก็เพื่อให้สถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษาให้ประชาชนในเขตบริการของสถานศึกษาได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน ในโอกาสทางการศึกษาให้สถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และให้สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย และสอดคล้องกับนโยบาย<sup>71</sup>

กำพล วิลาลัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ 2) วางแผนกำกับติดตาม 3) จัดเตรียมทีมงาน 4) ลงมือปฏิบัติตาม 5) ตรวจสอบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายและเกณฑ์ 6) รายงานผลการกำกับติดตาม และ 7) ทบทวนผลการกำกับติดตาม<sup>72</sup>

ดังนั้น การกำกับติดตาม จึงเป็นกระบวนการควบคุมชนิดหนึ่ง ที่มุ่งควบคุมเฉพาะแต่ผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาที่ทั่วถึงและมีคุณภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการให้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

<sup>71</sup>ธีระ รุญเจริญ, สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547), ฉ-ข.

<sup>72</sup>กำพล วิลาลัย, “รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2557), 144.

## การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD)

### ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นหมายถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับจัดการศึกษาตลอดชีวิตทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ผลลัพธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

“ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข”

หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

#### หลักการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันจะทำให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง

#### หลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของผู้เรียน

การจัดการศึกษาตลอดชีวิตของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ให้เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข โดยอพยพย้ายถิ่นฐานไปทำงานในเมืองใหญ่หรือเมืองอุตสาหกรรม ทำให้ครอบครัวอบอุ่น และชุมชนเข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้

#### รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเป็นการจัดการศึกษาที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข ครอบครัวอบอุ่น และชุมชนเข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นรูปแบบการบริหารที่มีผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนเป็นหลัก ได้แก่ ผู้เรียน พ่อ แม่ ผู้ปกครอง

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>73</sup>

### ความเป็นมา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 289 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ และคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 หมวด 4 มาตรา 45 (8) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำกิจกรรมใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด และกิจการนั้นเป็นอันสมควร ให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งในกฎกระทรวง ออกตามความในพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 6 และมาตรา 45 (8) แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ออกกฎกระทรวงกำหนดให้กิจการจัดการศึกษา ทำนุบำรุงศาสนา และบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น เป็นกิจการที่ราชการส่วนท้องถิ่นสมควรให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดร่วมดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 ส่วนที่ 3 มาตรา 50 (6) มาตรา 53 (1) และมาตรา 56 (1) กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล คือให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ส่วนที่ 3 มาตรา 66 (5) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 (9) บัญญัติให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และมาตรา 17 (6) บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา

ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 41 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น

จากกฎหมายที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่นโดยในมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา

<sup>73</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, คู่มือการประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ปีงบประมาณ 2557 (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2557), 7- 8.

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 กำหนดให้บริหารจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้น การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องเป็นไปตามแนวการจัดการศึกษาดังกล่าว และต้องได้มาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งกำหนด เป้าหมายของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน เพื่อสร้างแหล่งการเรียนรู้และสังคมแห่งความรู้สำหรับเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้คนไทยทุกคน ได้มีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ทั้งการจัดการศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

ด้วยเหตุที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ประกอบกับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีทรัพยากรทางการศึกษา วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้เป็นจำนวนมาก และตั้งอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด ประชาชนทุกคนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก จึงควรส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นพัฒนาและสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชนใน ท้องถิ่น เพื่อใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต หรือที่เรียกว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD)”<sup>74</sup>

### **แนวความคิดพื้นฐานเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

แนวความคิดพื้นฐานเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD) มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องนำไปสู่การเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความสุข” ทั้งสังคมไทยและสังคมโลก ไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาไปเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนมี ความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเพราะโดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์แต่คนจะมีศักยภาพหรือ อัจฉริยภาพที่แตกต่างกัน

การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียง อย่างเดียว เป็นการจัดการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับหลักธรรมชาติในความแตกต่างกันของมนุษย์

<sup>74</sup> สุวรรณ พิณตานนท์ และ กาญจนา วัฒนสุนทร, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน การพัฒนาท้องถิ่น (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2556), 13 – 15.

เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพไม่แตกต่างกัน” หากได้รับการพัฒนาเหมือนกัน ก็จะมีความเป็นเลิศในด้านที่ได้รับการพัฒนานั้นได้

การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวยังเป็นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านวิชาการแต่เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น โดยไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านอื่น ๆ ทำให้ผู้เรียนกลุ่มนี้ไม่ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและถูกบังคับให้เรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากหรืออาจเป็นไปได้เลย เท่ากับเป็นการทำร้ายกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ เพราะกลุ่มผู้เรียนเหล่านี้จะไม่มีความเป็นเลิศในด้านใดทั้งสิ้นเลย เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานไปแล้วและไม่มีโอกาสได้เรียนต่อก็เลยไม่มีความรู้ที่จะนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ กลายเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ประกอบกับผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มักไม่มีโอกาสได้เรียนต่อ ดังนั้น การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนทุกคน เพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของตนเอง เพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาให้มีความเป็นเลิศตามศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลสู่ความเป็นเลิศต่อไป

นอกจากนี้ โรงเรียนซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีทรัพยากรสำหรับใช้ในการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก แต่ใช้ทรัพยากรดังกล่าวอย่างไม่คุ้มค่า กล่าวคือโรงเรียนใช้ทรัพยากรต่างๆ จัดการศึกษาในระบบแต่เพียงอย่างเดียว ทั้ง ๆ ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 15 ให้สิทธิแก่สถานศึกษาในการจัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยด้วย ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นในระดับใด ระดับหนึ่ง หรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 41 จึงควรใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิตตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 8 (1) โดยการจัดการศึกษาทั้งทั้งการศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) และและการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) อันจะส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข โดยไม่ต้องอพยพย้ายถิ่นฐานไปทำงานในเมืองใหญ่หรือเมืองอุตสาหกรรม ทั้งให้เด็กและคนชราอยู่ในท้องถิ่นตามลำพัง ทำให้ครอบครัวขาดความอบอุ่น และชุมชนท้องถิ่นขาดความเข้มแข็ง ไม่มีพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าได้<sup>75</sup>

<sup>75</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, คู่มือการประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ปีงบประมาณ 2557 (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2557), 4 - 5.



## จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็งจนสามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2. เพื่อพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารโดยใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (การจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย) ตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิตสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล จนสามารถประกอบอาชีพได้ หรือสามารถนำทรัพยากรในท้องถิ่นไปใช้ในการประกอบอาชีพอย่างครบวงจร ทั้งการผลิตวัตถุดิบ การอุตสาหกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขาย การประชาสัมพันธ์ และการตลาด ซึ่งจะทำให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถประกอบอาชีพอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข โดยไม่ต้องย้ายถิ่นฐานไปทำงานหรือประกอบอาชีพในเมืองใหญ่ อันจะทำให้ครอบครัวอบอุ่น และชุมชนเข้มแข็ง

3. เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพ และมีความคล่องตัวในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพของเด็ก เยาวชน และประชาชนทุกคนในท้องถิ่นให้มีความเป็นเลิศตามศักยภาพและอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล

## เป้าหมาย

### โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง

แต่เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจหลัก คือการจัดการศึกษาในระบบให้แก่นักเรียน ดังนั้น โรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี จึงควรเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานหรือผ่านการประเมินของ สมศ. ในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน<sup>76</sup>

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบสำหรับนักเรียนในโรงเรียน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นสามารถเรียนรู้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละคน จนสามารถประกอบอาชีพได้ หรือสามารถนำทรัพยากรหรือวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ในการประกอบอาชีพได้ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความถนัดหรือมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้น เด็ก เยาวชน และประชาชนมีความถนัดหรือมีศักยภาพด้านใดต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีความเป็นเลิศในด้านนั้นจนสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ เช่น ผู้ที่มีความถนัดหรือมีศักยภาพในด้านวิชาการ (เช่น คณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์) ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ จนสามารถนำไปสู่อาชีพทางด้านวิชาการได้ ผู้ที่มี

<sup>76</sup> สุวรรณ พิณตานนท์, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2556), 15 – 16.

ความถนัดหรือมีศักยภาพด้านดนตรี/ขับร้อง/การแสดง ต้องได้รับการสนับสนุนให้มีความเป็นเลิศในด้านดนตรี/ขับร้อง/การแสดง จนสามารถนำไปสู่อาชีพทางด้านดนตรี/ขับร้อง/การแสดงได้ ผู้ที่มีความถนัดหรือมีศักยภาพด้านกีฬา ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเป็นเลิศด้านกีฬา จนสามารถนำไปสู่อาชีพทางด้านกีฬาได้ ผู้ที่มีความถนัดหรือมีศักยภาพด้านศิลปะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเป็นเลิศในด้านศิลปะ จนสามารถนำไปสู่อาชีพทางด้านศิลปะได้ เป็นต้น

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีลักษณะดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเข้มแข็งจนสามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริงความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถพิจารณาได้จาก

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นปัจจุบัน

1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาโดยละเอียด กล่าวคือพิจารณาให้ความเห็นชอบรายยุทธศาสตร์ ภายแนวทางการพัฒนา และรายโครงการ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาสามปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของสถานศึกษา)

1.3 มีการประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ความรู้ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.4 มีการจัดนำคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทักษะในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.5 คณะกรรมการสถานศึกษามีการจัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อรับทราบปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ปกครอง

1.6 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประชุมเพื่อรับทราบปัญหา และให้คำแนะนำสถานศึกษา ตลอดจนถึงกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. โรงเรียนจัดการศึกษาในระบบโดยในหลักสูตรสถานศึกษามีโปรแกรมที่หลากหลาย หรือ มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หรือมีกิจกรรมกลุ่มสนใจตามความต้องการของนักเรียนแต่ละคนการจัดการศึกษาในระบบที่คุณภาพได้มาตรฐาน สามารถพิจารณาได้จาก

2.1 โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมิน สมศ. ในระดับดีขึ้นไป ทุกมาตรฐาน

2.2 โรงเรียนทำการสำรวจความต้องการของผู้เรียน เพื่อจัดทำหลักสูตรเพิ่มเติม (รายวิชาเพิ่มเติม) ตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน และโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่มีหลากหลายโปรแกรมตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

สำหรับโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน สมศ. ในระดับดีขึ้นไป ทุกมาตรฐาน รายวิชาเพิ่มเติมควรเน้นการวัดการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐาน สำหรับการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนแต่ละคน ควรจัดในรูปของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หรือมีกิจกรรมกลุ่มสนใจ เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

3. โรงเรียนต้องจัดการศึกษาการศึกษาอนุกระบบ (เป็นการให้ความรู้ ซึ่งต้องมีการวัดและประเมินผล ผู้ที่สอบผ่านจะได้รับวุฒิบัตร) โดยการจัดฝึกอบรมตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นการจัดการศึกษาอนุกระบบที่คุณภาพได้มาตรฐาน สามารถพิจารณาได้จากโรงเรียนทำการสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ หรือความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) ของเด็ก เยาวชน ประชาชนในท้องถิ่น แล้วมีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ตามความต้องการนั้นๆ (ซึ่งจะดำเนินการจัดเองหรือประสานหน่วยงานอื่นให้มาดำเนินการจัดก็ได้) เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละคนจนสามารถนำทรัพยากรหรือวัตถุดิบในท้องถิ่นมาประกอบอาชีพได้

4. โรงเรียนต้องจัดการศึกษาตามอัธยาศัย (เป็นการจัดการศึกษาตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล ไม่มีการวัดและประเมินผล เพื่อมอบวุฒิบัตร) โดยการจัดการแหล่งเรียนรู้ตามความต้องการของเด็ก เยาวชน ประชาชนในท้องถิ่น การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยที่คุณภาพได้มาตรฐาน สามารถพิจารณาได้จากโรงเรียนทำการสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น แล้วมีการจัดกาแหล่งเรียนรู้ให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนที่ต้องการ (ซึ่งจะดำเนินการ จัดเองหรือประสานหน่วยงานอื่นให้มาดำเนินการจัดก็ได้) เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละคน จนสามารถนำทรัพยากรหรือวัตถุดิบในท้องถิ่นมาประกอบอาชีพได้

#### 4.1 ความพึงพอใจของประชาชน

4.1.1 การศึกษาในระบบความพึงพอใจของประชาชนต่อการจัดการศึกษาในระบบ พิจารณาได้จากความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา

4.1.2 การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยความพึงพอใจของประชาชนต่อการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พิจารณาได้จากความพึงพอใจของเด็ก เยาวชน และประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ<sup>77</sup>

**เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

#### องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษา เพื่อบรรลุตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก : คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา : จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ : การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาหรือคณะกรรมการการศึกษา (Education Board) เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารองค์กรปกครอง

<sup>77</sup> เรื่องเดียวกัน, 16 – 18.

ส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และติดตามประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายด้านการศึกษา

### 3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีนโยบายกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนดังนี้

3.1 ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

3.2 ให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

3.3 ใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต

3.4 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2551

3.5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติในแผนพัฒนาสามปีและในข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา

1. สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

2. สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้มแข็ง จนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

3. สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต

4. สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551

5. สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการของสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา

6. สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษาแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติในแผนพัฒนาการศึกษาสามปีของสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา

### โรงเรียน

1. โรงเรียนมีผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความสามารถและมีความพร้อม เพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

2. โรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้มแข็ง สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

3. โรงเรียนมีความยินดีและประสงค์ที่จะเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต

4. โรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2551

5. โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นโดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการของโรงเรียน

6. โรงเรียนมีการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติในแผนพัฒนาการศึกษาสามปี และในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของโรงเรียน

### ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ทำให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

2. โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาตลอดชีวิต (การจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย) อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทำให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต และมีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล จนสามารถประกอบอาชีพได้

3. ประชาชนในท้องถิ่นสามารถนำทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นไปใช้ในการประกอบอาชีพได้อย่างครบวงจร และดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข ทำให้ครอบครัวมีความอบอุ่น และชุมชนมีความเข้มแข็ง<sup>78</sup>

<sup>78</sup> สุวรรณ พิณฑานนท์ และ กาญจนา วัฒนสุนทร, การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2556), 28 –31.

## การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น กับ นโยบายการศึกษาของชาติ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่สนองตอบนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ ซึ่งปรากฏตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

**มาตรา 6** การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

**มาตรา 7** ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล การกีฬาตลอดจน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

**มาตรา 8** การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

**มาตรา 15** การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1. การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา มีหลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษาการวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน
2. การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบกันได้ ไม่ว่าจะเป็ผลการศึกษาจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตามรวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบตามอัธยาศัยการฝึกอาชีพหรือจากประสบการณ์การทำงาน

**มาตรา 22** การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

**มาตรา 23** การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชนชาติ และสังคมโลกรวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องจัดการการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน
3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา
4. ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษาเน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง
5. ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

**มาตรา 24** การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น และทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

**มาตรา 25** รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบได้แก่ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

**มาตรา 27** ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทยความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวชุมชน สังคม และประเทศชาติ

**มาตรา 41** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น<sup>79</sup>

**แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2. จัดการศึกษาในระบบ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี และได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคน จนสามารถนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้

3. จัดการศึกษานอกระบบ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้มีทักษะชีวิตและมีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นอย่างมีความสุข

4. จัดการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้เด็ก เยาวชน และประชาชนได้เรียนรู้ตามความต้องการและตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จนสามารถนำไปประกอบอาชีพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข

5. สร้างวิสาหกิจชุมชนโดยการพัฒนาคมนในท้องถิ่น ด้วยการดำเนินการจัดตั้งกิจการของชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการประกอบธุรกิจร่วมกัน นำไปสู่การสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชน<sup>80</sup>

**ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

**วิสัยทัศน์**

“โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต”

<sup>79</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ปีงบประมาณ 2558 (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2558), 4- 6.

<sup>80</sup> เรื่องเดียวกัน. 7.



### พันธกิจ

1. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาการศึกษา
2. พัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (จัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย) เพื่อรองรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น สู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อรองรับและสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

### จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้มแข็งจนสามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
2. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีและได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคนนำไปสู่การประกอบอาชีพได้
3. โรงเรียนจัดการฝึกอบรมตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น ให้มีความรู้ มีทักษะ หรือ มีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้
4. โรงเรียนจัดหาจัดเตรียม และให้บริการแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการ และตามศักยภาพของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น ให้มีความรู้ มีทักษะหรือมีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้

### ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
แนวทางการพัฒนา

- 1.1 ให้ความรู้และเสริมสร้างประสบการณ์ในเรื่องบทบาทหน้าที่แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.2 ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการจัดการศึกษาในระบบ  
แนวทางการพัฒนา

- 2.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
- 2.2 จัดหาและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน
- 2.3 จัดหาและพัฒนาคุณภาพครู
- 2.4 พัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- 2.5 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 2.6 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา
- 2.7 พัฒนาการประกันคุณภาพภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการจัดการศึกษานอกระบบ

แนวทางการพัฒนา

3.1 จัดการฝึกอบรมให้ความรู้และประสบการณ์ตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ประสานขอความร่วมมือสถาบันทางการศึกษา ส่วนราชการ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อจัดการฝึกอบรมให้ความรู้และประสบการณ์ตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย

แนวทางการพัฒนา

4.1 จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

4.2 ประสานขอความร่วมมือสถาบันการศึกษา ส่วนราชการ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อให้บริการแหล่งเรียนรู้ตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น<sup>81</sup>

**การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

การดำเนินงานเพื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีวิธีการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางการบริหาร โดยให้การบริหารประสบผลสำเร็จตามวงจร ควบคุมคุณภาพ PDCA จำแนกตามประเด็นการประเมินไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความเข้มแข็งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการศึกษาในระบบ ด้านการจัดการศึกษานอกระบบ ด้านการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย และด้านความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีตัวอย่างการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จมาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**แนวทางการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ 1:**

**คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง**

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์คณะบุคคลที่ทำงานร่วมกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นความหลากหลายของบุคคลที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการจึงเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่างๆบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเข้ามา มีบทบาทและทำหน้าที่ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการนั้น มีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

**1. การเตรียมความพร้อม การวางแผน การเตรียมทรัพยากร**

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดนโยบายด้านการศึกษาและระเบียบเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติ

<sup>81</sup> เรื่องเดียวกัน, 9 – 10.

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาจัดเตรียมเอกสารความรู้ และร่วมศึกษาทำความเข้าใจพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กฎกระทรวง ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการและบทบาทหน้าที่

1.3 สถานศึกษาสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็น บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับผู้ปกครองนักเรียน/ครู/นักเรียน เช่น การประชุมชี้แจง การให้เอกสารเผยแพร่ จัดบอร์ดให้ความรู้ เป็นต้น

1.4 สถานศึกษาสำรวจและจัดทำข้อมูลสารสนเทศของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นปัจจุบันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาร่วมกันกำหนดแผนและนโยบายด้านงบประมาณไว้ในแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาสามปี ตลอดจนแผนปฏิบัติการประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6 วางแผนจัดทำปฏิทินการดำเนินการคัดเลือกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกปีการศึกษา

1.7 ประชาสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

1.8 จัดให้มีผู้รับผิดชอบในงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. กระบวนการในการดำเนินงาน

2.1 ออกแบบเครื่องมือสำรวจ จัดทำข้อมูลสารสนเทศของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติและเสนอรายชื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นออกคำสั่งแต่งตั้ง

2.2 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ และสถานที่ในการศึกษาดูงานสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระบวนการบริหารจัดการในสถานศึกษา (งาน 4 ฝ่าย)การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯลฯ

2.3 สถานศึกษาจัดประชุมอบรมสัมมนาให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แก่ผู้บริหารท้องถิ่น/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/ส่วนการศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.4 สถานศึกษาประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

2.5 กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปรับปรุงพัฒนา และระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงาน

2.6 ดำเนินการประชาสัมพันธ์ รายงานผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมทุกครั้งที่มีกิจกรรมของโรงเรียน

2.7 จัดตั้งเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างโรงเรียนในสังกัด โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ

2.8 เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผน และอนุมัติแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา แผนพัฒนาศึกษาสามปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

**แนวทางการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ 2 :**

**โรงเรียนจัดการศึกษาในระบบเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน**

มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

**1. การเตรียมความพร้อม การวางแผน การเตรียมทรัพยากร**

1.1 สร้างความตระหนักให้กับบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา  
1.2 พัฒนาครูโดยจัดการอบรมสัมมนาศึกษาดูงานโรงเรียน หน่วยงานการศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

1.3 สรรหาบุคลากร วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

1.4 วางแผนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา แผนพัฒนาศึกษา 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในระบบ โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

1.5 จัดหางบประมาณและวัสดุ-อุปกรณ์ เพื่อการดำเนินงาน

1.6 จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม

1.7 สืบค้นข้อมูลบริบทชุมชน ทรัพยากรต่างๆ ที่มีในชุมชน

1.8 สืบค้นความต้องการในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน

**2. กระบวนการในการดำเนินงาน**

2.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยจัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

2.2 จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้สาระการเรียนรู้เพิ่มเติม

2.4 นิเทศการจัดการเรียนการสอน โดยมีจัดการนิเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 2 ครั้ง

2.5 วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้

2.6 นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ต่อไป

**แนวทางการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ 3 :**

**โรงเรียนจัดการศึกษานอกระบบเพื่อให้เด็กเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต**

มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

**1. การเตรียมความพร้อม การวางแผน การเตรียมทรัพยากร**

1.1 สรรหาบุคลากร วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

1.2 วางแผนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาแผนพัฒนาศึกษา 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในระบบ โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

1.3 จัดหางบประมาณและวัสดุ-อุปกรณ์ เพื่อการดำเนินงาน

1.4 จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการจัดการอบรมให้ความรู้แก่เยาวชนและประชาชน

1.5 สำรวจข้อมูลบริบทชุมชน ทรัพยากรต่างๆ ที่มีในชุมชน

1.6 สำรวจความต้องการในการจัดการเรียนรู้ของเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น

## 2. กระบวนการในการดำเนินงาน

2.1 จัดทำหลักสูตรอบรมระยะสั้นที่สอดคล้องกับความต้องการของเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น

2.2 จัดกิจกรรมการอบรมตามโครงการ

2.3 วัดและประเมินผลโครงการ

2.4 นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนากิจการอบรมต่อไป

### แนวทางการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ 4:

โรงเรียนจัดการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนได้เรียนรู้ตลอด

ชีวิต

มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

## 1. การเตรียมความพร้อม การวางแผน การเตรียมทรัพยากร

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ สำรวจข้อมูล สำรวจความต้องการ จำนวนผู้เรียนที่สนใจในการศึกษาตามอัธยาศัย

1.2 รวบรวมข้อมูลจัดกลุ่มผู้เรียน ตามความสนใจ ความต้องการที่ผู้เรียนจะศึกษา

1.3 ศึกษารายละเอียดข้อมูลความพร้อมแนวทางปฏิบัติกิจกรรมที่ผู้เรียนประสงค์จะศึกษา

1.4 ประสานหน่วยงานหรือวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในกรณีสถานศึกษาไม่มีความพร้อมในเรื่องที่เด็กต้องการเรียนรู้

1.5 สำรวจแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

1.6 เตรียมทรัพยากรตามโครงการที่จะดำเนินงาน (เช่น วิทยากร/วัสดุอุปกรณ์/ผู้ดำเนินงาน/และสถานที่ที่จะดำเนินงาน ฯลฯ)

## 2. กระบวนการในการดำเนินงาน

2.1 กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย

2.2 กำหนดให้ผู้เรียนเลือกสาระในการเรียนรู้

2.3 ดำเนินการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยโดยผู้เรียนกำหนดการแสวงหาความรู้เอง โดยมีครูเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง

2.4 ดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์การเรียนรู้

2.5 วัดและประเมินผลการดำเนินงาน

2.6 นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนากิจการการศึกษาต่อไป

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น<sup>82</sup>

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

1. ด้านวิชาการ
  - 1.1 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
  - 1.2 มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านทั้งในและนอกโรงเรียน
  - 1.3 มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร รายวิชา และหลักสูตรวิชาชีพระดับสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
  - 1.4 มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม
  - 1.5 มีส่วนร่วมในการเป็นผู้สอนหรือผู้ช่วยสอนตามความจำเป็นเหมาะสม
  - 1.6 มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิทยากรและเทคนิคการสอนใหม่ๆ
  - 1.7 มีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ
  - 1.8 มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้เรียน และการดำเนินงานเพื่อให้ผู้เรียนที่บรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐาน
  - 1.9 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
  - 1.10 มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้สถานศึกษาเป็นศูนย์บริการด้านวิชาการ ที่สามารถเชื่อมโยง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น
  - 1.11 มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนท้องถิ่น
  - 1.12 พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.13 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพิจารณาเป็นรายบุคคลให้มากที่สุด
2. ด้านงบประมาณ
  - 2.1 ให้คำปรึกษา เสนอแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารการเงิน และงบประมาณของโรงเรียน

<sup>82</sup> กรมส่งเสริมเสริมการปกครองท้องถิ่น, “การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นฯ”, เอกสารประกอบการอบรมโครงการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นSBMLD. โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลเขานู 11 ตุลาคม 2557. (อัคราเนนา)

- 2.2 การแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2.3 จัดหาทรัพยากรจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 2.4 จัดสรรการใช้งบประมาณทั่วไปและงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก
- 2.5 ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณปกติ และงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก
- 2.6 จัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การศึกษาและสิ่งจำเป็นอื่นๆ แก่ผู้เรียนที่ขาดแคลน และไม่สามารถพึ่งตนเองได้
- 2.7 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณซึ่งเป็นแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน
- 2.8 พิจารณาให้ความเห็นชอบกรณีที่มีผู้ขอเงินให้แก่สถานศึกษาแบบมีเงื่อนไข
- 2.9 พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงการศึกษา
- 2.10 พิจารณาให้ความเห็นชอบในกรณีที่มีการยกเว้นให้นักเรียนคนใดไม่ต้องชำระเงินค่าบำรุงการศึกษา
- 2.11 พิจารณาให้ความเห็นชอบในกรณีที่มีการขอใช้จ่ายจากเงินรายได้สะสมของโรงเรียน
3. ด้านบริหารงานบุคคล
- 3.1 มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่องค์กรปกครองท้องถิ่น
- 3.2 สนับสนุนบุคลากรตามที่โรงเรียนต้องการ
- 3.3 มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนการพัฒนาครูและบุคลากรอื่น ๆ ของโรงเรียน
- 3.4 มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู
- 3.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สถานศึกษาและช่วยเหลือสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3.6 มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน
- 3.7 มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลตามที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ด้านบริหารทั่วไป
- 4.1 ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งของสถานศึกษา
- 4.2 มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาสามปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน

4.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาสถานศึกษา ทั้ง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาสามปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน

4.4 ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียนและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

4.5 ประสานงานกับองค์กรในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและให้มีการใช้บริการของชุมชนและร่วมพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

4.6 แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ อย่างเป็นไปอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

4.7 สนับสนุนให้มีการดำเนินงานธุรการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน และเป็นศูนย์บริการความรู้แก่ชุมชน

4.9 ส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนใช้สถานที่ของสถานศึกษาเพื่อทำกิจกรรมของชุมชน

4.10 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริการด้านต่างๆแก่นักเรียนและชุมชน เช่น ด้านสุขภาพอนามัย กิจกรรมสหกรณ์ ฯลฯ

4.11 ส่งเสริม สนับสนุนโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนและนักเรียน

4.12 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.13 ส่งเสริม สนับสนุนในการประสานงานหน่วยงานภายนอกให้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน เช่น สถาบันการศึกษา ส่วนราชการ หน่วยงานทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม หรือหน่วยงานภาคเอกชน

4.14 สนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.15 สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ ของโรงเรียน เช่น โครงการอาหารกลางวัน งานประจำปีของโรงเรียน กีฬาประจำปีโรงเรียน งานประเพณีตามเทศกาล งานห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานด้านศาสนาและวัฒนธรรม

4.16 มีส่วนร่วมในการกำกับและติดตาม การดำเนินงานตามแผนพัฒนาของสถานศึกษา

4.17 มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการกำกับและติดตามร่วมกับโรงเรียน

4.18 มีส่วนร่วมในการดำเนินการกำกับ ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์แบบสอบถาม ประชุม ฯลฯ

4.19 ส่งเสริม และ สนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

4.20 สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับจำนวนผู้เรียน การคมนาคม สภาพทางเศรษฐกิจของชุมชน และ ข้อมูลอื่นที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบัน



- 4.21 มีส่วนร่วมในการสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียน
- 4.22 สนับสนุนและจัดหาที่เรียนให้แก่เด็กในพื้นที่บริการได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง
- 4.23 ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 4.24 สนับสนุนให้เด็กพิการได้มีการเรียนทุกคน
- 4.25 สอดส่องดูแลเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจสติปัญญา อารมณ์สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือ หูพิการ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
- 4.26 สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกับองค์กรพิทักษ์เด็กและสตรี
- 4.27 มีส่วนร่วมในการเสนอแนะทางในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ของโรงเรียน
- 4.28 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวม
- 4.29 มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

#### แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด (David) ได้สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการด้วยกันคือ 1) โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนให้มากขึ้น แล้วลดการควบคุมจากส่วนกลาง และ 2) การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำหรับการปฏิรูปความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน<sup>83</sup> ในเรื่องนี้ เชน (Cheng) ได้ทำข้อสรุปแนวคิดเรื่องการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดแบบดั้งเดิม ที่นิยมใช้การบริหารแบบการควบคุมจากภายนอก กับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นแนวทางแบบใหม่ ไว้เช่นกัน 2 เรื่อง คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย เนื่องจากมีผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนจำนวนมาก สิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อนและอาจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเป็นสำคัญเน้นผลของการบริหารที่มีประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก และ 2) หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน ด้านวิธีการและหลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความหลากหลาย

<sup>83</sup> J.L. David, quoted in Yin Cheng Cheong, *School Effectiveness and School Based Management : Mechanism For Development* (Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996) , 66-67.

แตกต่างกันไป การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญ หลักการในเรื่องความหลากหลายนั้น เป็นทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่ตรงกับแนวคิดของ แฮคแมน และวอลตัน (Hackman and Walton) แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ที่เชื่อว่าการที่โรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายนั้นกระทำได้หลายวิธีการบริหารมีความยืดหยุ่น โดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียนและชุมชนมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะกำหนดให้ใช้วิธีการดำเนินงาน หรือใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เหมือนกัน ต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้บริหารตนเองจึงจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายจากส่วนกลางหรือของส่วนรวมแต่มีความเชื่อว่ามีวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้หลายวิธี การให้โรงเรียนมีระบบบริหารด้วยตนเอง ส่วนกลางเพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยรวมอย่างกว้างๆ แล้วให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานซึ่งอาจเลือกได้หลายวิธีแตกต่างกันได้ แล้วแต่ความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียนจะทำให้การบริหารโดนใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นระบบที่สามารถบริหารได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องเป็นหน่วยรอปฏิบัติงานตามคำสั่งตลอดเวลาในด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน สำหรับการบริหารบุคคลยุคใหม่ที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้น มนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ การบริหารยุคใหม่จึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก และมีผลการวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า องค์การที่มีสมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีประสิทธิผลสูงสุดและเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น<sup>84</sup>

นอกจากนี้ เชน (Cheng) ยังได้จัดทำข้อสรุปการบริหารที่มีการควบคุมจากภายนอกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดพื้นฐาน หลักการ และทฤษฎีของการบริหาร ทั้ง 2 รูปแบบที่มีแนวทางตรงกันข้ามในหน้าที่และลักษณะสำคัญต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธกิจของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมาชิกจะมีส่วนร่วมดำเนินการตามความเชื่อ ค่านิยม และความมุ่งหวังตามวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจที่ถูกกำหนดขึ้นมา สมาชิก จะยอมรับและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะให้ความร่วมมือร่วมใจและทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความร่วมมือสูงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นทำงาน แม้จะพบความยากลำบากหรือสิ่งท้าทาย

2. ด้านธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดกิจกรรมเป็นการสร้างแรงจูงใจและให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรมการจัดกิจกรรมและแก้ปัญหาจึงมีความยืดหยุ่นด้วยรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย จะเป็นการสร้างประสิทธิผลแก่โรงเรียนเป็นแบบหลักสูตรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Base Curriculum

<sup>84</sup> Wayne K. Hoy and Miskel Cecil, Education Administration : Theory, Research and Practice (New York : McGraw Hill, 1991), 78.

Design) การพัฒนาการบริหารหลักสูตรด้วยบุคลากรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Base Staff Development)<sup>85</sup>

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร (Management Strategies) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้สะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญและน่าสนใจในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumptions about Human Nature) 2) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์หลายแบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับครูหรือนักเรียนตามความเหมาะสมได้ เช่น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมค เกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งกล่าวถึงธรรมชาติมนุษย์ 2 แบบ ตามทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์นั้นขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y มนุษย์มีความขยันและชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงาน มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ต้องถูกบังคับก็จะมีควมรับผิดชอบมากขึ้น ทฤษฎี Y ให้ข้อคิดว่าคนที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิต การทำงานจะเป็นแรงจูงใจที่ดีแก่ครูและนักเรียน การบริหารตามทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะมีความยืดหยุ่นและจะเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถตามความต้องการ และตามทฤษฎีของมาสโลว์ และอันเดอร์เฟอร์ (Maslow and Alderfer) ก็ได้แสดงให้เห็นว่า ครูและนักเรียนมีความต้องการที่แตกต่างกันในหลายระดับความต้องการพื้นฐานคือการมีส่วนร่วมในสังคม การประสบความสำเร็จตามความต้องการ การมีโอกาสได้รับการพัฒนา สำหรับความต้องการในระดับสูงขึ้นไปคือการได้ทำงานที่ท้าทายและงานที่ยากขึ้น<sup>86</sup>

2. ในด้านความคิดที่เกี่ยวกับการเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) โดยมีความเชื่อที่ว่าองค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับบรรลุเป้าหมายหรือมีผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น หากแต่ต้องค้ำประกันเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและพัฒนาตนเองด้วย โรงเรียนมิใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโตไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครู และทั้งครูและผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้วการพัฒนาก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตชีวา การเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เจริญเติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม

3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับโรงเรียน จึงควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายของโรงเรียนมักไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงง่าย การร่วมมือกันของครู ผู้ปกครอง ตลอดจนศิษย์เก่าจะเป็นการช่วยกัน

<sup>85</sup> Andrews Latham, "Site-Based Management," *Educational Leadership*, 55 7 (April 1998): 85-86.

<sup>86</sup> Yin Cheong Cheng, "The theory and characteristics off school-based management," *International Journal of Educational Management*, 7 (1993): 6-13.

พัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

2) เป้าหมายของโรงเรียนมีหลายระดับ และภารกิจของโรงเรียนซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องระดมสติปัญญา แนวคิดและความพยายามของคนจากหลายฝ่าย เพื่อช่วยให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายนั้นให้เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผู้ปกครอง ครู นักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ

3) ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างโอกาสให้สมาชิกรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาเพื่อความเข้าใจร่วมกันและเพื่อบริหารโรงเรียนให้สำเร็จ และ

4) ความร่วมมือในการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผูกพันกับโรงเรียน<sup>87</sup>

4. ในเรื่องแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของเซอร์จิอวานนิ (Sergiovanni) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical Leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (Human Leadership) ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Educational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน งานโรงเรียนมีความซับซ้อน มากขึ้นผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือนอกจากจะใช้แบบภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้ว ยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบกันอีกด้วย<sup>88</sup> (5) ในด้านการใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของการใช้อำนาจของ เฟรนช์ และลาเวน (French and Raven) นั้น ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้ 5 แบบ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) และอำนาจจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert Power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้น อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก ปัจจุบันนี้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากรของโรงเรียนมีระดับความรู้ มีความสามารถแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ดังนั้นอำนาจการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญจะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาอาชีพครูต่อการเป็นผู้นำครู และการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่<sup>89</sup> (6) ในด้านทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) จากการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์การ ได้พบว่าทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์การต่าง ๆ เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การใช้กลยุทธ์เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเป็นต้น โรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบ

<sup>87</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545) 33.

<sup>88</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Handbook for Effective Department Leadership* (Massachusetts : Allen and Bacon, 1984), 43.

<sup>89</sup> J.R.P. French and Jr. B. Raven, *Studies in Social power* (Ann Arbor : Institute for Social Research University of Michigan, 1959), 150-167.

ไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นถึงความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น (7) ด้านการใช้ทรัพยากร (Use of Resources) ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปนั้น ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดมาจากรัฐบาล ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องตรวจสอบการใช้เงินอย่างใกล้ชิด โรงเรียนจึงต้องปฏิบัติตามระเบียบและปรึกษากับเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางในแทบทุกขั้นตอน และระเบียบต่างๆ ส่วนใหญ่ก็ไม่เอื้อให้โรงเรียนจัดหาทรัพยากรเองด้วย โรงเรียนจึงมักจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรตรงกับความต้องการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการแก้ปัญหาและพัฒนา ในทางตรงกันข้ามปรากฏว่าส่วนกลางต้องสูญเสียกำลังคนและงบประมาณเป็นจำนวนมากในการติดตามควบคุมดูแลโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนในประเทศอังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา จึงเน้นการให้โรงเรียนได้มีอำนาจในการดูแลรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น และจากการที่โรงเรียนได้มีอำนาจหน้าที่บริหารทรัพยากรด้วยตนเองทำให้โรงเรียนสามารถบริหารงานบรรลุเป้าหมายตรงสภาพการณ์ของโรงเรียน มีประสิทธิภาพสูงไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ และเวลาในกระบวนการติดตามควบคุมและตรวจสอบ<sup>90</sup>

บทบาทของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้พบความแตกต่างในบทบาทที่น่าสนใจมาก บทบาทของโรงเรียน บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน บทบาทของสมาชิกของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นบทบาททางตรงหรือทางอ้อมมักจะขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านการศึกษารัฐบาล ภารกิจของโรงเรียน กิจกรรมในโรงเรียน กลยุทธ์การบริหารและรูปแบบการใช้ทรัพยากร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวคิดเรื่องบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทของโรงเรียน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การ ดังนั้นบทบาทของโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มและพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู 2) บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา ในการบริหารที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษา (Education Department) หรือส่วนกลาง จะมีบทบาทน้อยมากหรือเป็นบทบาทในการให้คำปรึกษาให้การสนับสนุนเท่านั้น 3) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารในแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำของการพัฒนาไปสู่เป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียน โดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน 4) บทบาทของครู สำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของครูคือการเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ และร่วมพัฒนาอย่างกระตือรือร้น และ (5) บทบาทของผู้ปกครอง ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้น นั่นคือเด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการ บทบาทของผู้ปกครองคือผู้ร่วมหุ้นและสนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสารสนับสนุนด้านทรัพยากร ช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา

<sup>90</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 35-38.

ด้านความสัมพันธ์ของคน (Human Relations) ซึ่งในเรื่องนี้ Cheng ได้แบ่งบรรยากาศสิ่งแวดล้อมออกเป็น 4 แบบ คือ แบบผูกพัน (Commitment Style) แบบไม่มีหัวหน้า (Headless Style) แบบปล่อย (Disengagement Style) และแบบควบคุม (Control Style) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนจะเป็นแบบความร่วมมือและเป็นแบบเปิดมีการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นแบบผูกพัน

ด้านคุณภาพของผู้บริหาร ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง เพราะนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ และเทคนิคการบริหารที่ทันสมัยแล้วยังต้องเรียนรู้และมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับความก้าวหน้า และแก้ปัญหาจากการที่โรงเรียนถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

เรื่องตัวบ่งชี้ประสิทธิผล (Indicators of Effectiveness) ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียนจะมีได้หลายระดับ การวัดประสิทธิผล จึงต้องทำหลายระดับ ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มบุคคล และรายบุคคล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวทั้งระบบ จะมีตัวบ่งชี้ กระบวนการ และผลผลิต สำหรับการวัดและประเมิน ทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนาการของนักเรียน<sup>91</sup>

### การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ

หลักการสำคัญ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลอยู่ที่โรงพยาบาล เป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นเดียวกัน เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนระหว่างครูกับนักเรียน ไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากรัฐและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน ในส่วนของประเทศไทยก็มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติเช่นเดียวกัน

2. หลักการบริหารตนเอง (Self - Management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตัวเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารแบบองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือ คณะกรรมการสถานศึกษา

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ และแม้จะบริหารโดยองค์คณะบุคคลก็ตาม ก็ต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

<sup>91</sup> เรื่องเดียวกัน, 45.

6. หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมากขึ้น ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด<sup>92</sup>

### หลักสำคัญของการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม ดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษาชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
9. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
10. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและโครงการใหม่ๆ<sup>93</sup>

### ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาของวอล์สเต็ดเตอร์ (Wohlstetter) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษา

<sup>92</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุม แนวคิดและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544) 3-4.

<sup>93</sup>Myers and Stonehill;1993, Heman and Herman;1992, Florida Department of Education;1998, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด,2546), 15

จากโรงเรียนระดับต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญก็คือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจที่แท้จริง”(Real Authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โอดเดน และ วัลส์เตตเตอร์ (Odden & Wohlstetter) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหาร งบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร
2. อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน<sup>94</sup>

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและคณะกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

จุดสำคัญก็คือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะกรรมการและต้องเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียน เพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือการลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผลรูปแบบการพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรมจากภายนอกแล้วมาขยายผลให้ครูทั้ง

<sup>94</sup> Wohlstetter, 1995, Odden & Wohlstetter, 1995, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School - Based Management : Thai Ways and Methods) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2546), 16.



โรงเรียน มีการนิเทศและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูด้วยกันในระหว่างปฏิบัติงาน หรือมีโครงการ เชิญวิทยากรภายนอก เช่น จากมหาวิทยาลัยหรือจากเขตการศึกษามาให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ สาธิตการสอนแบบใหม่ๆ หรือเชิญนักบริหารจากภาคธุรกิจมาให้ความรู้เรื่อง การประชุมกลุ่มย่อยเทคนิคการตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้ว ทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการ บริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ รวมทั้งทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุมการบริหารงบประมาณ การสัมภาษณ์ ฯลฯ ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนานั้น นอกจากจะเป็นตัวครูทุกคนแล้ว ยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนา ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และในบางกรณีอาจรวมถึงผู้แทนนักเรียน(ระดับมัธยมศึกษา) ด้วยในโรงเรียน ที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ นักการพัฒนามักจะเป็นการพัฒนาเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะบุคคล มักเป็น การอบรมระยะสั้นๆ แล้วขาดการนำไปปฏิบัติและติดตามผล โรงเรียนเหล่านี้มักขาดแผนการพัฒนา บุคคล ผู้บริหารมักจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมเป็นครั้งคราวไป และไม่ได้มีการวางแผน ระยะยาวในภาพรวมว่าใครควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้างและเมื่อไร

**3. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information)** การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับโรงเรียนให้ได้มากที่สุด อาจใช้กลุ่มงาน (Work Group) โรงเรียนต้องสร้างเครือข่าย (Network) ของกลุ่มงาน การให้ข้อมูลสารสนเทศผ่าน กลุ่มงานจะทำให้มีการรับรู้ข่าวสาร ทั่วทั้งโรงเรียนใช้การประชุม (Meeting) บางโรงเรียนมีข้อกำหนด ให้มีการประชุมในระดับหมวดวิชาหรือกลุ่มชั้นต้นที่หลังจากการประชุมหัวหน้างานแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่ จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนและได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทันการ ซึ่งทำให้ครูได้รับรู้ เรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจทั่วถึงกัน และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ใช้วิธีการกระจายสารสนเทศ ออกนอกโรงเรียน (Outreach) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จคือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสาร อย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจ ของผู้ปกครองและชุมชนเป็นรายปี เพื่อใช้สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไป โรงเรียนต้องจัดให้ มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครอง เช่น การพบปะผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียน หลักสูตรระยะสั้น เช่น คอมพิวเตอร์ หรือกิจกรรมทางคณิตศาสตร์ ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น บางโรงเรียนมีการจ้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองด้วย

การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี โดยโรงเรียนต้อง ทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำออกเป็นสารสนเทศ เช่น ผลการเรียน ผลการ ดำเนินงาน/โครงการของโรงเรียน ผลการเรียนของนักเรียนซึ่งอาจทำในรูปของแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) หรือบันทึกในลักษณะต่างๆ แล้วหาวิธีนำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบและให้ข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ (On-line Computer) การเขียน Homepages หรือ Website ในเครือข่าย Internet เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูลข่าวสารสนเทศของโรงเรียน ได้ ข้อมูลที่บรรจุไว้นั้น นอกเหนือจากผลการเรียนแล้ว อาจมีข้อมูล กำหนดการสำคัญข้อมูล งบประมาณและบุคลากร หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน ฯลฯ

**4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal)** โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักมอบหมายงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครู และเจ้าหน้าที่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation) เข้าสู่โรงเรียน ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน และการมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการ ทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกบองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดการทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน เช่น ติดต่อมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาวิชาชีพครู ติดต่อกับภาคธุรกิจ เพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยี และการติดต่อกองทุนเอกชนหรือเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียนนอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดการและเสริมสร้างสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

**5. การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision)** โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตร และการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-Building Process) หรือความเห็นพ้องของครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน การจัดการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียน จะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับเขต ระดับรัฐ และระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมเป็นไปตามหลักสูตรในที่สุด

**6. การให้รางวัล (Reward Accomplishment)** การให้รางวัลแก่เป็นรายบุคคล และกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นเงิน การให้ค่าตอบแทนฯ ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนนั้น มีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการค่าจ้างเพิ่ม บางคนต้องการลดคาบสอน บางคนต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาส และในปริมาณที่เหมาะสมด้วย การรางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน<sup>95</sup>

<sup>95</sup> เรื่องเดียวกัน, 17- 19.

จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) โดยโครงการโรงเรียนปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ทำการศึกษาโดย บุญมี เณรยอด พบว่า

**ก. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา** ประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

**ข. ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** 1) แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ 2) คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด 3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย 4) กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน 5) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู และชุมชน 7) จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย 9) ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน 10) วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร 11) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน 12) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 13) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน 14) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป 15) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน

หากพิจารณาสมรรถนะจากค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ในปัจจุบันสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเข้าโครงการทุกตัวบ่งชี้ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวบ่งชี้

#### **ค. ผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน**

1. ลักษณะหรือวิธีการจัดการของผู้บริหารในโรงเรียน พบว่ามีการกระจายอำนาจในการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น มีการจัดทำโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้น มีการประชุมชี้แจงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการติดตามและการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับการอนุมัติ

2. การพัฒนาบุคลากร พบว่ามีการจัดทำโครงการเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรชัดเจนขึ้น รูปแบบและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น

3. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พบว่า มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายมีการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ร่วมปรึกษาและวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่น มีการจัดหลักสูตรท้องถิ่น

4. การวิจัยปฏิบัติการ พบว่า ครู-อาจารย์มีการทำวิจัยชั้นเรียน มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงจุดมากขึ้น ในส่วนของการวิจัยปฏิบัติการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง บุคคลและองค์กรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และพบว่าการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยวิธีดำเนินการไปพร้อมๆ กันทั้งโรงเรียน เป็นวิธีการที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในหลายโรงเรียนกำลังดำเนินการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินภายในสถานศึกษา

6. การพัฒนาชุมชน พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือมากขึ้น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้ชุมชนมีความมั่นใจในวิธีการและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากขึ้น ซึ่งส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมชน

### ง. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบที่ 1 รูปแบบผู้นำสามประสาน(The Triarchic Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหาร ครู ชุมชน มีความพร้อมและตั้งใจที่จะพัฒนาจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ ใช้เวลาน้อย

รูปแบบที่ 2 รูปแบบผู้บริหาร-ครู เป็นผู้นำ (Principal-Teachers Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ มีความพร้อมและตั้งใจ แต่คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนยังไม่มีความพร้อม รูปแบบนี้ต้องอาศัยความตั้งใจ และความร่วมมือของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ต้องพยายามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 3 รูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ (The Principal Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนา แต่ครู-อาจารย์และชุมชนยังขาดความพร้อม รูปแบบนี้ต้องใช้เวลามากในการดำเนินงาน แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 4 รูปแบบครู-ชุมชนเป็นผู้นำ (The Teacher-Community Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารย้ายมาจากที่อื่นในขณะที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว โดยที่คณะครู-อาจารย์และชุมชนในโรงเรียนนั้นได้รับผิดชอบอยู่ก่อนแล้ว รูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและตัดสินใจ

ข้อค้นพบจากการศึกษาในการดำเนินงานครั้งนี้พบว่า ขนาดที่ตั้ง และสังกัดของโรงเรียนมิได้เป็นตัวแปรในการจำแนกรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียน หากแต่เกิดจากศรัทธาในตัวผู้บริหารเป็นสำคัญอันดับแรก ได้แก่ การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นนั้น การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กมีความคล่องตัวกว่าในการดำเนินงานและใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่<sup>96</sup>

<sup>96</sup> บุญมี เณรยอด, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2546), 21 - 22.

### สรุปเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สกศ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้แสดงประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไว้ดังต่อไปนี้

**ด้านการกระจายอำนาจ** มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศึกษา 2) กระจายงานเป็นฝ่ายต่างๆ 3) แบ่งกลุ่มทำงานตามความสมัครใจ 4) ให้อิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหาและกิจกรรมการสอน 5) มอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย 6) จัดทำแผนปฏิทินดำเนินงาน 7) ปรับโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน และ 8) มอบหมายให้หมวดต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจ

**ด้านการมีส่วนร่วม** มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 2) มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนการสอน 3) มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน 4) ดำเนินการจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน 6) มีการจัดตั้งโครงการเครือข่ายผู้ปกครอง 7) ให้คณะครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และ 8) มีการจัดตั้งสภานักเรียน

**ด้านการตรวจสอบได้** มี 10 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลงาน 2) มีการติดตามประเมินผลงาน 3) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจน 4) มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการต่าง ๆ 6) มีระบบกำกับติดตามงาน 7) มีการจัดทำรายงานประเมินตนเอง 8) จัดทำแฟ้มสะสมงาน 9) ครูต้องส่งแผนการสอนล่วงหน้า และ 10) มีการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง

**ด้านการบริหารจัดการตนเอง** มี 14 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนและชุมชน 2) มีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา 3) มีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน 4) มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 5) มีการจัดทำระบบสารสนเทศ 6) มีการจัดกิจกรรมชุมชน 7) มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 8) มีการบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ 9) มีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน 10) ส่งผู้บริหาร ครูเข้ารับการศึกษาอบรม 11) จัดศึกษาดูงานภายนอก 12) มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนทราบ 13) จัดนิเทศภายในโรงเรียน และ 14) สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง

**ด้านการบริหารทั้งระบบ** มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) การบริหารตนเองระบบสายชั้น 2) การจัดตั้งคณะกรรมการระดับสายชั้นและระดับโรงเรียน 3) จัดระบบโครงสร้างเป็นฝ่าย/งาน/หมวดวิชา/บุคคล 4) ให้ทุกหน่วยจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 5) การติดตามประเมินผลตามแผนที่จัดทำ 6) จัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น 7) การขยายผลการเรียนรู้สู่กลุ่มอื่นๆ/ระดับอื่นๆ และ 8) สร้างเครือข่ายครูต้นแบบและเครือข่ายผู้ปกครอง

**ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อกูล** มี 11 องค์ประกอบได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ 2) ประสานความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3) อำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองของครู 4) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการโครงการต่างๆ 5) ประสานความร่วมมือกับชุมชน 6) ให้การนิเทศและคำปรึกษา 7) สร้างขวัญและ

กำลังใจ 8) จัดกิจกรรมระดมทรัพยากร 9) ส่งเสริมการจัดแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 10) มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และ 11) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง<sup>97</sup>

### หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการสำคัญ คือ

1. ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดกิจกรรมไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจหรือหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะแนวคิดการมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบร่วมมือเป็นที่ยอมรับกันมากในวงการบริหารต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

3. เป็นรูปแบบการบริหารตนเอง สถานศึกษาจะมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ภายใต้การบริหารแบบองค์คณะบุคคล

4. เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษา

5. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้มากที่สุด

6. เป็นรูปแบบที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง

จากหลักการแนวคิด ดังกล่าวข้างต้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคล่องตัวในการบริหารและจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น<sup>98</sup>

### ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หากนำไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จควรมียุทธศาสตร์ดำเนินการดังนี้

<sup>97</sup> เรื่องเดียวกัน, 90-100.

<sup>98</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 13-14.

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้

- 1) สร้างความตระหนัก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกระดับ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น สร้างความเข้าใจการทำงานเป็นทีม เป็นต้น
- 2) การส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้วิธีถ่ายทอดความรู้ ศึกษางาน และ
- 3) แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนมิให้เกิดความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานอย่างแท้จริง

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลักษณะการมีส่วนร่วมการบริหารและการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะหลายอย่างเช่น

- 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพ เป็นต้น
- 2) มีความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา เช่น การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น และ
- 3) มีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ เช่น มีความสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา มีอุดมการณ์ เสียสละ ใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากจะมีผู้บริหารที่มีลักษณะที่สำคัญของนักบริหารโดยทั่วไปแล้ว เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังต้องมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนมีความสามารถในการเป็นผู้นำ นักพัฒนา ผู้กล้า นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และมีมนุษยสัมพันธ์

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือทีมงาน การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นประโยชน์มากต่อสถานศึกษา เกิดผลดีต่อชุมชน ครู นักเรียน หากมีการสร้างเครือข่ายอย่างหลากหลาย การทำงานจะง่ายขึ้น เช่น เครือข่ายสถานศึกษา เครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ เครือข่ายบุคลากรในและนอกสถานศึกษา เครือข่ายกิจกรรมผู้เรียน เครือข่ายระดมทรัพยากร เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน

ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศจะมีความจำเป็นในเบื้องต้นของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ทันสมัย ถูกต้อง เทียบตรง และสามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น 1) ข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ และทุกช่วงชั้น ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น 2) ข้อมูลด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐ และจากการบริจาคของผู้สนับสนุนภารกิจของโรงเรียน องค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า เอกชน และอื่น ๆ ข้อมูลรายรับ รายจ่าย ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น 3) ข้อมูลด้านบุคคล ได้แก่ ครู กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา อายุ ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ วุฒิทางการศึกษา เป็นต้น 4) ข้อมูลด้านการบริหารทั่วไป มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลนักเรียนภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ หน่วยงานราชการ ทรัพยากรเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น<sup>99</sup>

วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงเรื่องการสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่ ดังนี้ โรงเรียน SBM ในอุดมคติ จะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)ซึ่งมีความหมาย 3 ประการ คือ 1) สร้างนักเรียนที่จบไป 2) สร้างคนที่ทำงานคือครู และ 3) สร้างศาสตร์คือ วิชาที่ใช้ทำงานที่ทำให้เด็กเป็นคนดี มีความรู้ และกล่าวถึง SBM ในบริบทไทย สรุปได้ว่า คือ 1) มุ่งเป้าที่ผู้เรียน 2) ลดขั้นตอนการควบคุมสั่งการ 3) เพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพของงาน อธิบายได้ว่า เพิ่มผลงานที่แท้จริงคือใช้ทรัพยากรน้อยลง แต่ได้ผลงานมาก 4) มอง participants ของโรงเรียนให้กว้างขึ้น คือมีทั้งครู ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน 5) เปิดโอกาส หรือให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ คืออิสระในการคิด การวางแผน การทดลองสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมในงานที่ทำ และ 6) ตรวจสอบ และ ประเมินผล<sup>100</sup>

#### รายงานการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของธนาคารโลก (The World Bank)

ธนาคารโลกได้เสนอรายงานไว้ในเอกสารชื่อ “สิ่งที่เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (What is School – Based Management) เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี 2007 โดยเครือข่ายเพื่อการพัฒนาการศึกษาเพื่อมนุษยชาติ (Education Human Development Network) กล่าวถึงข้อผูกพันของผู้แทนรัฐบาลและผู้แทนนานาชาติด้านการศึกษา กำลังหาทางให้ประชาชนทั่วโลกได้รับการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความเสมอภาคทั้งเด็ก สตรี ชนเผ่า (indigenous people) และผู้ยากไร้อื่นๆ ซึ่งกลุ่มผู้ขาดโอกาสเหล่านี้มักจะได้รับการศึกษาที่จำกัด หัวข้อการเข้าถึงการศึกษาเป็นภาระผูกพันสำคัญอันดับต้นๆ ของประชาชาติ เช่น การศึกษาเพื่อมวลชน (Education for All) ในเรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อช่วยให้ประเทศยากจนเหล่านี้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ มีการศึกษาที่ยกระดับ

<sup>99</sup> เรื่องเดียวกัน, 18-21.

<sup>100</sup> วิจารณ์ พานิช. “การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่” เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารบริหารสถานศึกษาต้นแบบ (กรุงเทพฯ : โรงแรมบางกอกพาเลซ, 11 – 12 และ 17 -18 มิถุนายน 2545). (อัดสำเนา)



ที่มั่นคงตามเป้าหมายพัฒนาสู่ความมั่งคั่ง (Millennium Development Goals : MDGs) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีสถานศึกษาให้เด็กๆ ได้รับการศึกษา คุณภาพของการศึกษาที่จัดให้ก็ยังตกต่ำอยู่มาก และปรากฏเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากการทดสอบการเรียนรู้ระดับนานาชาติ เช่น การสอบแนวโน้มการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Trends in International Mathematics and Science Study : TIMSS) การสอบวัดการอ่านวรรณคดีศึกษานานาชาติ (Progress in International Reading Literacy Study : PIRLS) และการจัดโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) ที่นักเรียนทั้งหมดจากประเทศกำลังพัฒนามีผลการสอบอยู่ในระดับต่ำกว่าที่ควรเป็น จึงมีความชัดเจนว่า ถึงแม้จะมีการเพิ่มการจัดสรรทรัพยากร เพิ่มเติมที่ก็ไม่ทำให้เพิ่มความเท่าเทียมหรือพัฒนาการศึกษาในส่วนที่ขาดหายไปจากการปฏิรูปทางการศึกษาได้<sup>101</sup>

รัฐบาลทั่วโลกกำลังนำเสนอวิธีการกลยุทธ์ (range of strategies) ตั้งเป้าหมายไปที่การพัฒนาปรับปรุงด้านการเงินการคลังและการให้บริการทางการศึกษาให้มีความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพพร้อมทั้งการเพิ่มปริมาณ (จำนวนผู้เข้าเรียน) ในการศึกษา กลยุทธ์หนึ่งนั้นก็คือการกระจายอำนาจการตัดสินใจทางการศึกษา (To decentralize education decision – making) โดยการเพิ่มความเกี่ยวข้องผูกพันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งนิยมเรียกกันคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (The School – Based Management : SBM) ซึ่งการใช้ SBM ก็คือการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับผู้ปกครองและชุมชนได้ดูแลสนับสนุนตามความต้องการและรับประกันสิ่งที่โรงเรียนจัดการศึกษาจนเกิดประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจต่อสังคมและเศรษฐกิจที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นความต้องการของชุมชนท้องถิ่นได้ดีที่สุด<sup>102</sup> จึงจัดให้มีองค์กรการปฏิรูปการศึกษาเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจ (Education reforms in Organization for Economic co-operation and Development : OECD) โดยใช้แนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะต่างๆ ไปบางอย่างของสิ่งต่อไปนี้คือ การเพิ่มการดูแลพึ่งตนเองของโรงเรียน การเพิ่มความรับผิดชอบ การเพิ่มความต้องการของท้องถิ่น และเหนือวัตถุประสงค์อื่นใดทั้งหมดก็คือการพัฒนาผลงานทางวิชาการของนักเรียนหลายๆ ประเทศที่นักเรียนมีผลงานดีในการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ในระดับนานาชาติ ล้วนให้ท้องถิ่นใช้อำนาจ และให้โรงเรียนมีการปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างเข้มแข็ง มีสาระหลักสูตรเป็นของโรงเรียนเอง และการบริหารจัดการทรัพยากรเอง<sup>103</sup>

<sup>101</sup> The World Bank, **What is School – Based Management?** (Washington DC : The International Bank for Reconstruction and Development, 2008), 1-18.

<sup>102</sup> M. Lewis, “decentralizing Education: Do Communities and Parents Matter” in Momeo. **Center for Global Development.** quoted in **The World Bank, What is School-Based Management?**. (Washington, DC : The World Bank, 2008), 1.

<sup>103</sup> OECD, “Raising the Quality of Educational Performance at School”. **Policy Brief,** quoted in **The World Bank, What is School-Based Management?**. (Washington, DC : The World Bank, 2008), 1.

โครงการ SBM มีเส้นทางมายาวนานอย่างต่อเนื่อง มีระดับความเข้มข้นอยู่ที่มีที่ตัดสินใจที่มอบขยายลงไปสู่ระดับท้องถิ่น อำนาจที่มอบลงมาบางอย่างเป็นเพียงให้พื้นที่มีอิสระการปกครองดูแลพื้นที่ตนเอง (single area of autonomy) ในขณะเดียวกันกับเรื่องอื่นๆ ที่ต้องทำต่อก็คือมอบอำนาจ ในการจ้างและปลดครู การใช้อำนาจหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้มากขึ้น ขณะที่เป้าหมายมุ่งไปข้างหน้าเพื่อส่งเสริมให้เอกชนและ/หรือชุมชนบริหารจัดการโรงเรียน พร้อมทั้งให้ผู้ปกครองพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นจึงมีแบบของ SBM ทั้งที่มีความเข้มข้นและแบบเบาบาง ขึ้นอยู่กับว่าจะมีอำนาจการตัดสินใจ มีเข้มข้นเพียงใดที่ได้มอบโอนไปยังโรงเรียน

รายงานการพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลกได้เสนอกรอบแนวความคิดสำหรับ SBM ที่ WDR (World Bank Development Report) ได้แย้งให้เห็นแนวความคิดเรื่องการดูแลพื้นที่ตนเองและความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลได้ (autonomy and accountability) ของโรงเรียนสามารถช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาบางปัญหาที่ลุกลามขยายตัวได้ ขณะที่การใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างไม่รู้จักพอ ที่นำมาสนับสนุนด้านการศึกษาที่ทวีขึ้นเพื่อให้การศึกษาที่ตกต่ำจะได้ดีขึ้น ซึ่งเพียงใดก็ไม่พอ กระบวนการ SBM จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงให้บริการไปยังผู้ยากไร้โดยการเพิ่มให้มีทางเลือกและการมีส่วนร่วมในการจัดบริการโดยให้ประชาชนมีสิทธิ์มีเสียงในการบริหารจัดการศึกษา โดยนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้งานให้ได้อย่างรอบด้าน และเสริมสร้างเพิ่มความเข้มแข็งเพื่อโรงเรียนสามารถจัดให้บริการกับผู้ยากไร้ขาดโอกาส รวมทั้งมาตรการลงโทษหากจัดแล้วเกิดความสูญเปล่า

#### นิยามความหมายของ SBM ของธนาคารโลก (School – Based Management Defined)

คาลด์เวล (Caldwell) ได้ให้ความหมายของ SBM ว่า คือการกระจายอำนาจในการใช้อำนาจหน้าที่มาจากรัฐบาลส่วนกลาง (Central government) ที่มอบไปให้ในระดับโรงเรียน<sup>104</sup> เช่นเดียวกับ มาเลนและคณะ (Malen) ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถให้มุมมองแนวคิดว่าเป็นทางเลือกรูปแบบของโครงสร้างระบบบริหาร (governance structure) ที่เป็นแนวทางการกระจายอำนาจที่ให้ลงลึกถึงรายละเอียดที่เป็นลักษณะเฉพาะในความเป็นตัวตนของโรงเรียน (individual school) ในฐานะที่เป็นหน่วยงานผู้สร้างการพัฒนา และเป็นต้นตอแห่งความตระหนักถึงความต้องการที่จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นอันดับแรกที่มีต่อการพัฒนา ซึ่งต้องการกระตุ้นจูงใจและได้รับการสนับสนุน<sup>105</sup>

ด้วยเหตุนี้เองความเป็น SBM อยู่ที่ความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลการใช้อำนาจทำการตัดสินใจที่มีต่อการปฏิบัติการในโรงเรียนที่ถูกโอนมาให้ครูใหญ่ คณะครู และผู้ปกครอง และในบางครั้งอาจถึงนักเรียนและสมาชิกอื่น ๆ ที่อยู่ในชุมชนแวดล้อมโรงเรียน อย่างไรก็ตาม

<sup>104</sup> B. J Caldwell, *School-based Management. Education Policy Series* , quoted in *The World Bank, What is School-Based Management?* (Washington, DC : The World Bank, 2008),2.

<sup>105</sup> B. Malen, R. T. Ogawa, and J. Kranz. “What Do We Know about Site – Based Management : a Case Study of the Literature” in *A Call for Research. 2,ed,quoted in The World Bank, What is School-Based Management?*. (Washington, DC : The World Bank, 2008),2.

ก็ตามผู้ปฏิบัติระดับโรงเรียนเหล่านี้ก็ต้องดำเนินการตามนโยบายที่ถูกกำหนดจากรัฐบาลกลางด้วย โครงการ SBM ที่กำลังมีการดำเนินการอยู่มีความแตกต่างกันหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นบุคคลผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจ และในส่วนที่เป็นระดับความเข้มข้นของการทำการตัดสินใจที่มอบมาให้แก่ระดับโรงเรียน ในขณะที่บางโครงการถ่ายโอนการใช้อำนาจมาให้เพียงครูใหญ่หรือคณะครูเท่านั้น ส่วนเรื่องอื่นๆ เช่นการส่งเสริมหรือสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มักจะ เป็นสมาชิกของคณะกรรมการโรงเรียน(หรือสภาโรงเรียนหรือคณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียน) อาจไม่มี โดยทั่วไปแล้วโครงการ SBM ถ่ายโอนการใช้อำนาจให้ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือมากกว่าในกิจกรรมต่อไปคือการจัดสรรงบประมาณ การจ้างและการปลดครูและบุคลากรอื่น ๆ ของโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตร การจัดซื้อ-จัดจ้างหนังสือตำราและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาอื่น ๆ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมกำกับติดตาม และการวัดผลประเมินผลการทำงานของครูและผลการเรียนรู้ของนักเรียน

### ทฤษฎีสันับสนุน SBM (The theory behind School – Based Management)

การศึกษาที่ดีไม่ใช่เพียงมีแต่ปัจจัยทางกายภาพ เช่นมีห้องเรียน ครูและตำราเรียนแต่ยังต้องมีเครื่องกระตุ้นใจ (incentive) ที่นำไปสู่การสอนและการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอีกด้วย ระบบการศึกษา กำลังต้องการในเรื่องของระบบการบริหารจัดการอย่างมาก ทั้งทางเทคนิควิธี และศักยภาพทางด้านจัดการเงินการคลังภาครัฐ และด้วยเหตุดังกล่าวในฐานะที่การศึกษาเป็นเรื่องของการให้บริการ การศึกษาจึงมีความซับซ้อนมากในการสร้างและจัดโดยการรวมศูนย์อำนาจตามแบบเดิมที่เป็นอยู่<sup>106</sup> นอกจากนี้ ฮันนูเชค และวูสส์แมนน์ (Hanushak and Woessmann) ได้เสนอว่า เครื่องกระตุ้นที่มีผลต่อการเรียนรู้ทั้งหมดที่คาดหวังก็คือ ความเป็นธรรมชาติของสถาบันศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีรายละเอียดแยกเป็นประเด็นหลักๆ ได้ 3 ประการ คือ 1) ทางเลือกและการแข่งขัน 2) การปกครองดูแลพึ่งตนเองของโรงเรียน และ 3) ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบถ่วงดุลได้ของโรงเรียน ความคิดที่มาจากทางเลือกและการแข่งขัน (Choice and competition) ก็คือการที่ผู้ปกครองเกิดความสนใจเป็นอย่างมากกับการให้บุตรหลานตนเองมีผลการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง สามารถเลือกที่จะส่งบุตรหลานไปเข้าเรียนและได้รับการศึกษาอย่างดีที่สุด (ในส่วนที่เป็นผลจากภาควิชาการ) ตามที่พวกเขาพยายามไฝหาโรงเรียนดังกล่าว ความประสงค์ดังกล่าวนี้คือการสร้างความกดดันให้กับโรงเรียนต้องมีการแข่งขันเพื่อให้บริการผู้เรียน ขณะเดียวกันกับการทำการตัดสินใจของท้องถิ่น และการกระจายอำนาจทางการเงิน สามารถที่จะมีผลทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่าง เช่น

<sup>106</sup>Montreal Economic Institute, “Decentralization of School Management : Ideas from Abroad” in Economic Note, Education Series, February, 2007,quoted in The World Bank, What is School-Based Management?. (Washington, DC : The World Bank, 2008),4.

คะแนนสอบวัดผล หรืออัตราผู้สำเร็จการศึกษาจากการได้รับผิดชอบของโรงเรียนด้าน “ผลผลิต (Output)”<sup>107</sup> จากรายงานของ The World Development Report ปี 2004 เรื่อง Making Services Work for Poor People ก็ได้เสนอกรอบงานที่มีความคล้ายกันมากในข้อเสนอแนะด้านคุณภาพที่ดีกว่า การให้บริการที่ทันกับความต้องการ สามารถสร้างหลักประกันความเชื่อมั่นได้ ถ้าบริการที่ให้นั้นมีการตรวจสอบได้จากผู้ใช้บริการ(clients) ในภาค/ส่วนการจัดการศึกษาก็คือนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนนั่นเอง<sup>108</sup>

ในบริบทของประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สาระความคิดแกนหลักของ SBM เป็นเรื่องของประชาชนให้ความสนใจโรงเรียนกับการควบคุมกำกับการบริหารจัดการสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ความสำคัญการเกี่ยวข้องของชุมชน และผู้ปกครองให้เกิดกระบวนการคิด การตัดสินใจเรื่องกิจกรรมของโรงเรียนค่อนข้างมากกว่าการสนใจเรื่อง (school building) ในประเทศกำลังพัฒนา สาระ ความคิดหลักของ SBM ให้ความสำคัญการเกี่ยวข้องของชุมชน และผู้ปกครองให้เกิดกระบวนการคิด การตัดสินใจในเรื่องกิจกรรมของโรงเรียนค่อนข้างมากกว่าการสนใจเรื่องการเข้าไปควบคุมเบ็ดเสร็จทั้งหมด อย่างไรก็ตามทั้งสองกรณี เป็นบทบาทหน้าที่ประจำทางการศึกษาของรัฐบาลกลาง และการนิยามให้ชัดเจนของบทบาทดังกล่าวนี้สะท้อนถึงกิจกรรมที่เสริมสร้างจินตนาการของ SBM กับการนำไปดำเนินการ

SBM ที่มีการดำเนินการมาแล้วทั้งหมดล้วนเกี่ยวข้องกับสมาชิกชุมชนของโรงเรียนในการทำการตัดสินใจ เพราะสมาชิกในชุมชนเหล่านี้โดยปกติแล้วก็คือผู้ปกครองนักเรียนที่นำเด็กมาเข้าเรียนในโรงเรียน ความคาดหวังของเขาคือการพัฒนาการศึกษาให้บุตรหลานของพวกเขาในด้านสร้างผลงานนั้น SBM สามารถเป็นความหวังในการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์นักเรียนได้ และยังได้ด้านอื่นๆ ตามที่ประชาชนท้องถิ่นมีความประสงค์ด้วย จากการติดตามกำกับอย่างใกล้ชิดในการบริหารบุคลากรโรงเรียน การวัดผลประเมินผลนักเรียนก็ดีขึ้น ด้วยความที่เขาอยู่ใกล้ชิดระหว่างความต้องการของเขากับนโยบายของโรงเรียน และจะทำให้การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จากตัวอย่างที่เกิดขึ้น ถึงแม้สิ่งที่เกิดขึ้นมานั้นยังผสมปนเปกันอยู่ในจำนวนประเทศทั้งหลาย เช่น ในปาปัวนิวกินี (Papua New Guinea) อินเดีย (India) และนิการากัว (Nicaragua) พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการบริหารจัดการโรงเรียนทำให้ครูลดนิสัยขอลาขาดสอน (teacher absenteeism)<sup>109</sup>

<sup>107</sup> Hanushek, A Eric, and L. Woessmann, “The Role of Education Quality for Economic Growth” in World Policy Research Working Paper Number 4122, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?. (Washington, DC : The World Bank, 2008), 4.

<sup>108</sup> World Bank, World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?. 4.

<sup>109</sup> H. Patrinos and Ruth Kagia, “Maximizing the Performance of Teacher” Absenteeism in The Many Faces of Corruption – Tracking Vulnerabilities at the Sector Level, ed., quoted in The World Bank, What is School-Based Management?. 2008, 4.

SBM ยังให้ประโยชน์อีกนานับ ภายใต้การจัดการแบบ SBM ทั้งหมดนี้ โรงเรียนถูกจัดการอย่างโปร่งใสมาก เนื่องจากการลดโอกาสในการคอร์รัปชัน (Corruption) และเช่นเดียวกัน SBM มักจะให้โอกาสผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพิ่มทักษะของพวกเขา ในบางโอกาสมีการฝึกอบรมการทำงาน การตัดสินใจร่วมกัน ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interpersonal skills) และทักษะการบริหารจัดการ (management skills) เพื่อนำมาใช้ในการเป็นสมาชิกสภากรรมการโรงเรียน ตามที่พวกเขาทั้งหลายได้กลายมาเป็นผู้มีส่วนร่วมที่เต็มไปด้วยศักยภาพสูงในกระบวนการทำงานของ SBM และในขณะเดียวกันก็นำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนทั้งหมดด้วย<sup>110</sup>

### ข้อพึงตระหนักบางประการของ SBM (A Few Caveats)

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าทฤษฎีพื้นฐานของ SBM ไม่มีนักทฤษฎีผู้โต้แย้งในเรื่องการบริหารภาครัฐ การบริหารโรงเรียน พฤติกรรมการทำงานของครู และสิ่งสุดท้ายของทั้งปวงก็คือทัศนคติของผู้ปกครอง (parental attitudes) ดังนั้นจากการนิยามความหมายถึงการนำเอา SBM มาใช้ในการปฏิบัติงานจึงเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสร้างหลักประกันความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดเหล่านี้ทำงานร่วมกันในความรู้สึกร่วมกันเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาอำนาจที่ไปยังโรงเรียนยังมีนัยความหมายอีกว่า กลุ่มผู้คนที่อยู่นอกสถานศึกษาบางกลุ่มอย่างเช่น เขตพื้นที่ทางการศึกษา (District education offices) หรือสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น (local education offices) ที่ต้องสูญเสียอำนาจบางอย่างของพวกเขาออกไป ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงกลไกการใช้อำนาจที่มีในแต่ละโรงเรียนเช่นนี้ อาจหมายถึงว่าครูต้องยอมให้มีการควบคุมบ้างในเรื่องวิธีการที่ใช้ในการเลื่อนชั้นเรียน หรือสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นอาจต้องยอมสูญเสียการควบคุมการใช้จ่ายเงินบ้าง และด้วยเหตุที่อำนาจมาอยู่กับสิ่งเหล่านี้ ด้วยเหตุนี้การเข้าถึงรายละเอียดของ SBM ในส่วนของการถ่ายโอนอำนาจจะต้องเกิดความยุ่งยากลำบากในการดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะว่าขณะที่ผู้มีส่วนได้เสียบางส่วนบางส่วนได้รับโอกาสมีความคืบหน้าเข้าร่วม แต่ส่วนอีกฝ่ายกลับสูญเสียอำนาจไปให้กับระดับโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดีที่สุดของโรงเรียน เช่น ได้การบริหารงาน (งบประมาณ และการบริหารบุคคล) ใต้งานด้านวิชาการ การเรียนการสอน (pedagogy : หลักสูตรและการสอน) และปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (external relation) กับรัฐบาลและชุมชนท้องถิ่น มีการสร้างการตัดสินใจมากขึ้นจาก การได้อำนาจบริหารบุคคลคืนกลับมาโรงเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนท้องถิ่นจากที่เคยเป็นของสำนักงานส่วนกลางและสำนักปกครองท้องถิ่นซึ่งต้องเป็นผู้สูญเสียการใช้อำนาจอย่างค่อนข้างมาก และที่มากที่สุดคือ การตัดสินใจเรื่องงบประมาณ และกับการจ้างและปลดครูบุคลากร และอีกหลาย ๆ อย่างที่ทำให้หน้าซุ่นซ่องจากการสูญเสีย ตัวอย่างเช่น ในชิคาโก (Chicago) การใช้อำนาจสร้าง การตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ได้รับถ่ายโอนไปให้คณะกรรมการสภา

<sup>110</sup> K. Briggs and P. Wohlstetter, *Key Elements of a Successful School – Based Management Strategy*, quoted in *The World Bank, What is School-Based Management?*. 2008, 4.

โรงเรียนได้แก่ ครูใหญ่ ผู้แทนคณะครู ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนท้องถิ่น<sup>111</sup> ในบางครั้งสมาชิกชุมชนท้องถิ่นต้อง เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าแห่งหรือหลายแห่งได้ และแล้วเมื่อมีการดำเนินการให้สมาชิกชุมชนท้องถิ่นลงมติกำหนดนโยบาย (เช่นการเพิ่มให้ชุมชนควบคุมทรัพยากรของเมือง และการเรียกร้องให้นำมาใช้เป็นประเด็นเพื่อควบคุมการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ) ให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อการศึกษาของเด็กๆ ผลที่เกิดขึ้นก็คือ นายกเทศมนตรีได้มีมติให้มีการทดลองใช้ SBM โดยการปฏิรูปการใช้อำนาจ กับการจัดทำงานงบประมาณ และด้วยเหตุนี้จึงเป็นประเด็นที่นำไปสู่การที่คณะกรรมการโรงเรียนท้องถิ่นใช้อำนาจมากเกินความจำเป็น<sup>112</sup>

เช่นเดียวกันกับที่ SBM มักต้องการให้ครูแสดงบทบาทร่วมในการปกครองและบริหารจัดการเพิ่มขึ้นในโรงเรียนที่ตัวเองสอนอยู่ ทำให้ขอบข่ายงานของครูเพิ่มมากขึ้นอีก ครูจึงต้องใช้เวลาและกำลังงานเพิ่มเติมจากภาระการสอนตามมาอีกด้วย และในบางครั้งไม่จำกัดอิสรภาพดั้งเดิม (traditional freedom) ของครูที่ต้องการทำภารกิจหน้าที่ที่มีภายในชั้นเรียนของครู อากาศสับสนต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเป็นอยู่ในช่วงรอยต่อของการนำ SBM มาใช้<sup>113</sup> ไม่ใช่ครูทั้งหมดที่มีความชื่นชมยินดีกับการเข้าไปร่วมรับผิดชอบด้วย

จากการทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา SBM จึงไม่ได้ตั้งสมมติฐานบทบาททั้งหลายไว้ที่การกระทำที่เกิดจากการสั่งการในหน้าที่ราชการ หรืออาจมองข้ามความเป็นปัจเจกบุคคลของครูไปเลย ซึ่งโรงเรียนรัฐบาลหลายแห่งมักจะแขวนติดชะงักอยู่กับนโยบายบางประการในระดับที่สูงกว่า และเนื้อหาการบริหารที่ส่งผลในการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่เสมอ ความสำคัญจึงอยู่ที่บทบาทการตัดสินใจที่จริงใจของรัฐบาลเพื่อให้ได้ลักษณะเฉพาะที่เป็นความต้องการของประชาชน

#### ศาสตร์ว่าด้วยการจัดแบบต่างๆของ SBM(A Typology of School – Based management)

SBM ได้แพร่หลายในหลายประเทศที่มีความหลากหลายแตกต่างกันเช่นใน นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เอลซัลวาดอร์ นิคารากัว กัวเตมาลา เนเธอร์แลนด์ ฮองกง ราชอาณาจักรไทย และอิสราเอล อย่างไรก็ตามการปฏิรูป SBM ในประเทศเหล่านี้ล้วนมีความ

<sup>111</sup> T.D. Cook, H.D. Hunt. And R.F. Murphy, “Corner’s School Development Program in Chicago : A Theory – based Evaluation” in **American Educational Research Journal** 37(2),quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 5.

<sup>112</sup> T.D. Cook, “School-based Management in the United States”in **Background paper prepared for programmatic study on school-based management for the World Bank**,quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 5.

<sup>113</sup> G. Whitty, S. Power, and D. Halpin, **Devolution and Choice in Education : The School, the State and the Market**,quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 5.

แตกต่างกันไป (Uniform) และยังไม่ครอบคลุมทั้งถึงความหลากหลายอย่างกว้างขวางตามวิธีการ/หนทางที่มีความแตกต่างกัน จากนิยามความหมายของ SBM สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นรูปแบบของ การกระจายอำนาจที่ทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางร่วมของการพัฒนาทางการศึกษาและ ตระหนักถึง การกระจายความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้เป็นช่องทางอันดับแรกในการนำมา ซึ่งการพัฒนาทั้งหลาย การให้ความหมายนี้ได้มองข้ามเพื่อให้มีตีความความสง่างามการแบ่งชั้นระดับ สายงานแต่ความจริงในขณะนี้มีชนิดของ SBM ที่แตกต่างกันมากมายหลายแนวที่ได้ดำเนินการกันมา การปฏิรูป SBM ได้ถูกกำหนดสร้างเพื่อให้มีวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปโดยร่างเป็นนโยบายของ ประเทศอย่างกว้างๆ ตามบริบททางสังคม

วิธีการของ SBM แตกต่างกันใน 2 วิธีการที่เป็นหลักสำคัญคือ คำว่า “ใคร (Who)” ที่เป็นผู้ใช้อำนาจทำการตัดสินใจ (decision – making authority) ที่ถูกรับมอบมา และคำว่า “อะไร (What)” นั่นคือ ระดับความเข้มข้นของภารกิจปกครองดูแลพึ่งตนเองตามที่ได้รับมอบกระจาย ลงมา สิ่งนี้คือที่เราเรียกว่าตัวประสานหรือการพบกันระหว่างการพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม (autonomy – participation nexus) ความกลมกลืนกันที่หลากหลายต่างๆ ของมิติทั้ง 2 มิติเหล่านี้ เป็นทั้งหมดในทุกลักษณะเฉพาะของการปฏิรูป SBM การวิจัยพัฒนาการทางการศึกษาภาคตะวันตกเฉียงใต้ (The South – west Educational Development Laboratory) ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีรายการประดิษฐ์กรรมรูปแบบ SBM มากกว่า 800 รูปแบบ<sup>114</sup> และมีประมาณ 29 รูปแบบจาก ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นได้ถูกนำมาศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้ง<sup>115</sup> ในขณะที่คุก(Cook) ได้อธิบายถึง SBM ว่าเป็นโครงสร้างของการคงอยู่ที่ทันสมัยที่สุด (modest entities) ในอีกนัยหนึ่งก็คือรูปแบบที่ไม่ สามารถมีแบบฉบับที่ใช้ได้กับทุกๆ แห่งขึ้นอยู่กับที่การนำไปใช้ดำเนินการ ซึ่งหมายถึงว่าการปฏิรูป SBM ที่มีการใช้อยู่ทั่วโลกมีความแตกต่างซึ่งกันและกัน ในแต่ละรูปแบบอย่างหนึ่งอย่างใดอย่างหนึ่งอย่าง ไม่ได้ ในการอภิปรายได้ข้อเสนอว่าให้มีการสำรวจรูปแบบหลักๆ ที่ใช้ในการทำงานของ SBM แต่การ กระทำดังกล่าวไม่ได้หมายถึงให้มีการจัดประเภทแบบต่าง ๆ ของ SBM แบบอื่น ๆ เป็นสิ่งผิด (exhaustive typology)<sup>116</sup>

<sup>114</sup> B. Rowan, E. Camburn, and C. Barnes, Putting Pieces Together : Lessons from Comprehensive School Reform : A Review of Research, ed, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008,5.

<sup>115</sup> G.D. Borman, G.M. Hewes, L.T. Overman, and S. brown. “Comprehensive School Reform and Achievement : A Meta-analysis.” **Review of Educational Research** 72(2) : (2003). 125-230.

<sup>116</sup> T.D. Cook, “School-based Management in the United States” **Background paper prepared for the programmatic study on school-based management for the World Bank, Washington, DC. 2007.**

### หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม (The Autonomy – Participation Nexus)

มิติอื่น ๆ คือผู้มีอำนาจทำการตัดสินใจเมื่อได้มอบอำนาจมายังระดับโรงเรียน ที่มีในโลกรวมดาโดยทั่วไปเราจะพบรูปแบบ 4 แบบ ที่พอจะนำมาให้ความหมายหมายถึงผู้ที่จะถูกมอบให้อำนาจ ทำการตัดสินใจในการปฏิรูป SBM<sup>117</sup> คือฝ่ายบริหารเป็นผู้ควบคุม ฝ่ายครูวิชาชีพเป็นผู้ควบคุมฝ่ายชุมชนเป็นผู้ควบคุม และทุกฝ่ายสร้างความสมดุลในการควบคุม

**ฝ่ายบริหารควบคุม SBM (Administrative Control SBM)** ส่งทอดการใช้อำนาจให้แก่ครูใหญ่ของโรงเรียน จุดประสงค์ของรูปแบบที่จะทำให้แต่ละโรงเรียนถูกตรวจสอบได้มากขึ้นจากสำนักงานเขตส่วนกลางหรือสำนักงานคณะกรรมการ ประโยชน์ของรูปแบบ SBM ชนิดนี้เป็นการเพิ่มองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการคิดคำนวณค่าใช้จ่าย ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านหลักสูตรการเรียน ด้วยการกำหนดให้บุคคลหนึ่งคนใดในแต่ละโรงเรียนแสดงตัวตนสามารถแสดงความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้จากการใช้อำนาจส่วนกลาง

**ฝ่ายวิชาชีพครูควบคุม SBM (Professional Control SBM)** เป็นการส่งทอดการใช้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญไปยังคณะครู รูปแบบนี้มีจุดประสงค์เพื่อจะได้ใช้ความรู้ของครูที่มีอยู่อย่างมากหลากหลาย ให้นำมาใช้กับสิ่งที่โรงเรียนต้องการที่จำเป็นในระดับชั้นเรียนการมีส่วนร่วมอย่างเต็มตัวในกระบวนการสร้างการตัดสินใจสามารถจูงใจให้ครูสร้างผลงานที่ดี ๆ และสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดี ๆ และความมีประสิทธิภาพในการสอนได้ด้วยเช่นกัน

**ฝ่ายชุมชนควบคุม SBM (Community Control SBM)** เป็นการส่งทอดการใช้อำนาจสร้างการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ไปให้กับผู้ปกครอง ประโยชน์อีกประการหนึ่งก็คือในเรื่องของหลักสูตรโรงเรียนสามารถสะท้อนความต้องการของท้องถิ่นได้ และได้รับการเลือกนำไปใช้

**ทุกฝ่ายควบคุม SBM แบบดุลยภาพ (Balance Control SBM)** เป็นการทำให้การใช้อำนาจสร้างการตัดสินใจอย่างสมดุลระหว่างผู้ปกครองและครูผู้เป็นกลุ่มหลัก ที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสองกลุ่มในโรงเรียน มีจุดประสงค์ให้มีการนำข้อได้เปรียบของความรู้ทางวิชาการอย่างลึกซึ้งของครูเกี่ยวกับโรงเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียนผนวกกับการทำให้โรงเรียนมีการตรวจสอบอย่างเข้มข้นจากผู้ปกครอง

รูปแบบฝ่ายบริหารควบคุมโดยของตัวมันเองไม่สามารถที่จะอยู่ได้อย่างคงที่ ในเมื่อครูใหญ่ไม่เคยปฏิบัติงานด้วยตนเองเพียงลำพัง ครูใหญ่ต้องการผู้อื่นทำงานให้กับเขาและช่วยเขาทำการตัดสินใจในเรื่องโรงเรียน การคงอยู่ของรูปแบบ SBM ที่มีอยู่ทั่วโลกโดยทั่วไปแล้วก็เป็นแบบผสมผสานกันอยู่ในรูปแบบทั้งสี่ดังได้อธิบายไว้แล้ว อำนาจจะถูกกลดผ่านลงมาด้วยการบัญญัติข้อกฎหมายรองรับรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยครูพร้อมทั้งครูใหญ่ แบบฉบับ SBM ส่วนใหญ่เกือบจะทั้งหมดผู้แทนชุมชนทำหน้าที่ในคณะกรรมการชุมชนหรือกลุ่มด้วยเป็นผลให้การบริหารงานบุคคลากรโรงเรียนสามารถรับรู้คนในท้องถิ่นว่าใคร

<sup>117</sup> K. Leithwood and Terasa Menzies, “Forms and Effects of School-Based management : A Review in Educational Policy 12(3), quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 8.



ที่สามารถเกี่ยวข้องกับตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ และเป็นไปได้ค่อนข้างมากที่จะได้นำความต้องการของท้องถิ่นและความต้องการการตรวจสอบเพื่อประกอบการตัดสินใจ ในเรื่องความรู้นั้นผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นจะสะท้อน เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่หลักสูตรบทเรียนให้กับทางโรงเรียนนำไปปฏิบัติ แม้ว่าความข้องเกี่ยวผูกพันกับชุมชนสามารถพัฒนาการวางแผนโครงการและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านี้บางครั้งการเกี่ยวข้องผูกพันในการบริหารงานบุคลากร บางโอกาสโรงเรียนที่สมาชิกชุมชนเข้าร่วมบ้าง ก็ไม่สร้างความซับซ้อนยุ่งยากให้กับครูใหญ่และครู<sup>118</sup> ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมีบทบาทในการทำหน้าที่ใน SBM แต่บทบาทเหล่านี้ไม่ชัดเจนในทางสากลและไม่ใช่ว่าเป็นบทบาทหลักเสมอไป อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีลำพังเพียงการใช้กฎหมายที่มีการใช้อำนาจหลัก ๆ ให้ดำเนินการ SBM เป็นแบบคณะกรรมการผู้ปกครองต่างๆที่ผู้ปกครองทั้งหลายไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากครูและครูใหญ่<sup>119</sup>

### **หัวใจสำคัญในการปกครองดูแลพึ่งตนเอง – การมีส่วนร่วม – ความรับผิดชอบให้ตรวจสอบ (The Autonomy – Participation – Accountability Nexus)**

ยังมีความเชื่อมโยงกันอีกชุดหนึ่ง คือ การปกครองดูแลพึ่งตนเอง –การมีส่วนร่วม เชื่อมโยงกับการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ ในบรรดาประเทศทั้งหลาย หนึ่งในวัตถุประสงค์หลักของการนำเอา SBM มาใช้ในโรงเรียนก็คือการให้มีการตรวจสอบมากขึ้นและการบริหารจัดการต้องทำด้วยความโปร่งใส (Transparent) แอนเดอร์สัน<sup>120</sup> (Anderson) ได้เสนอแนะไว้ว่าความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ของ SBM มี 3 รูปแบบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนพึงต้องทำให้เกิด ได้แก่ 1) ให้ตรวจสอบเพื่อการยึดมั่นต่อกฎเกณฑ์ข้อบังคับกับการให้ตรวจสอบเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ทางการศึกษา 2) การให้ตรวจสอบเพื่อยึดมั่นเพื่อสร้างมาตรฐาน และการให้ตรวจสอบในความเท่าเทียมกัน (The peers) 3) ให้ตรวจสอบได้ในเรื่องผลการเรียนรู้ของนักเรียนและการตรวจสอบจากสาธารณะโดยทั่วไป โครงการ SBM มีทั้งให้ตรวจสอบได้ทั้งที่เป็นแบบสร้างความแข็งแกร่งสุดๆ ชนิดเป็นแบบสำหรับการรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบจากการให้อำนาจทั้งหลายแก่ระดับโรงเรียนเพื่อสะสมเรียนรู้ การตัดสินใจเอาไว้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุจากการเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการ จึงมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและผลงานด้านอื่นๆตามที่ตั้งเป้าไว้ในการพัฒนาให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับโรงเรียนประเมินได้จากการบริหารบุคคลของโรงเรียน

<sup>118</sup>World Bank, Implementation Completion and Results Report for a Punjab Education Sector Development Policy Credit, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 8.

<sup>119</sup>T.D. Cook, quoted “Forms and Effects of School-Based management” in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 8.

<sup>120</sup>J.A. Anderson, “Accountability in Education. Education Policy Series” in The International Institute for Educational Planning and The International Academy of Education, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?.2008, 9.

การพัฒนาการวัดผลประเมินผลของโรงเรียน การสร้างความมั่นใจอย่างใกล้ชิดระหว่างความต้องการของโรงเรียนเชิงนโยบาย และสุดท้ายคือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพให้มากขึ้น

จากการเพิ่มความโปร่งใส SBM สามารถลดเรื่องคอร์รัปชันได้ด้วย ตัวอย่างการปกครองดูแลพึ่งตนเองตามโครงการ PEC ในการปฏิบัติ SBM ในประเทศเม็กซิโกที่ได้รับประโยชน์ (Credited) ในการเพิ่มความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบได้และความโปร่งใสร่วมๆกับการป้องกันและการกำจัดการทุจริตในหน้าที่บริหารจัดการทางการศึกษาด้านการใช้จ่ายเงิน<sup>121</sup> ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าคณะกรรมการโรงเรียนถูกตรวจสอบทั้งจากใช้อำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลาง (การให้ตรวจสอบได้ตามสายงานในแนวตั้ง : Vertical accountability) และจากชุมชนผู้ให้การสนับสนุน (การให้ตรวจสอบได้จากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดในแนวนอน : Horizontal accountability) ถ้าโครงการแบบนี้ขยายผลจะมีศักยภาพลดการคอร์รัปชันได้อย่างเบ็ดเสร็จ จากการตรวจสอบเอกสาร<sup>122</sup> มีประเทศที่ได้นำ SBM มาใช้แล้วได้ผลตามเป้าหมายของการให้ตรวจสอบได้ที่เพิ่มขึ้น และการเพิ่มกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองเพื่อการตัดสินใจในมิติของการตรวจสอบได้

#### กรอบความคิดที่น่าสนใจเพื่อการวิเคราะห์ SBM (Toward a Conceptual Framework for Analyzing school-Based Management)

กรอบงานทางความคิดในเรื่อง SBM สามารถนำเสนอให้เห็นได้ในส่วนของความเคลื่อนไหวที่เป็นข่าวสารจากรายงานของ WDR 2004<sup>123</sup> (รายงานการพัฒนาธนาคารโลกปี 2004) ได้นำเสนอหลักฐานที่บ่งบอกว่ามีการเพิ่มขึ้นในการปกครองดูแลพึ่งตนเองและการรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของโรงเรียน (School autonomy and accountability) สามารถช่วยแก้ปัญหาที่ลูกกลมอยู่ทั้งหมดของการศึกษาได้บ้าง ตามหลักฐานที่ปรากฏนี้ ขณะที่การเพิ่มทรัพยากรอย่างทะลึกล้นและมีการสนับสนุนจากแหล่งอื่น ๆ เข้าสู่ภาคส่วนการศึกษาเป็นความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ยากไร้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพให้มากขึ้น มันก็ไม่ได้หมายความว่าความพอเพียง จึงจำเป็นด้วยเช่นเดียวกันเพื่อแปลงทรัพยากรเหล่านี้ให้เป็นการบริการพื้นฐานที่สามารถส่งไปถึงผู้ยากไร้ให้ได้ โรงเรียนจึงควรได้รับการปกครองดูแลพึ่งตนเองในการใช้จ่าย (inputs) ของพวกเขา และมีการให้มีความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ไปยังผู้ใช้เพื่อให้ใช้จ่ายเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ วรรณกรรม (literature) ที่สนับสนุนการใช้ SBM ให้ข้อเสนอแนะเป็นหลักการ 4 ประการสำหรับการพัฒนาการสร้างบริการให้กับผู้ยากไร้ดังนี้ 1) การเพิ่มทางเลือก (choice) พวกเขาและเพิ่มการมีส่วนร่วม (participation) 2) การให้พลเมือง (citizens) มีการแสดงออก (voice) ให้เข้มข้นขึ้น 3) การสร้างข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้สามารถนำไปใช้อย่างกว้างขวางและ 4) การสร้างความเข้มแข็ง

<sup>121</sup> S. Karim, C.A. Santizo Rodal, and E.C. Mendoza, **Transparency in Education, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?**.2008, 9.

<sup>122</sup> H. Patrinos and Ruth Kagia, quoted in **The World Bank, What is School-Based Management?**2008, 9.

<sup>123</sup> World Bank, World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People, quoted in **The World Bank, What is School-Based Management?**.2008,12.

(Strengthening) เป็นการตอบแทนเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพกับผู้ยากไร้ และการทำโทษ (penalizing) แก่ผู้จัดบริการที่ล้มเหลว<sup>124</sup>

กรอบงานของรายงานการพัฒนาของธนาคารโลกในปี 2004 เพื่อการวิเคราะห์ การจัดบริการทางการศึกษาให้ความหมายการให้มีการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ (accountability) ไว้ 4 ด้านดังนี้คือ

1. ด้านการแสดงความคิดเห็น (Voice) เรื่องของพลเมืองที่พึงปรารถนาสามารถเข้า ยึดกุมการทำนโยบาย (policymakers) การตรวจสอบได้ในเรื่องผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเมื่อพ้น จากหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาข้อตกลง (Compact) เรื่องของการปฏิบัติและวิธีการ ตอบสนองสิ่งที่รับผิดชอบกับวัตถุประสงค์ของนโยบายการศึกษาสาธารณะถูกสื่อสารให้ทราบทั่วกัน อย่างชัดเจน

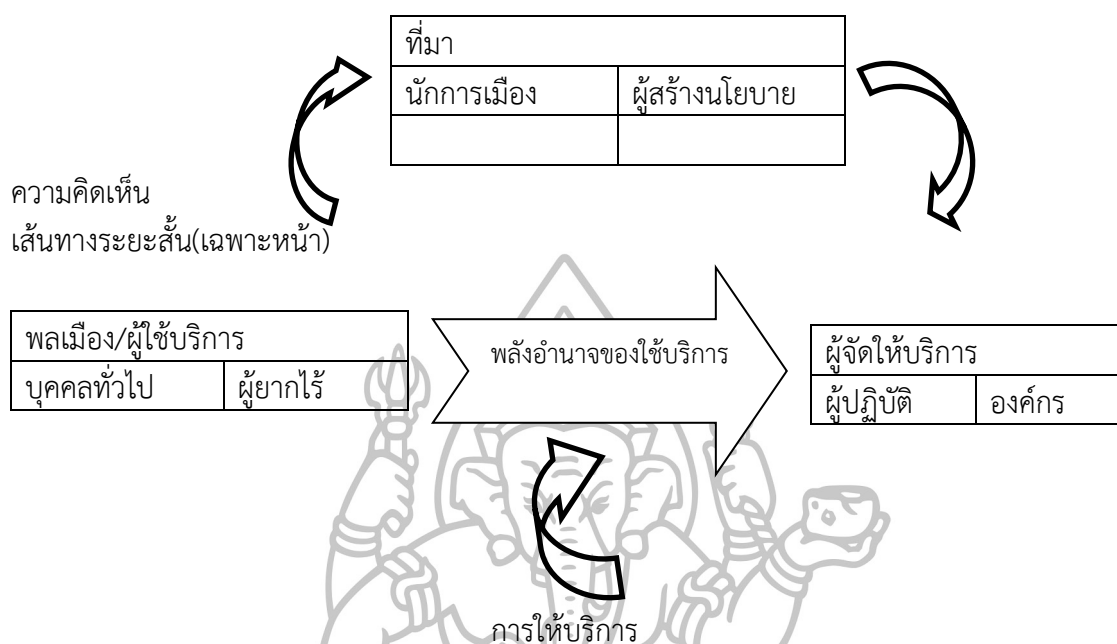
2. ด้านการบริหารจัดการ (Management) เป็นปฏิบัติการที่สร้างประสิทธิภาพของ ผู้ให้บริการในแถวหน้า (frontline providers) ภายในองค์กร

3. ด้านอำนาจของผู้ใช้บริการ (client power) การปฏิบัติของภาคพลเมืองที่เป็น พลเมืองสามารถเพิ่มการให้มีการตรวจสอบได้ของโรงเรียนและระบบโรงเรียน

ในบันทึกข้อมูลรายงานของ WDR ในปี 2004 พบว่าการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ค่อนข้างเกี่ยวข้องผูกพันกับการผสมผสานกันของการแสดงออกในความคิดเห็น ตัวเลือก การมีส่วนร่วม โดยตรง และการบัญชาการ และควบคุมทางองค์กร รายงานยังได้เสนอแนะต่อไปอีกว่าความ ร่วมมือในระบบการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (what successful education system share) ก็คือ ระบบการให้ตรวจสอบได้อย่างมีความหมาย (meaningful) กรอบงานของ WDR ปี 2004 ถูกนำเสนอเป็นการสร้างมุมมองสัมพันธภาพจาก 3 ประการด้วยกันคือ พลเมือง นักการเมือง และ ผู้ให้บริการ (แสดงไว้ในแผนภูมิที่) สิ่งที่ดีมาให้บริการและสัมพันธภาพการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ ระหว่างผู้ปฏิบัติในเรื่องเหล่านี้มีความซับซ้อน แม้แต่ภายในแต่ละกลุ่มของผู้ปฏิบัติแล้วก็ยังมี ความแตกต่างกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ และสัมพันธภาพของผลประโยชน์กับการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้จาก งานของผู้ปฏิบัติของคนหนึ่งกลุ่มอาจแตกต่างจากกลุ่มอื่นที่ปฏิบัติงานเหล่านี้ก็ได้ เมื่อการรับผิดชอบ ให้ตรวจสอบได้ล้มเหลว ความล้มเหลวสามารถบ่งบอกถึงร่องรอยที่เป็นเส้นทางนำไปสู่ระยะยาวหรือ อาจจะเป็นเพียงการสิ้นสุดก็ได้ บางครั้งกระบวนการพัฒนาเป็นระยะเส้นทางที่ทอดยาว และในบาง สถานการณ์อาจทำไม่ได้ตั้งใจ ในกรณีเหล่านี้ WDR ในปี 2004 ได้ เสนอแนะการสร้างจุดแข็งใน ระยะสั้น (short route) ในสิ่งที่เป็นการจัดให้บริการเป็นการให้ถูกทำการตรวจสอบได้โดยตรงจาก พลเมืองหรือผู้ให้บริการ ผู้ใช้บริการสามารถพัฒนาบริการที่จัดให้ได้โดยการทำต่อไปนี้ 1) การใช้การ แสดงความคิดเห็นของพวกเขาสร้างความมั่นใจประกันว่าบริการทั้งหลายได้ถูกปรับแก้ให้เป็นไปตาม ความต้องการของพวกเขาตัวเอง 2) จากการควบคุมกำกับติดตามเรียบร้อยแล้วและ/หรือที่สังคม ยอมรับได้อย่างทันทีให้เป็นการพัฒนาในระยะยาวต่อไปสิ่งเหล่านี้ควรได้นำมาใช้จัดทำ

<sup>124</sup> W.S. Barnett, "Economic of School Reform" in *Holding Schools*

### เส้นทางระยะยาวของการให้ตรวจสอบได้

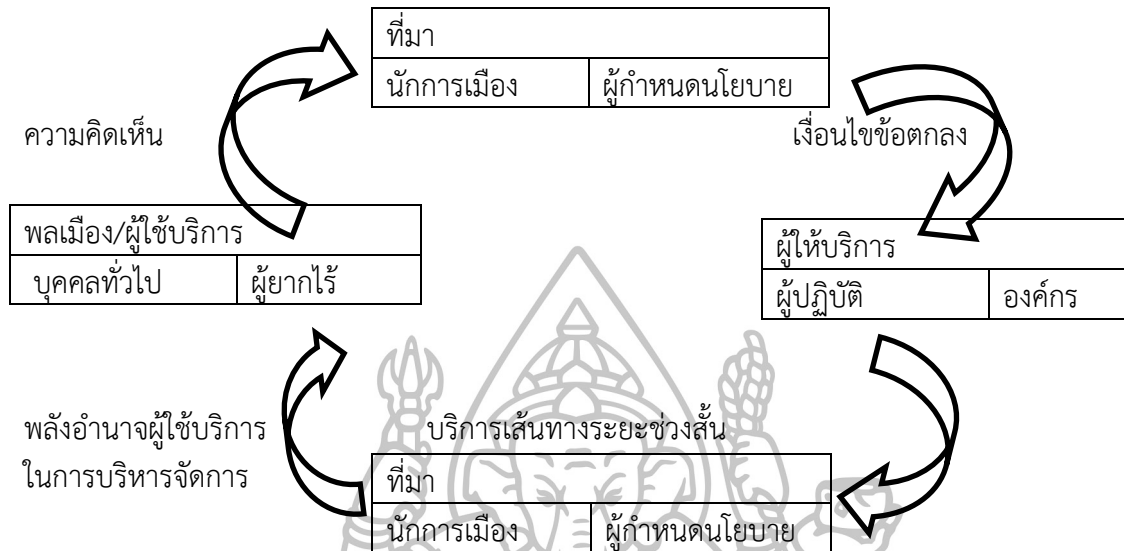


แผนภูมิที่ 5 กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ในรายงานการพัฒนา WDR ปี 2004

ที่มา :The World Bank, **What is School – Based Management?** (Washington, DC : Education Human Development Network, 2007),14.

ในทางทฤษฎีแล้ว รูปแบบSBMครอบคลุมทั่วทั้งหมดทั้ง 4 ด้านของสัมพันธภาพในการให้ตรวจสอบได้ตามที่ WDR ปี 2004 นำเสนอไว้ เงื่อนไขสัญญา (Compact) กล่าวถึงระยะเวลาความรับผิดชอบการตรวจสอบได้ ด้วยอะไรหรือด้วยวิธีใดที่รัฐบาลกลางได้มอบหมายงานการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้เป็นสายงานของกระทรวง ซึ่งเป็นผู้มอบหมายการให้ตรวจสอบได้คืนกลับไปยังโรงเรียนเพื่อปฏิบัติงานโดยวิธีการที่หลากหลาย ในความรู้สึกเช่นนี้ ตัวรูปแบบที่แน่นอนของ SBM ก็เป็นการให้ครูใหญ่มีบทบาทสูงในการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ในโรงเรียน เมื่อกระทรวงผู้ถือครองตัวแบบความรับผิดชอบในการจัดบริการให้กับผู้รับบริการผู้ได้รับคืนกลับในฐานะผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายและด้วยเหตุที่มีความคิดเห็น(voice) ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (policymakers) และเป็นการตรวจสอบนักรการเมืองในการทำงานของพวกเขา ในกรณีทั้งหมดของ SBM กลไกการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายใต้การปฏิรูป SBM ตัวของผู้ใช้บริการเองต้องกลายมาเป็นส่วนของการบริหารจัดการร่วมกันกับผู้ปฏิบัติให้บริการ ด้วยเหตุเป็นเส้นทางเฉพาะหน้าระยะสั้นของการให้ตรวจสอบได้จึงมาเป็นแม้แต่ระยะสั้นเฉพาะหน้าเป็นตัวแทนของผู้ใช้บริการของผู้ปกครองหรือทั้งของสมาชิกชุมชน ได้รับการใช้อำนาจเพื่อทำการตัดสินใจที่แน่นอนในเรื่องของพวกเขาและมีการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจที่มีผลโดยตรงถึงนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียน กรอบงานนี้ได้นำเสนอไว้ในแผนภูมิที่ 5แสดงให้เห็นการบริหารจัดการโรงเรียน ไม่ว่าพวกเขาจะเป็นเพียงเฉพาะแค่ครูใหญ่หรือเป็นคณะกรรมการของผู้ปกครองและครูการปฏิบัติในความรับผิดชอบตรวจสอบดำรงอยู่ต่อไปได้เอง

เส้นทางระยะยาวของการให้ตรวจสอบได้



แผนภูมิที่ 6 กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ใน SBM

ที่มา :The World Bank, *What is School – Based Management?* (Washington, DC: Education Human Development Network, 2007),14.

ด้วยเหตุนี้ SBM จึงสามารถเป็นวิธีการของการสร้างความเชื่อมั่นการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้กับการปกครองดูแลพึ่งตนเองตามที่จินตนาการเอาไว้ใน WDR ปี 2004 แต่กับกลุ่มที่ได้ผนวกเพิ่มเป็นตัวแทนที่เป็นผู้จัดการโรงเรียน (อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นกลุ่มที่ได้รับมอบให้มีการปกครองดูแลพึ่งตนเอง) กลุ่มนี้โดยปกติแล้วประกอบด้วยหุ้นส่วน (partnership) ที่เป็นตัวแทนอันหลากหลายผู้สามารถเข้าควบคุมในแต่ละด้านอื่น ๆ ของการรับผิดชอบตรวจสอบที่สามารถจัดให้บริการตามความต้องการจำเป็นในกรณีพิเศษของโรงเรียน ความสำเร็จของกลุ่มที่เพิ่มเข้ามาเป็นแหล่งของการใช้อำนาจที่ได้รับมอบมาเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนที่ยังคงต้องมีการทำให้ได้รับการยอมรับการทำให้

สรุปได้ว่า จากรายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Development Reports) ได้นิยามความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกระจายอำนาจการใช้อำนาจหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลาง (central government) ไปสู่ระดับโรงเรียน เพื่อสามารถใช้เป็นรูปแบบโครงสร้างทางแนวคิดทางเลือกการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งที่ลงลึกไปถึงความเป็นโรงเรียนของแต่ละโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติทางการศึกษาให้เกิดการพัฒนาโดยตรง (primary unit of improvement) และสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าเมื่อได้มอบความไว้วางใจให้มีอำนาจตัดสินใจปกครองดูแลตนเองได้แล้ว จะก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างมั่นคงยั่งยืน (stimulated and sustained improvement) ด้วยเหตุนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงต้องมีสำนึกรับผิดชอบ (responsibility) และมีการตัดสินใจใช้อำนาจหน้าที่ดำเนินการโอนไปให้กับผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้ปกครอง บางครั้งอาจรวมถึงนักเรียนและสมาชิกในชุมชนด้วย สิ่งที่ต้องการตามมาก็คือการเปลี่ยนแปลงการปกครองดูแลและการบริหาร

จัดการโรงเรียน (school governance and management) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การเงินการคลังโรงเรียน (school financing) การให้ตรวจสอบได้ (accountability)<sup>125</sup>

การพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรในโรงเรียน โดยมีแนวหลักการในการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้

1. มีการกำหนดกรอบขอบข่ายและโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. มีการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานส่วนกลาง เพื่อสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างความชัดเจนในบทบาทการใช้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียน
3. มีการส่งเสริมการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนที่มอบการตัดสินใจให้ไว้นำไปสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม
4. มีการพัฒนาการปรับปรุงกลไก และการจัดการด้านการเงินการคลังเพื่อการถ่ายโอนสินทรัพย์ให้กับโรงเรียน
5. มีการสร้างกระบวนการเปิดเผยรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการตรวจสอบได้ของการใช้สินทรัพย์และอำนาจหน้าที่
6. มีความเชื่อมั่นได้ว่าผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนเข้าใจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและมีทักษะในการบริหารจัดการตามความต้องการ<sup>126</sup>

#### การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคาลด์เวล (Caldwell)

คาลด์เวล (Caldwell) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบการกระจายอำนาจลงสู่ระดับโรงเรียนให้มีอำนาจใช้ทำการตัดสินใจพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในเรื่องที่มีความสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานที่ได้มีการพิจารณากำหนดเป้าหมาย, นโยบาย, หลักสูตร, มาตรฐาน และการตรวจสอบจากส่วนกลาง” ในความหมายดังกล่าวมีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปในทางปฏิบัติ ของแต่ละประเทศ เช่น การบริหารจัดการด้วยตนเอง (self – management)<sup>127</sup>

การบริหารจัดการโดยท้องถิ่น (local management) ก็มีการเรียกกัน ซึ่งเป็นการที่รัฐบาลหลายประเทศแทบทุกประเทศต้องการเห็นโรงเรียนให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง การจัดระบบ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนมีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาส่งผลต่อผู้เรียน จนทำให้สร้างสังคมและเศรษฐกิจที่ดีในชาติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างให้โรงเรียนเกิดผลงานการเปลี่ยนแปลง ในประเทศอังกฤษมีโรงเรียนมากกว่า 25,000 โรงเรียน ใช้การบริหารแบบนี้ เช่นเดียวกับ นิวซีแลนด์ และออสเตรเลียในรัฐวิกตอเรีย และแม้กระทั่งในโรงเรียนใน

<sup>125</sup> Ibid.,17.

<sup>126</sup> สมชัย พุทธา, “การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 147-148.

<sup>127</sup> Brian.J.Caldwell, School-Based Management. (Paris France: The International Institute for Educational Planning UNESCO, 2005), 1.

แคนาดา และสหรัฐอเมริกาที่มีประวัติประสบการณ์พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้จากตัวกำหนดกรอบและมาตรการ (scope and scale) ที่เป็นตัวชี้วัดความสำคัญว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถูกให้ความสนใจเกิดขึ้นเมื่อคราวประชุมเอเปคครั้งที่ 3 (The 3rd APEC Education ministerial Meeting) ของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ที่เมืองซานติเอโก ประเทศชิลี เมื่อเดือนเมษายน ปี ค.ศ. 2004 ในคราวประชุมเครือข่ายผู้นำประเทศด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (APEC : Asia Pacific Economic Cooperation) กลุ่มเอเปค 21 ประเทศ เป็น 1 ใน 3 ข้อ ที่ตกลงร่วมกันบรรจุไว้เป็นสาระข้อที่รัฐบาลให้ความสนใจด้านคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจ โดยเร่งปฏิรูปการศึกษาในมิติของการกระจายอำนาจ เช่นเดียวกับการให้มีการตรวจสอบเป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการ จากกรณีที่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการเรียกขาน และการปฏิบัติที่หลากหลายวิธีแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ความเป็นโรงเรียน และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมที่แฝงอยู่ในนโยบายของผู้กำหนดต้องการ ดังนั้นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่การดำเนินการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ระดับในโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับกรอบการตัดสินใจจากส่วนกลางเพื่อสร้างความมั่นใจในระบบระยะยาว ความสำคัญของการประยุกต์ใช้จึงอยู่ที่ผู้เป็นผู้นำสถานศึกษา (School Leaders) จะมีสมรรถวิสัย (capacity) ทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน และสร้างองค์ความรู้ในการตรวจสอบเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น เพื่อให้กรอบที่กำหนดจากส่วนกลาง (centrally-determined framework) จัดระบบโรงเรียนที่ควรจะเป็น<sup>128</sup>

### เร่งรัดการปฏิรูป 3 ประการหลัก (Emergence of three major reforms)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ถูกกำหนดให้เป็นนโยบาย และนำไปสู่การปฏิบัติมากกว่า 3 ทศวรรษ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ายังมีบางประเทศที่ยังไม่ได้ดำเนินการตามนโยบายนี้ ที่จริงแล้วการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้เริ่มในศตวรรษที่ 21 ดูเหมือนจะมีการเปลี่ยนแปลงหลักๆ 3 อย่างในระบบการศึกษาคือ ระบบการจัดการด้วยตนเอง ผลการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้และเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าไม่มีระบบการศึกษาใดที่จะยังคงสภาพตามแนวทางนี้ได้ยาวนาน ที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีความสามารถที่จะปรับขอบเขตการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตอบสนองความคิดริเริ่มจากส่วนกลาง เพราะสิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดมาจากระดับชาติ จังหวัด หรือระดับอำเภอ<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Brian. J. Caldwell, School-Based Management and its potential to enhance decentralization in education.” Inaugural Keynote Address on the theme ‘ Education Decentralization Revisited : School-based Management’ at the Third International Forum on Education Reform hosted by Office of the Education Council of Thailand, Ambassador Hotel Bangkok, Thailand, 8-11 September 2003.

<sup>129</sup> Brian. J. Caldwell and J. M. Spinks, *Beyond the self-Managing School*. (London : Falmer Press, 1998), quoted in Brian. J. Caldwell, *School-Based Management* (Brussels Belgium : UNESCO, 2005), 3 - 11.

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้อง (Linkages with learning outcomes)

งานวิจัยของคาลด์เวลล์และไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาลด์เวลล์และสปิงค์ส (Caldwell & Spinks), โออุชิและเซกัล (Ouchi & Segal)<sup>130</sup>, โวลันสกีและฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นจุดสนใจครั้งสำคัญของการตัดสินใจในระดับท้องถิ่นมีส่วนสนับสนุนการเรียนการสอนและเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสร้างสมรรถวิสัย (Capacity) ให้กับคณะครู (staff) ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรและมีผลงานการเรียนการสอนเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนมีโครงการนำร่องทาง ด้านการตรวจสอบที่ท้องถิ่นเข้าร่วมด้วย เช่น การกระบอกความประสงค์และการติดตามผลความสำเร็จของงาน เช่นเดียวกันกับความชัดเจนในการสร้างศักยภาพให้ชุมชนมีศักยภาพเพื่อสนับสนุนความต้องการของโรงเรียน ซึ่งเป็นการขยายภาพของการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ปรากฏ ถึงแม้ในช่วงต้นของการบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอาจจะไม่พบผลงานด้านการเรียนรู้จากการวัดประเมินสิ่งเหล่านั้น แต่เมื่อมองในด้านกว้าง ๆ แล้วการใช้ประโยชน์ก่อให้เกิดการสร้างศักยภาพที่ขยายความสำเร็จให้เห็นได้ ในระดับมหัพภาค (macro-level) กรณีศึกษาจากประเทศต่างๆ ในระดับนานาชาติ การศึกษาถึงความสำเร็จของผู้เรียน เช่น โครงการ TIMSS และ โครงการ TIMSS-R กับโครงการ PISA และโครงการ PISA-Plus ได้ยืนยันถึงความสำคัญของการสร้างความสมดุลระหว่างการรวบอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization) กับการกระจายอำนาจ (decentralization) เช่น ในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคลการยกย่องเชิดชูเกียรติวิชาชีพครู (professionalism) การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์สนับสนุนชุมชน สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม (social capital) ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self-managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืนซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ การสร้างต้นทุนทางสังคมโดยความสัมพันธ์สนับสนุนระหว่างชุมชนกับโรงเรียน บ้าน สถาบันศาสนา (church) ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรมองค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชนต่างๆ หลายภาคส่วน ประสบการณ์ที่พบทำให้เห็นว่าไม่มีความสูญเสียเปล่าเมื่อมีความมุ่งมั่นที่จะใช้กาลเวลาหลาย ๆ ปี สร้างความสมดุล แล้วยกระดับการรวบอำนาจไว้ส่วนกลางและการกระจายอำนาจออกไป ซึ่งก็ได้รับผลงานที่เกิดขึ้นตามมา จึงเป็นเหตุให้มีการอภิปรายว่าด้วยการมอบอำนาจ การใช้อำนาจหน้าที่ การรับผิดชอบ และการมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอำนาจสิ่งเหล่านี้คือการสร้างสมรรถวิสัยให้เกิดจากการเรียนรู้ที่ปรารถนา และก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในทุกระดับทั้งหมดด้วยซึ่งนัยสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมั่นใจว่าผู้ร่วมงานสมควรได้รับโอกาสอยู่เสมอ (up-to-date) ในการเรียนรู้การปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และสร้างต้นทุนทางปัญญา และต้นทุนสังคมยึดมั่นในจิตใจ

<sup>130</sup> W. G. Ouchi and L. G. Segal, *Making Schools Work : A Revolutionary Plan to Get Our Children The Education They Need* (New York : Simon & Schuster. 2003), quoted in Brian. J. Caldwell, *School-Based Management*, 11.



จากรุ่นเก่าสู่รุ่นต่อ ๆ ไป ซึ่งเป็นไปตามความเชื่อมโยงทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลการเรียนรู้การเป็นผู้นำโรงเรียน<sup>131</sup>

#### ผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้ (Measurement of impact on learning outcomes)

เจตนาอันแน่วแน่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็เพื่อให้ได้ผลจากการวัดผลงานที่แปรเป็นความทันสมัย ในตอนแรกๆ จึงเป็นเรื่องที่ทุกๆ ประเทศตั้งความหวังเอาไว้สูงในผลงานการปฏิรูปจากการวัดผลที่ได้จากการใช้เป็นการบริหาร เมื่อไม่เห็นผลงานทันท่วงทีจากการวัดก็ขาดการยอมรับ อย่างไรก็ตามในอีกด้านหนึ่งเมื่อไปเน้นที่การให้มีการตรวจสอบ (accountability) เป็นกิจกรรมสำคัญร่วมในการวัดการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายการใช้อำนาจหน้าที่ของระบบโรงเรียนที่คาดหวัง ความทันสมัยของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเช่นนี้เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ถึงผลที่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเห็นผลที่เป็นรูปธรรมที่โรงเรียนมีสมรรถนะในการวัดผลประเมินผลได้เอง มีผลงานทันเวลา สร้างความมั่นใจในความสำเร็จ โดยทำการวัดและรายงานผลเทียบเคียงกับมาตรฐานผลการดำเนินงานด้านสังคมเศรษฐกิจของโรงเรียนที่ใกล้เคียงกันซึ่งได้ผลไม่แตกต่างกันกับโรงเรียนที่ไม่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับประสบการณ์การบริหารเป็นระบบของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนได้รับประสบการณ์ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การจัดทำนโยบาย (policy making) การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สิ่งเหล่านี้รวมเรียกว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ (new professionalism) ครูหลายคนมีทักษะสูงเพิ่มมากขึ้นในการสร้างผลงานเมื่อวิเคราะห์จากผลงานของนักเรียน มีความชำนาญเรื่องการออกแบบหลักสูตร การวิจัยทางวิชาการ และการวัดผลประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นข้อแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ในมิตินี้ ความเป็นครูมืออาชีพในการให้การศึกษาที่เป็นการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ (professional) จึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปที่มุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนจึงเป็นผลงานอันเกิดจากการวัด เป็นตัวขับเคลื่อนขบวนการทำงานนัยสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนและระบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือการสร้างสมรรถนะจากการวัดผลประเมินผลอันเกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเชื่อมโยงจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน<sup>132</sup>

เครือข่ายโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Synergy through networks)

การนำเอาประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้าสู่เวทีความสนใจในระบบมิให้เกิดความโดดเดี่ยว (operate in isolation) ก็ต้องเสริมสร้างบรรยากาศการแข่งขัน (competition)

<sup>131</sup> A. Volansky and I. A. Friedman, **School-based Management : An International Perspective**. (Israel : Ministry of Education, 2003), quoted in Brian. J. Caldwell, *School-Based Management*, 11

<sup>132</sup> Brian. J. Caldwell, *School-Based Management and its potential to enhance decentralization in education.* "Inaugural Keynote Address on the theme ' Education Decentralization Revisited : School-based Management' at the Third International Forum on Education Reform hosed by Office of the Education Council of Thailand, Ambassador Hotel Bangkok, Thailand, 8-11 September 2014.

เชิงบวก เพื่อให้โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ทำงานร่วมกันสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันเป็นเครือข่าย (powerful network) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อนำไปส่งเสริมระบบการเรียนรู้ ในประเทศอังกฤษมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับสูงมีการรวมตัวเป็นเครือข่ายมากกว่า 100 เครือข่ายในนาม เครือข่ายชุมชนเพื่อการเรียนรู้ (Networked Learning Communities) ซึ่งได้รับการจัดตั้งโดย วิทยาลัยภาวะผู้นำสถานศึกษาแห่งชาติ (National College for School Leadership) ซึ่งมีโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (secondary schools) เข้าร่วมอย่างเป็นทางการเป็นโรงเรียนชั้นนำ (specialist school program) มีโรงเรียนมัธยมศึกษากว่า 3200 โรงเรียนในประเทศอังกฤษเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับอันดับช่วง 10 อันดับต้นๆ ความเป็นโรงเรียนชั้นนำ ในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนตนเองอย่างเต็มตัวตามกรอบแห่งชาติ โรงเรียนชั้นนำเหล่านี้จะเกี่ยวข้องอยู่เบื้องหลังโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนชั้นนำ แล้วจะมีการเอาข้อค้นพบที่ประสบความสำเร็จมาทำการประยุกต์ใช้ตามสภาพสังคมเศรษฐกิจ (socio-economic)<sup>133</sup> จากการติดตามศึกษาผลงานของโรงเรียนดังกล่าว พบว่าโรงเรียนต้นแบบช่วยให้มีการปรับปรุงพัฒนาประมวลความรู้สมรรถนะได้ผลเป็น 3 เท่า พิจารณาจากค่าเฉลี่ยความสามารถของผู้เรียนในการทดสอบความก้าวหน้า ยังมีโรงเรียนชั้นนำมากๆ ยิ่งทำให้สนับสนุนให้เกิดโรงเรียนชั้นนำเร็วขึ้น ในรายงานนี้จึงเห็นได้ว่าการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ<sup>134</sup> การสร้างเครือข่ายในที่นี้ไม่ใช่มีนัยการสร้างเพื่อรองรับการใช้อำนาจจากส่วนกลางหรือเป็นหน้าที่ของหน่วยงานจากส่วนกลางให้มา มีบทบาทสำคัญ แต่เป็นแค่เพียงมีการกำหนดกรอบเชิงเป้าหมาย เป็นนโยบาย เป็นมาตรฐาน เป็นการตรวจสอบ และเป็นการสนับสนุนจากส่วนกลาง เป็นการประสานงานเชื่อมโยงจากสายงานเบื้องสูงเป็นลำดับลงมาขององค์กร (top down) ในแนวคิด ส่วนการทำงานเป็นเครือข่ายเป็นการเสริมสร้างอำนาจเครือข่ายในแนวนอน (lateral powerful networks) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างยั่งยืนได้ จากงานเขียนของ เดวิด ฮาร์เกรฟ (David Hargreaves) เขากล่าวว่า “เครือข่ายที่ฐานความรู้ไม่ใช่เป็นการจัดทางเลือกเพื่อรองรับแบบแผนของบริการสาธารณะ : แต่เป็นเรื่องที่ทำได้เต็มเต็มสาระสำคัญค่อนข้างเป็นตัวแทนขององค์กรอิสระทางโครงสร้าง หรือมีนโยบายเป็นของตนเอง (single policy lever) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดจากการแสวงหาของระบบที่ให้โอกาสเรียนรู้ เกิดความร่วมมือ และมีการซึมซับเอาการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงรอบ ๆ ตัวที่ดีที่สุดมาขบคิดจนเกิดความคิดใหม่” เครือข่ายของโรงเรียน ที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงมีความสำคัญในการทำหน้าที่ยุทธศาสตร์ผู้เกี่ยวข้อง

<sup>133</sup> D. Jesson, **Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools.** (London : Specialist Schools Trust, 2004), quoted in Brian. J. Caldwell, *School-Based Management*, 20-22.

<sup>134</sup> Prime Minister’s Delivery Unit, **Key Stage 4 Priority Review : Final Report.** (London : PMDU. 2003), quoted in Brian. J. Caldwell, *School-Based Management*, 20-22.

สรุปได้ว่าเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะต้องการการตรวจสอบและถ่วงดุลเพื่อความสำเร็จตามภารกิจ จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน การมีระบบติดตามประเมินผล การจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และการมีแผนสำรอง<sup>135</sup>

### สรุปขั้นตอนและการดำเนินการ SBM จากการวิจัย

#### การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

1. มีการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ
2. มีฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบัน
3. สามารถเรียกฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศให้บริหารได้ตลอดเวลา
4. มีการปรับปรุงข้อมูลหรือระบบสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา
5. มีการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง (SWOT) ของโรงเรียน

#### การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ

1. มีการสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น
2. มีความผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมกันดำเนินการสู่ทิศทางที่ต้องการ
3. มีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
4. มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
5. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้อง ครอบคลุมกับความต้องการของโรงเรียน (ด้านนักเรียน ครู และผู้บริหาร)
6. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
7. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ
8. มีการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินผล

ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียน

#### การกำหนดกลยุทธ์

1. มีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจที่สอดคล้องกับนโยบายโรงเรียน
2. มีการกำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
3. มีการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน
4. มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
5. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

#### การดำเนินการตามแผน

1. มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้
2. มีการกำกับ ติดตามงาน
3. มีการเก็บข้อมูลระหว่างดำเนินการตามแผน

<sup>135</sup> D.Hargreaves, *Education Epidemic*. (London : Demos, 2003), quoted in Brian. J. Caldwell, *School-Based Management*, 20-22.

4. มีการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษา
5. มีการปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง
6. มีการควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน

#### การประเมินผล

1. มีการประเมินผลการทำงาน
2. มีการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียนใน

คุณภาพการจัดการศึกษา

3. มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน
4. มีการประเมินตนเอง
5. มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

#### การรายงาน

1. มีการวิเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินการตามแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้

แต่ละปี

2. ความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
3. มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
4. มีการรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด
5. มีการรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายนอก (สมศ.)
6. มีการรายงานผลงานต่อสาธารณะ (ชุมชน, สื่อมวลชน)

#### หลักการกระจายอำนาจ

1. ประชาชนมีอำนาจในการจัดการศึกษา
2. บทบาทอำนาจการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา
3. มีระบบการได้มาของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ชอบธรรม
4. คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยตัวแทนผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรชุมชน และกลุ่มวิชาชีพ

#### หลักการบริหารตนเอง

1. การมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา
2. ระบบบริหารในรูปแบบองค์คณะบุคคล
3. การให้อำนาจการตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการสถานศึกษา
4. การตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน

#### หลักการมีส่วนร่วม

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผน
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาทั้งองค์กร

### หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

### หลักการพัฒนาทั้งระบบ

1. มีการปรับโครงสร้างภายในทั้งระบบภายในโรงเรียน
2. มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในโรงเรียน
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยและให้การสนับสนุนทั้งระบบภายในโรงเรียน

### หลักการมีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ

1. ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายในสถานศึกษา/และหน่วยงานต้นสังกัด
2. ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก (สมศ.)<sup>136</sup>

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงหมายถึง ทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์กรคณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ได้ผลการวิจัย ดังนี้

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11

#### 1.1 หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- 1.1.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 1.1.2 หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management)
- 1.1.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)
- 1.1.4 หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

#### 1.2 ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- 1.2.1 การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration)
- 1.2.2 การบริหารบุคคล (Personnel Administration)
- 1.2.3 การบริหารงบประมาณ (Budget Administration)
- 1.2.4 การบริหารทั่วไป (General Administration)

<sup>136</sup> สมชัย พุทธา. “การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 212-214.

- 1.3 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 1.3.1 การวางแผน (Planning)
  - 1.3.2 การจัดองค์การ (Organizing)
  - 1.3.3 การอำนวยการ (Directing)
  - 1.3.4 การควบคุม (Controlling)
- 1.4 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ปรากฏดังนี้
  - ลำดับที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ
  - ลำดับที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการโดยให้ชุมชนเป็นหลัก
  - ลำดับที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นหลัก
  - ลำดับที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการโดยอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - ลำดับที่ 5 รูปแบบการบริหารจัดการแบบประกอบการของเอกชน
2. ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 14 ปัจจัย ดังนี้
  - 2.1 ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.2 ปัจจัยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.4 ปัจจัยด้านความร่วมมือของชุมชน
  - 2.5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษา
  - 2.6 ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.7 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ชุมชนของสถานศึกษา
  - 2.8 ปัจจัยด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.9 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.10 ปัจจัยด้านการวิจัยในชั้นเรียน
  - 2.11 ปัจจัยด้านความพร้อมของสถานศึกษา
  - 2.12 ปัจจัยด้านความศรัทธาของชุมชนต่อสถานศึกษา
  - 2.13 ปัจจัยด้านความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
  - 2.14 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือของชุมชนต่อผู้บริหารสถานศึกษา<sup>137</sup>

<sup>137</sup> ศักดิ์จิต มาศจิตต์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550), 222-226.

แอเดออลู เอเยนี (Adeolu Joshua Ayeni) ได้ทำการวิจัยเรื่อง A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools พบว่า รูปแบบแนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการประกันคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาไนจีเรีย ได้รูปแบบการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ปฏิบัติตามแนวนโยบายการศึกษาของชาติ 2) มีการวางแผน กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนของโรงเรียน 3) กำหนดมาตรฐานของครูและผู้บริหารการศึกษา 4) อำนวยความสะดวกในการดำเนินการประเมินผลภายในและภายนอกของโรงเรียน และรายงานผล 5) การตรวจสอบวิเคราะห์ผลการเรียนในการสอบทั้งภายในโรงเรียน และจากหน่วยงานภายนอก 6) ระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการแหล่งเรียนรู้<sup>138</sup>

นคร แสงนิล ได้วิจัยเรื่องการเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 เรื่องดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ครู และบุคลากร 3) ความรู้ความเข้าใจ และการยอมรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน 4) ความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษา<sup>139</sup>

แววศิริ วิวัจนสิรินทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. สภาพการ บริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานครมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) มีแผนงานวิชาการ 2) มีหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องความต้องการของชุมชน 3) มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) มีสื่อการเรียนรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ 5) มีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ 6) มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 7) มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ และ 8) มีการส่งเสริมคุณภาพงานวิชาการ

2. รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การรวมคนรวมพลัง 2) การร่วมคิด

<sup>138</sup> Adeolu Joshua Ayeni, "A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools" *Journal of Education and Learning*, 2, 2, (2013), 40.

<sup>139</sup> นคร แสงนิล, "การเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 315-317.

ร่วมวางแผน 3) การร่วมทำร่วมปฏิบัติการ 4) การร่วมสรุปเป็นบทเรียน และ 5) การร่วมรับผลจากการกระทำ และร่วมยกย่องเชิดชูผู้มีผลงาน<sup>140</sup>

นิภา พงศ์วิรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้เรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM ) ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในปัจจุบันนี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ที่ใช้กันอยู่ในประเทศไทยนั้นได้มีการนำเอาทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้เนื่องจากเรายังไม่มีแนวคิดเป็นของไทยเอง ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษา องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้เรียนฐานไทย (Thai SBM ) ได้ดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) 2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 3) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) 4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) 5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) 6) ผลการปฏิบัติงาน (performance) 7) มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights) 8) การจัดการเรียนการสอน (learning and Teaching)<sup>141</sup>



<sup>140</sup> แววศิริ วิวัจนสิรินทร์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. 3,1 (มกราคม – มิถุนายน, 2556).95.

<sup>141</sup> นิภา พงศ์วิรัตน์, “องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้เรียนฐานไทย (Thai SBM ) ในกรุงเทพมหานคร” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (ปีที่ 1 ฉบับที่ 2,2550). 45.



## เทศบาล และการจัดการศึกษาของเทศบาล

### สาระสำคัญเกี่ยวกับเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบแรกของประเทศไทย ที่มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 และหลังจากนั้นเพียง 1 ปี ก็มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 โดยมีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ทำให้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรก พ.ศ.2476 โดยยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ซึ่งเป็นสุขาภิบาลเมือง 29 แห่ง และสุขาภิบาลท้องที่ 6 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาล หลังจากนั้นก็มีการปรับปรุงกฎหมายเทศบาลอีกหลายฉบับ จนปี 2496 จึงได้มีการออกพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546 โดยมาตรา 9 ถึงมาตรา 11 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเทศบาลไว้ ดังนี้

1. เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยในพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล โดยที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าการเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้ตั้งเกณฑ์การเป็นเทศบาลตำบลว่าพื้นที่ที่จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป และอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตร

2. เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้

3. เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้

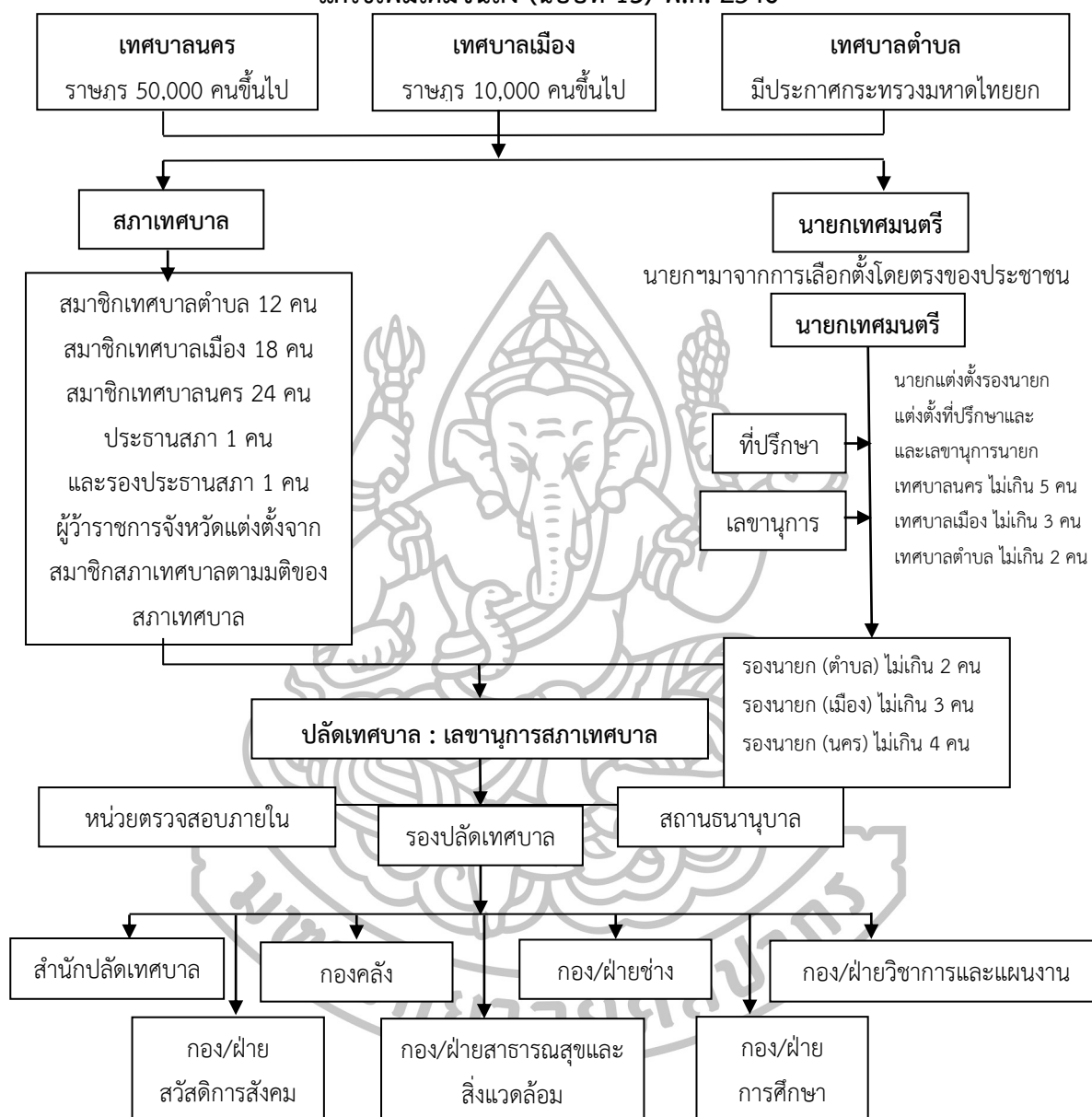
โครงสร้างของเทศบาลแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรง เป็นผู้แทนของปวงชนในเขตเทศบาลนั้น สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่งซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาลนายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 16 (9) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา เทศบาลส่วนใหญ่จึงกำหนดให้มี “กองการศึกษา” เพื่อรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารวิชาการ และงานโรงเรียนเป็นต้น<sup>142</sup>

<sup>142</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล. (กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทิงกราฟฟิค จำกัด, 2554), 34-35.

## โครงสร้างเทศบาล ตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496

แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2546



แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างเทศบาล

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ  
เทศบาล (กรุงเทพ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2554), 36

### การจัดการศึกษาของเทศบาล

พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 กำหนดให้เทศบาลเป็นราชการส่วนท้องถิ่นและระบุให้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาสำหรับประชาชนท้องถิ่นด้วย และโดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ.2478 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการโอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลและทรัพย์สินให้แก่เทศบาลทั้งหมด หากท้องถิ่นใดไม่มีโรงเรียนไม่เพียงพอ ก็ให้จัดตั้งขึ้นเพิ่มเติม โดยใช้รายได้ของเทศบาล หลังจากที่โรงเรียนประชาบาลได้โอนไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลแล้ว ปรากฏว่ามีปัญหาในด้านการบริหารจัดการ และด้านงบประมาณ รัฐบาลจึงมีมติในปี พ.ศ.2486 ให้กระทรวงศึกษาธิการรับโอนดำเนินการรับโอนโรงเรียนประชาบาลคืนจนกว่าเทศบาลจะมีความพร้อมในการจัดการศึกษา และในปี พ.ศ.2509 รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาประชาบาลไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ จึงได้มีการโอนโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่นอกเขตเทศบาลไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และปี พ.ศ. 2523 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ปรับการจัดการประถมศึกษาใหม่เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาให้มีเอกภาพ จึงโอนการประถมศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั่วประเทศให้อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับเทศบาลที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมและสามารถจัดการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษาได้ ก็ให้คงจัดการศึกษาต่อไป

เมื่อมีการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 41 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น และมาตรา 42 กำหนดว่าให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา และต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2549 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 18 กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริหารสาธารณสุขเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตน โดยถือว่าการจัดการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสาธารณสุข และการประกาศใช้แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดให้สร้างความพร้อมเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจ บุคลากร งบประมาณและทรัพย์สิน รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลซึ่งเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นแบบหนึ่ง จึงต้องดำเนินการในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีการรับโอนสถานศึกษาบางแห่งจากสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 และในปี พ.ศ. 2552 เทศบาลที่มีการจัดการศึกษาในระบบมีจำนวน 295 แห่ง และมีสถานศึกษาสังกัดเทศบาลทั้งที่เทศบาลจัดตั้งเอง และรับถ่ายโอนมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 723 แห่ง<sup>143</sup>

<sup>143</sup> เรื่องเดียวกัน, 34 – 39.

เก็จกนก เอื้อวงศ์ ได้จัดทำรายงานการวิจัยประเมินผล การจัดการศึกษาของเทศบาล เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา ความเสมอภาคทางการศึกษา สภาพการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาเทศบาลที่ได้รับการถ่ายโอนจากกระทรวงศึกษาธิการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของเทศบาลและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการจัดการศึกษาของเทศบาล ได้ผลสรุป ดังนี้

- 1) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาล ประกอบด้วย คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู ผู้บริหาร และกระบวนการจัดการศึกษา การตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ได้มาตรฐาน
- 2) ความเสมอภาคทางการศึกษา มีความเสมอภาคในระดับมากที่สุด ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) สภาพการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาเทศบาล มีความเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป มีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย ส่วนด้านงบประมาณ มีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก
- 4) ปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค มีปัจจัยเกี่ยวกับเทศบาล ปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษา และปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม<sup>144</sup>

#### การจัดการศึกษาตลอดชีวิต

โดยที่กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติมีหลักการจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน และให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ โดยเป็นการผสมผสานระหว่างการศึกษาทั้งสามรูปแบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากกลไกและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยยังไม่มีความชัดเจนรองรับดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและเป้าหมายดังกล่าว สมควรให้มีกฎหมายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง มีการบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนได้ตามศักยภาพ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา อันจะมีผลในการพัฒนากำลังคนและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป<sup>145</sup>

#### หลักการการศึกษาตลอดชีวิต

หลักการสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต คือ

1. จัดการศึกษาให้บุคคลได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางกาย ปัญญา สังคม อารมณ์ และจิตใจ
2. จัดให้ครอบครัววิถีชีวิตในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นครอบครัว การทำงาน ชุมชนและสังคม การใช้เวลาว่าง พักผ่อน หรือท่องเที่ยว

<sup>144</sup> เก็จกนก เอื้อวงศ์, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล, กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2554. ข-ฉ.

<sup>145</sup> “พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551,” ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 125,ตอนที่ 41ก (3 มีนาคม 2551): 11.

3. จัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลายในเนื้อหาสาระ ครอบคลุมทั้งการศึกษา ในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจัดให้ต่อเนื่องไปตลอดชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย

4. จัดให้มีลักษณะยืดหยุ่น หลากหลายโดยต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Environment)

5. มีแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่หลากหลาย

6. มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสนใจใฝ่รู้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต<sup>146</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รายงานการวิจัยเรื่อง สถานภาพ และบทบาทการ เสริมสร้างการเรียนรู้สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

1. สถานภาพ และบทบาทภาครัฐ และเอกชนในทหเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงกิจกรรมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนทุกคนโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการดังนี้คือ

1.1 การจัดเวทีประชาคม การจัดการกระบวนการกลุ่ม

1.2 การจัดการอบรมให้ความรู้

1.3 การดูงานนอกสถานที่

1.4 การประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น แกนนำชุมชน สื่อท้องถิ่น สื่อ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

1.5 การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่มีหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน นอกโรงเรียน และลงไปถึงชุมชน

1.6 จัดทำหลักสูตรด้านวิชาชีพเฉพาะด้าน โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง

1.7 การให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติ กิจกรรม เป็นต้น

2. กิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งต้องมีการดำเนินการเป็นประจำ และต่อเนื่องโดยส่วนใหญ่จะเน้น ที่กระบวนการจัดทำกลุ่ม และการฝึกอบรม ทั้งนี้โดยมีการจัดการเรียนการสอนด้วยในบางหน่วยงาน ซึ่งองค์ความรู้ที่ทำการถ่ายทอดมักจะสอดคล้องกับอาชีพ วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน

3. ผู้ที่ได้รับประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะเป็นกลุ่มประชาชนทั่วไปกลุ่มที่ได้รับ ผลกระทบ กลุ่มด้อยโอกาสทางการศึกษา หน่วยงาน สถาบันการศึกษา

4. การจัดการเรียนรู้ หลักสูตรระยะสั้นของภาครัฐและเอกชน ที่เน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และการพึ่งตนเองโดยส่วนใหญ่จะเป็นการอบรมในทางวิชาชีพ อาชีพเสริม รวมทั้งรูปแบบการดำเนิน ชีวิตเพื่อส่งเสริมให้พึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

5. ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของความต่อเนื่องทั้งในการลง พื้นที่ และการติดตามประเมินผล รวมทั้งขาดแคลนบุคลากร

<sup>146</sup> สำนักงานการศึกษาอกรโรงเรียน, “กรณีตัวอย่าง : การจัดการศึกษาตลอดชีวิตใน ต่างประเทศ,” 18 พฤษภาคม 2555. (อัดสำเนา)

6. ปัจจัยที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ สามารถบรรลุเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากร คน ความตั้งใจ ความอดทน การให้ความสำคัญของภาครัฐในเชิงนโยบาย เป็นต้น<sup>147</sup>

สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน ได้จัดทำเอกสาร การศึกษากรณีตัวอย่าง “การจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศ” ประกอบด้วย กลุ่มประเทศในทวีปเอเชีย ได้แก่ สาธารณรัฐเกาหลีใต้ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศสิงคโปร์ กลุ่มประเทศในทวีปยุโรป ได้แก่ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ประเทศเดนมาร์ก กลุ่มประเทศในทวีปอเมริกาเหนือ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแคนาดา และกลุ่มประเทศในทวีปออสเตรเลีย ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย โดยการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ประสบการณ์การศึกษาดูงานและการประชุมปฏิบัติการทางวิชาการในต่างประเทศ ซึ่งได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศที่คัดสรรมานี้ประสบความสำเร็จจนเป็นกรณีตัวอย่างให้แก่ประเทศที่มีความสนใจได้ศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดให้มีกฎหมายการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การจัดการศึกษาตลอดชีวิตของหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเรื่องที่รัฐควรให้ความสำคัญ หรือเป็นนโยบายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรของประเทศนั้น ๆ ซึ่งปัจจุบันประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยกำหนดเป็นนโยบาย หรือกฎหมาย เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการจัดการศึกษาตลอดชีวิต หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างเหมาะสมตามบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของแต่ละประเทศ ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นกรณีตัวอย่างพอสังเขปต่อไป

สาธารณรัฐเกาหลีใต้ มีกฎหมายการศึกษาตลอดชีวิต และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่น การจัดการศึกษาตลอดชีวิตของประเทศเกาหลีจัดการศึกษา 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เช่นเดียวกับประเทศอื่น มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาลงสู่จังหวัดและอำเภอ โดยมีกฎหมายบังคับสถาบันการศึกษาจัดการศึกษาที่หลากหลาย เปิดกว้างและยืดหยุ่นในกฎระเบียบ เพื่อให้ทุกคนเข้ารับการศึกษได้ มีการใช้สื่อหลายชนิด รวมทั้งสื่อที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศแห่งชาติ ศูนย์มัลติมีเดีย การเชื่อมโยงเครือข่าย การศึกษาหลายเครือข่าย ได้แก่ โรงเรียน มหาวิทยาลัย ห้องสมุด องค์กรธุรกิจ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยให้มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถานประกอบการ ห้องสมุด เป็นต้น และระดมความรู้ประสบการณ์จากผู้รู้ในชุมชนมาช่วยจัดการศึกษา มีการเพิ่มงบประมาณในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและรัฐบาลท้องถิ่นร่วมลงทุนในการจัดการศึกษา หาวีธีลดค่าใช้จ่ายของพ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียนที่ยากจน มีการปรับระบบการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่เรื่อง

<sup>147</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สถานภาพ และบทบาทการเสริมสร้างการเรียนรู้ สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2554), 148 – 150.

หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล มีการปรับกฎหมายการศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตลอดชีวิต

ประเทศญี่ปุ่น มีกฎหมายการเรียนรู้ตลอดชีวิตและโครงสร้างการบริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น สำนักงานนโยบายการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกระทรวงศึกษาฯ ดำเนินการจัดการศึกษาตลอดชีวิตคล้ายคลึงกับประเทศอื่นๆ ได้แก่ การวางเป้าหมายเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับประชาชน การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การขยายโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้ทุกหน่วยในสังคมเข้ามาร่วมมือกันจัดทำกิจกรรมโปรแกรมการเรียนรู้ การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้และการส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ เน้นและมีความโดดเด่นในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตขึ้นแก่ทุกคนในสังคม คือ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรซึ่งหมายถึงความร่วมมือร่วมใจของทุกหน่วยในสังคม ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน ภาคเอกชนและภาครัฐ ได้เข้ามามีส่วนร่วมกันรับผิดชอบอย่างจริงจังในการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมกับการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการองค์การการเรียนรู้และวางมาตรการในการร่วมมือกัน

ประเทศสิงคโปร์ มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในประเทศสิงคโปร์ จัดขึ้นโดยภาครัฐและเอกชน โดยมีกระทรวงกำลังคน (Ministry of Manpower) ควบคุมดูแลและกำหนดแผนการช่วยเหลือด้านการเงิน และแผนการฝึกอบรม

ประเทศแคนาดา กระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษา โดยในแต่ละมณฑลรัฐมีอิสระในการจัดองค์กรที่รับผิดชอบดูแลการศึกษา โดยในแต่ละมณฑลรัฐมีอิสระในการจัดองค์กรที่รับผิดชอบดูแลการศึกษา การออกกฎหมายและจัดหลักสูตรหรือโปรแกรมการเรียนรู้ขึ้นเอง ทั้งนี้ ประเทศแคนาดาได้สร้างความคุ้นเคยในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพแบบต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้สร้างความรู้ความเข้าใจให้ประชาชนได้ตระหนักถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่าเป็นสิ่งจำเป็น มีการฝึกอบรมให้ประชาชนสามารถใช้สื่ออย่างหลากหลายเพื่อ การเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ทันสมัย ส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนมากขึ้น และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือให้ประชาชนได้เข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ กับบ้าน โรงเรียน สถาบันทางการศึกษา สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม และชุมชน ปัจจุบันประเทศแคนาดาได้ใช้บ้านเป็นทั้งที่ทำงานและที่อยู่อาศัย เพราะฉะนั้น บ้านจึงเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ เนื่องจากสามารถทำงานหรือดำเนินธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ประเทศสหรัฐอเมริกา กำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญของชาติ โดยออกกฎหมายการศึกษาตลอดชีวิตขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีกรอบทิศทางในการปฏิบัติ ที่ชัดเจน การดำเนินการเน้นการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาให้แก่รัฐ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้สนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้มากที่สุด การจัดการศึกษา ยึดหลักการในการส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงโอกาสการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน และถือว่าเป็นสิทธิของทุกคนที่จะเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก โดยหน่วยจัดการเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ต้องหาวิธีการจัดการศึกษาให้ยืดหยุ่น เปิดกว้างเพื่อที่จะให้ประชาชนเข้าถึง ได้ง่ายและสะดวก ส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน มีเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน หรือที่เรียกว่าการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยใช้ชุมชน

เป็นพื้นฐาน ส่งเสริมความร่วมมือกันของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญแก่บ้าน ว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สำคัญ เป็นแหล่งปูพื้นฐานชีวิตของบุคคล ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง ให้ประชาชนรับความรู้ได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ

สหราชอาณาจักร กำหนดกรอบงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กระจายอำนาจ ให้ความสำคัญแก่บ้าน สถานประกอบการและชุมชนในการเป็นแหล่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนอย่างหลากหลาย และพัฒนาไปเป็นชุมชนหรือเมืองแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างความรู้ความเข้าใจปรับทัศนคติของประชาชนให้เห็นความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต หามาตรการต่างๆ ที่จะรณรงค์ให้ประชาชนกลับเข้าสู่การศึกษา โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาส จัดการศึกษาให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นในเรื่องกฎ ระเบียบต่าง ๆ จัดการศึกษาให้การศึกษาทุกรูปแบบเชื่อมโยงกันได้ เทียบโอนหน่วยกิตกันได้ และให้มีการเรียนแบบสะสมหน่วยกิต ให้ความสำคัญต่อการให้ข้อมูลสารสนเทศและการแนะแนวเพื่อช่วยจูงใจให้ประชาชนกลับเข้าสู่การศึกษาและเลือกแนวทางการศึกษาด้วยตนเอง มีการใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้การศึกษากระจายได้ครอบคลุมทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายและจัดบริการได้อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างเป็นโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการศึกษา มีการจัดระบบงบประมาณให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และเพื่อช่วยสนับสนุนประชาชนกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ประเทศเดนมาร์ก รัฐได้ออกพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาในยามว่าง (The Leisure - time Education Act of 1968) โดยกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ส่วนในการดำเนินงานจะมีทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนร่วมกันจัด โดยมีเป้าหมายและนโยบายการจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่ครอบคลุมไปถึงการศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาให้ประชาชนทุกวัยของประเทศ มีความรู้และเพิ่มศักยภาพของประชากรให้สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานระดับโลก

สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี มีกฎหมายแม่บทของการศึกษา ส่วนในทางปฏิบัติรัฐบาลของแต่ละรัฐ จะออกกฎหมายหรือพระราชบัญญัติ (Gesetz) ที่เกี่ยวข้องที่มี ความหลากหลาย การจัดการศึกษาตลอดชีวิตส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยสหภาพแรงงาน พรรคการเมือง องค์กรศาสนาและศูนย์การศึกษาผู้ใหญ่ชุมชน (Community Adult Education Centre) ที่ดำเนินงานโดยภาคเอกชน จัดการศึกษาตามความต้องการหรือ ความสนใจของชุมชน จึงมีเป้าหมายและนโยบายเพียงการให้ความรู้ทักษะแก่ผู้ใหญ่ แต่ให้ประชาชนรู้จักแก้ปัญหาของชุมชน การอยู่ร่วมกันในสังคม การสร้างสมานฉันท์ และจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับชนกลุ่มน้อย ผู้อพยพ และคนต่างวัฒนธรรม

ประเทศออสเตรเลีย กำหนดนโยบายส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต และกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้แก่ลรัฐ แต่ละลรัฐสามารถกำหนดนโยบายและบริหาร จัดการศึกษาภายในลรัฐของตนเอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ทั้งรัฐบาล เอกชน องค์กรท้องถิ่น สมาคม สถานประกอบการ และประชาชน ส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายในชุมชน จัดการศึกษาทุกประเภทให้มีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายในชุมชน จัดการศึกษาทุกประเภทให้มีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ประชาชนเลือกได้ตามความ



ต้องการ ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อ จัดการศึกษาให้ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อให้ประชาชนสามารถ ศึกษาหาความรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยมีรัฐกำหนดนโยบายในการใช้สื่อเทคโนโลยี มีการระดม ทุนจัดการศึกษาตลอดชีวิตจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น เอกชน การศึกษาใน ระดับพื้นฐาน 12 ปี รัฐจัดให้แก่ประชาชนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย สำหรับการศึกษาระดับที่สูงขึ้นนั้น มี การให้กู้ยืมเงินเรียนโดยไม่คิดดอกเบี้ย ส่วนการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเน้นการศึกษาที่สัมพันธ์กับการ ทำงาน

จากกรณีตัวอย่างการจัดการศึกษาตลอดชีวิตในต่างประเทศที่กล่าวมานั้น ล้วนให้ความสำคัญ กับการจัดการศึกษาตลอดชีวิต/การเรียนรู้ตลอดชีวิต ในลักษณะการออกกฎหมาย การกำหนด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การศึกษาตลอดชีวิต การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาตลอด ชีวิต/การเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเข้าถึงแหล่งบริการการเรียนรู้ ตลอดชีวิต การนำระบบบัญชีการเรียนรู้ส่วนบุคคลมาใช้เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมทางการศึกษาแก่ ผู้ด้อยโอกาส ฯลฯ ดังนั้น บทบาทการจัดการศึกษาตลอดชีวิต/การเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชน จึงมีความสำคัญโดยส่วนกลาง เน้นการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาและด้านอื่น ร่วมกับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง สำหรับนโยบายการศึกษาตลอดชีวิตจะมีลักษณะของการบูรณาการมาก ขึ้น รับผิดชอบ การกำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนการทำวิจัยเพื่อ พัฒนา การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เหมาะสม สำหรับหน่วยงานระดับภูมิภาคและท้องถิ่น จะนำนโยบาย/ ยุทธศาสตร์และกฎหมายการศึกษาตลอดชีวิตสู่การปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานเครือข่ายและชุมชน รวมทั้งระดมสรรพกำลังในท้องถิ่นมาใช้เพิ่มเติมที่<sup>148</sup>

### การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมจะมีความแตกต่างกัน แต่นักวิชาการหลายคน ก็ได้อ้างถึงข้อตกลงของสภา เศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economic and Social Council States) ปี 1929 ที่ได้อภิปรายถึงเรื่องการมีส่วนร่วมและสรุปว่า การมีส่วนร่วมนั้นต้องการการมีส่วนร่วมที่ช่วยของ ตามแบบประชาธิปไตยจากประชาชนอย่างสมัครใจในเรื่อง 3 ประการ คือ (1) เป็นเรื่องที่สนับสนุน ส่งเสริมต่อการพัฒนา (2) มีการแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นผลจากการพัฒนานั้น ๆ อย่างเสมอภาคกัน (3) มีความเชื่อถือในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบายและแผนรวมทั้งการนำ โครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การปฏิบัติ<sup>149</sup>

ดูล์ลาห์ (Douglah) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม (participation) ว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้าง และใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน นักการศึกษาใช้คำนี้ในการอ้างอิงถึงการมีส่วนร่วม ในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์ ใช้คำนี้ใน

<sup>148</sup> สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน, “กรณีตัวอย่าง : การจัดการศึกษาตลอดชีวิตใน ต่างประเทศ,” 18 พฤษภาคม 2555. (อัดสำเนา)

<sup>149</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ เทศบาล (กรุงเทพ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2554), 44 – 45.

ความหมายของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน เช่น การไปออกเสียงเลือกตั้ง นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ส่วนกลุ่มอื่นๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ<sup>150</sup>

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในทัศนะของการพัฒนาชนบทว่า การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับประชาชน 4 ประการ ได้แก่ (1) มีส่วนในกระบวนการตัดสินใจว่า จะทำอะไร และทำด้วยวิธีอย่างไร (2) มีส่วนในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการและการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรม เป็นการเฉพาะ (3) มีส่วนในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนา และ (4) มีส่วนในการประเมินผลโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับไวท์ ที่ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 มิติ มิติที่หนึ่ง คือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และ ทำอย่างไร มิติที่สอง มีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ตัดสินใจ มิติที่สาม มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และมิติที่สี่ คือ มีส่วนร่วมในการประเมินผล<sup>151</sup>

การจัดการศึกษา เป็นคำที่มาจากคำว่า การจัดการ กับคำว่า การศึกษาซึ่งเมื่อนำคำทั้งสองคำมารวมกัน จะมีความหมายว่า การดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากความหมายข้างต้น การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงหมายถึง การเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการและร่วมประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

#### **ความสำคัญของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา**

เนื่องจากชุมชนเป็นทั้งแหล่งที่อยู่ของกลุ่มคน เป็นภูมิปัญญา เป็นแหล่งทรัพยากร และเป็นสถานที่หล่อหลอมบุคคลในชุมชนให้อยู่ร่วมกันอย่างเหมาะสม ส่วนการศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเจริญงอกงาม ดังนั้นชุมชนจึงมีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สรุปได้ 3 ประการ คือ 1) ช่วยให้ระบบการศึกษาทราบความต้องการและปัญหาของชุมชน ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับชุมชน 2) ช่วยให้การศึกษาได้รับการสนับสนุนจากชุมชนทั้งด้านทรัพยากรและภูมิปัญญา และ 3) ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานที่จัดการศึกษา

ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง ได้ทำการวิจัย เรื่อง ตัวแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำให้เกิดความยั่งยืนของชุมชน 2) ศึกษาผลลัพธ์ความยั่งยืนของชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับความยั่งยืน

<sup>150</sup> Douglass, M. Some Perspective on the Phenomenon of Participation. *Adult Education Journal*. 20(2) 1970), 90.

<sup>151</sup> Cohen, J. M., and Uphoff, N. T. "Participationus Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificity" *World Development*. 8, 3 (1980), 6.

ของชุมชน และ 4) แสวงหาตัวแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สัมพันธ์กับความยั่งยืนของชุมชน ผลการวิจัย พบว่าการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารในระดับสูงมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายที่จะเลือกไปปฏิบัติ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนา ก่อนนำไปบริหารให้เกิดผลลัพธ์ และมีการตรวจสอบและประเมินผล ของการดำเนินงาน และความยั่งยืนของชุมชน พบว่ามีผลการดำเนินงานในระดับสูงมาก ทั้งหมดทุกด้าน เช่นกัน คือ มีผลการดำเนินงานในระดับสูง ในความยั่งยืนของชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม ความยั่งยืนของชุมชนด้านสังคม ความยั่งยืนของชุมชนด้านเศรษฐกิจ และความยั่งยืนของชุมชนด้านวัฒนธรรม ตัวแบบที่ค้นพบจากการวิจัยโดยการวิเคราะห์เส้นทางทำให้พบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อความยั่งยืนของชุมชนมีเส้นทางจากการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องผ่านการจัดทำแผนพัฒนาและการบริหารแผนพัฒนา จึงจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานในด้านภูมิคุ้มกัน และอนุรักษ์ธรรมชาติและด้านวิถีชีวิตแบบพึ่งพาธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และไปสู่ความยั่งยืนของชุมชนด้านวัฒนธรรม ที่จะตรงไป สู่ผลการดำเนินงานความยั่งยืนของชุมชนต่อไป<sup>152</sup>

สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง (กศน.ภาคกลาง) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน ในภาคกลางจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มเจ้าหน้าที่ และกลุ่มผู้เรียน ได้ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ความคาดหวัง ปัญหา และอุปสรรคของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาอาชีพของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาคกลาง แต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการ พบว่าสำนักงาน กศน. ควรให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนา และปรับปรุงศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนตำบล มีระเบียบเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน ที่ชัดเจนก่อนที่จะประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติในหน่วยงานในเรื่องการใช้งบประมาณที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามหลักสูตร มีการกำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมายย่อยให้เหมาะสมกับงบประมาณ และจัดให้การศึกษอาชีวเป็นโครงการเฉพาะกิจ สถานศึกษาควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร มีการพัฒนาผู้จัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา มีการจัดอบรมวิทยากรอาชีพ เสนอแนะให้สถานศึกษาใช้สื่อการสอนอาชีพที่สถาบัน กศน.ภาคกลางรวบรวมไว้ โดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ในท้องถิ่น ควรมีการพัฒนาผู้จัดทำสื่อ และจัดงบประมาณสนับสนุน สำนักงาน กศน. ควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทุกระดับ เนื้อหาของการประชาสัมพันธ์ควรตรงกันตั้งแต่ระดับบนถึงระดับล่าง สถานศึกษาควรนำผลจากการนิเทศ ติดตามมาแก้ปัญหาผู้เรียน และการดำเนินการของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนตำบล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 2) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ จากผลการสนทนากลุ่ม พบว่าในเรื่องสื่อควรมีการพัฒนาวิทยากรในการจัดทำสื่อ และมีเทคนิคในการใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม วางแผนในการจัดซื้อจัดหาวัสดุฝึกให้เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน และระยะเวลาตามหลักสูตร โดยให้สำนักงาน กศน. จังหวัดรวบรวมสื่อ และจัดทำศูนย์บริการสื่อ อีกทั้งให้

<sup>152</sup> ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง, “ตัวแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของชุมชน”(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2556), บทคัดย่อ.

ผู้เรียนผู้สอน และผู้จัดวางแผนร่วมกันในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ก่อนเสนอขออนุมัติหลักสูตรจากผู้มีอำนาจ การมีส่วนร่วมของเครือข่ายสร้างความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอนของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนตำบลให้กับเครือข่าย จัดสัมมนาเครือข่ายที่สนับสนุนงานอาชีพ ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติเครือข่ายที่สนับสนุนงานอาชีพในวาระอันสมควร เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของวิทยากรโดยให้สถาบัน กศน. ภาค สำนักงาน กศน. จังหวัด และศูนย์ กศน.อำเภอ พัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ให้แก่วิทยากร มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของวิทยากรอย่างสม่ำเสมอ การวัดผลประเมินผลสถานศึกษาควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล จัดทำคู่มือวิธีการประเมินผลให้วิทยากร/ครูได้เรียนรู้และประเมินผลได้ถูกต้องเหมาะสม

3) ด้านการนำไปใช้ ด้านการนำไปประกอบอาชีพ สถานศึกษาควรให้ความรู้เกี่ยวกับโลกของงานอาชีพในหลักสูตรวิชานั้น ๆ จัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการให้ครบทุกเรื่องตามหลักเกณฑ์ของโครงการควรจัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพเป็นรายชุมชน หรือพื้นที่แทนที่จะกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนคน ให้ใช้ประโยชน์จากแผนชุมชนในการวิเคราะห์ความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพเพื่อการมีงานทำ<sup>153</sup>

### ประเภทของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

การแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการทั้งหลายมีความแตกต่างกันแบบใช้เกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น แนวคิดของ โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ที่มองการมีส่วนร่วมว่ามี 3 มิติ ได้แก่ มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม และมีส่วนร่วมด้วยวิธีการอย่างไร จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมจะต้องใช้เกณฑ์หลักถึง 3 เกณฑ์ สำหรับนักวิชาการอื่นๆ เช่น อาร์นสไตน์ (Arnstein) แบ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็นบันได 8 ขั้น โดยอาร์นสไตน์ใช้อำนาจในการตัดสินใจของประชาชนเป็นเกณฑ์ในการจำแนกระดับของการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดคือ ประชาชนไม่มีอำนาจตัดสินใจใด ๆ ไปจนถึงขั้นสูงสุดคืออำนาจเป็นของประชาชน อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการคนหนึ่ง คือ แวน ดุสเซลดอร์ฟ (Dusseldrop) ได้รวบรวมแนวคิดในการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วม (types of participation) ของนักวิชาการต่างๆ ไว้ โดยใช้คุณลักษณะ (characteristics) 9 ประการมาจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 9 กลุ่ม คือ 1) ระดับความสมัครใจ 2) วิธีการมีส่วนร่วม 3) ความเข้มของการมีส่วนร่วม 4) ความถี่ของการมีส่วนร่วม 5) ระดับของประสิทธิภาพ 6) พิสัยของกิจกรรม 7) ระดับขององค์การ 8) ผู้เข้าร่วม และ 9) ลักษณะของการวางแผน

การจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วมตามลักษณะ 9 ประการนี้ เป็นประโยชน์ต่อการวัดระดับการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากเพราะทำให้เห็นภาพของการมีส่วนร่วมได้อย่างหลากหลายมิติและถ้าได้ผสมผสานคุณลักษณะจากทุกมิติเข้าด้วยกันแล้ว ก็ช่วยให้เห็นลักษณะพฤติกรรมการมีส่วนร่วมได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมทั้ง 9 ลักษณะนั้นมีได้เป็นอิสระต่อกันเพราะลักษณะภายในของการแบ่งแต่ละวิธีมีความซ้ำซ้อนกัน

<sup>153</sup> วัลล ช่างชุบ และคณะ, รายงานการวิจัย การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพของ ศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาคกลาง (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง, 2555), ฉ-ช.

ปัญชร แก้วส่อง ได้สังเคราะห์แนวคิดของการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นจากแนวคิดของดุษเชลเตอร์ฟ อีก 1 ลักษณะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามขั้นตอนในการมีส่วนร่วม ดังนั้นลักษณะการมีส่วนร่วมที่ปัญชร แก้วส่อง รวบรวมไว้จึงมี 10 ลักษณะ ต่อมา ชูชาติ พวงสมจิตต์ ได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้นแล้วพบว่ายังมีวิธีการแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมอีกวิธีการหนึ่งคือการมีส่วนร่วมที่จำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม ดังนั้นจึงแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมโดยใช้เกณฑ์การแบ่ง 11 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม
2. การจำแนกตามขั้นตอนของการมีส่วนร่วม
3. การจำแนกตามระดับความสมัครใจ
4. การจำแนกตามวิธีของการมีส่วนร่วม
5. การจำแนกตามความเข้มของการมีส่วนร่วม
6. การจำแนกตามความถี่ของการมีส่วนร่วม
7. การจำแนกตามระดับของประสิทธิผลในการมีส่วนร่วม
8. การจำแนกตามพิสัยของกิจกรรม
9. การจำแนกตามระดับขององค์การ
10. การจำแนกตามผู้เข้าร่วม
11. การจำแนกตามลักษณะของการวางแผน

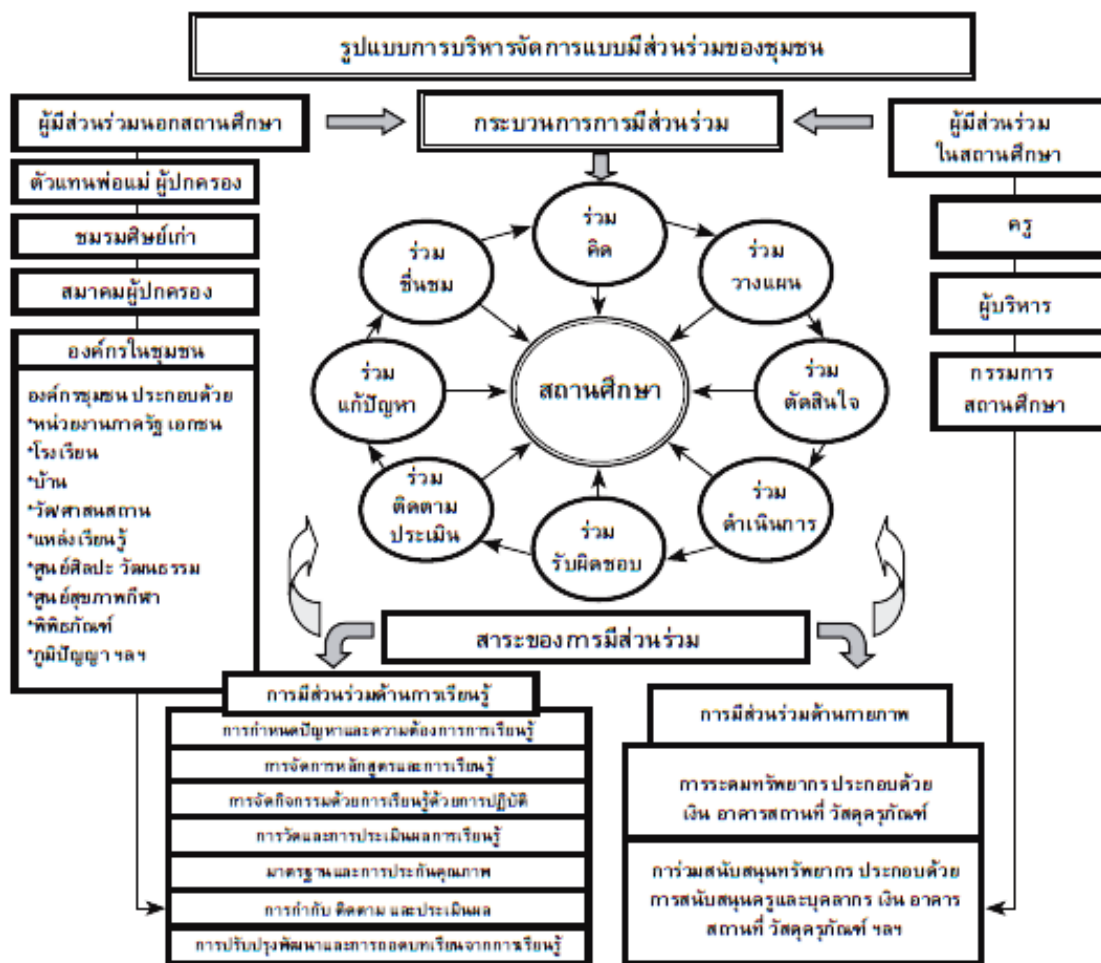
สรุปการมีส่วนร่วมโดยใช้มิติที่ต่างกัน ลักษณะภายในของแต่ละกลุ่มอาจมีความซ้ำซ้อนกันได้ แต่มิติในการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วม ดังกล่าวช่วยให้พิจารณาลักษณะการมีส่วนร่วมได้อย่างหลากหลายและครอบคลุมยิ่งขึ้น<sup>154</sup>

#### รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้ดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขนาดและความพร้อมของสถานศึกษาซึ่งจากการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การศึกษาเชิงลึกและการสังเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย และต่างประเทศพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทขนาดความพร้อมของสถานศึกษาจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือกลุ่มที่ 1 กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการที่มีอยู่เดิมหรือรูปแบบประยุกต์กลุ่มที่ 2 กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการและกลุ่มที่ 3 กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการแบบผสมผสาน โดยมีแนวคิดหลักการวิธีการสาระขนาดของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับรูปแบบข้อดีและข้อจำกัด นำเสนอในงานวิจัยนี้อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีบริบทขนาดและความพร้อมที่แตกต่างไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

<sup>154</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล.(กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2554 ) 47 – 49.

รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นรูปแบบที่มีการบริหารจัดการในลักษณะเป็นเจ้าของงานร่วมกันของกรรมการสถานศึกษาผู้บริหารครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เช่นตัวแทนพ่อแม่ผู้ปกครองชมรมศิษย์เก่าสมาคมผู้ปกครองและองค์กรในชุมชนดังปรากฏตามแผนภาพสาระและองค์ประกอบของรูปแบบดังนี้



แผนภาพที่ 8 รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557), 130.

## แนวคิด

1. การศึกษาเป็นเรื่องของทุกคนที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อัตลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชนอย่างยั่งยืน

2. การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครอบครัวชุมชนสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าอย่างรู้เท่าทันทันโลกทันเหตุการณ์ผู้เรียนมีความรู้ทักษะเจตคติคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีสามารถดำรงตนอยู่ในชุมชนและสังคมทั้งสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีความสุขมีความรักเพื่อนมนุษย์ท้องถิ่นความเป็นไทยและประเทศชาติมีสุขภาพทั้งด้านกายจิตสังคมและสติปัญญาเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี<sup>155</sup>

## หลักการ

ยึดหลักการมีส่วนร่วมของครูผู้บริหารกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนวิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ร่วมคิดสถานศึกษาจัดทำประชาคมครูผู้บริหารกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียนพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันเพื่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

2. ร่วมวางแผนโดยมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันตามการจัดทำประชาคมทั้งแผนกลยุทธ์แผนพัฒนาแผนปฏิบัติการและมีการกำหนดโครงการกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนร่วมกัน

3. ร่วมดำเนินการเมื่อมีการมอบหมายการดำเนินงานใดๆของสถานศึกษาที่เกิดจากการคิดร่วมกันวางแผนร่วมกันผู้บริหารครูกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีการดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆตามภารกิจหน้าที่ที่กำหนดร่วมกัน

4. ร่วมรับผิดชอบเมื่อมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและผลของการดำเนินงานทั้งด้านบวกและด้านลบผู้บริหารครูกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียจะมีการรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นร่วมกันโดยไม่ทอดทิ้งให้เป็นปัญหาของผู้ใดผู้หนึ่งความรับผิดชอบดังกล่าวเป็นไปตามระดับของความรับผิดชอบเช่นผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงานครูมีหน้าที่สอนจัดประสบการณ์และพัฒนาการเรียนรู้ภูมิปัญญาช่วยสอนชุมชนทำหน้าที่สนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมการเรียนรู้ระดมทรัพยากร

5. ร่วมแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาอันเกิดจากการบริหารจัดการหรือดำเนินงานผู้บริหาร ครูกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียมีการหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวร่วมกันให้ลุล่วงด้วยดี

6. ร่วมติดตาม ประเมินผลระหว่างการทำงานและหลังการทำงานผู้บริหาร ครูกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีการติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานร่วมกันในกิจกรรมการประเมินผลการเรียนพ่อแม่ผู้ปกครองหรือภูมิปัญญาสามารถเข้ามามีส่วนในการประเมินผู้เรียนด้วย

<sup>155</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557), คำนำ.

7. ร่วมชื่นชมผลสำเร็จเมื่อเกิดผลผลิตผลลัพธ์หรือความสำเร็จอันเกิดจากการบริหารจัดการร่วมกันผู้บริหารครูกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจและชื่นชมในผลสำเร็จนั้นๆ ร่วมกันเช่นการร่วมแสดงความยินดีการยกย่องให้เกียรติการมอบรางวัลฯตลอดจนการถอดบทเรียนร่วมกัน

### สาระของการมีส่วนร่วม

ในการมีส่วนร่วมเป็นการมีส่วนร่วม 2 ประเภทคือการมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมทางกายภาพดังนี้

#### 1. การมีส่วนร่วมการบริหารจัดการการเรียนรู้ได้แก่

- 1.1 การกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการทางการศึกษาร่วมกัน
- 1.2 การจัดทำหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้การมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรหรือสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการ
- 1.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติร่วมกันเช่นการเป็นครูภูมิปัญญา การร่วมสอนการจัดแหล่งเรียนรู้
- 1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 1.5 มาตรฐานและการประกันคุณภาพ
- 1.6 การกำกับติดตามและประเมินผล
- 1.7 การปรับปรุงพัฒนาและการถอดบทเรียนจากการเรียนรู้

#### 2. การมีส่วนร่วมทางกายภาพได้แก่

- 2.1 การร่วมระดมทรัพยากรได้แก่เงินอาคารสถานที่วัสดุครุภัณฑ์
- 2.2 การร่วมสนับสนุนทรัพยากรได้แก่การสนับสนุนครูและบุคลากรเงินอาคารสถานที่วัสดุครุภัณฑ์ฯ

### ขนาดของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับรูปแบบ

ขนาดของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับรูปแบบคือสถานศึกษาทุกขนาดได้แก่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชน

### ข้อดีของรูปแบบการมีส่วนร่วมชุมชน

1. เป็นการจัดการศึกษาที่เกิดจากการคิดร่วมกันดำเนินการร่วมกันรับผิดชอบร่วมกันแก้ปัญหาาร่วมกันที่จะส่งผลต่อความสำเร็จทางการศึกษาหรือการได้รับประโยชน์ที่เกิดแก่ผู้เรียนหรือเด็กเยาวชนและชุมชนร่วมกัน
2. ผู้เรียนและประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างแท้จริงสามารถเสนอความต้องการทางการศึกษาของตนและชุมชนก่อให้เกิดความพึงพอใจนำไปสู่ประสิทธิผลของการศึกษา
3. สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการสนับสนุนส่งเสริมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. เป็นการกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่ประชาชนชุมชนและท้องถิ่นสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและนโยบาย



ทางการศึกษาของรัฐและมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับท้องถิ่นโดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงหรือพัฒนากฎหมายแต่อย่างใด<sup>156</sup>

### ข้อจำกัด

1. อาจต้องใช้เวลาปรับตัวทางการบริหารสำหรับครูผู้บริหารที่เคยบริหารจัดการแบบไม่มีส่วนร่วมหรือบริหารเฉพาะภายในโรงเรียน
2. อาจเกิดการต่อต้านจากผู้บริหารและครูที่บริหารจัดการแบบไม่โปร่งใสขาดความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
3. ชุมชนบางชุมชนอ่อนแอและไม่ร่วมมือจำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง

### เงื่อนไขของรูปแบบ

1. ผู้บริหารและครูตระหนักและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนว่าจะช่วยให้สถานศึกษาบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
2. เสริมพลังชุมชน (empower) โดยการทำความเข้าใจและให้ความรู้ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูบุคลากรและกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสถานศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ชัดเจนในการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งระบบแทนที่จะเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพียงด้านเดียวรวมทั้งการจัดระบบการตอบแทนการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนดังกล่าวการมีส่วนร่วมดังกล่าวต้องมีการตกลงร่วมกันว่าควรให้ร่วมมากน้อยเพียงใดในแต่ละกิจกรรมตามความรู้ความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันในแต่ละชุมชน
4. ให้นำรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนดังกล่าวนี้เป็นฐานการบริหารจัดการของโรงเรียนในทุกรูปแบบที่โรงเรียนเลือกใช้

### การยืนยันรูปแบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินรูปแบบของ กัสกี (Guskey) ซึ่งกล่าวถึงหลักการประเมินที่สามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามหลักการประเมินผลทางการศึกษาโดยกำหนดมาตรฐานในการประเมินรูปแบบ 4 ประการ คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ และ 4) ด้านความสอดคล้องของรูปแบบเพื่ออธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ได้ครอบคลุมและชัดเจน ซึ่งรูปแบบที่ดีจะต้องผ่านการทดสอบหรือตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริงเนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบคือ การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นมาว่ามีความถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ต่อไป<sup>157</sup>

<sup>156</sup> เรื่องเดียวกัน, 129-135.

<sup>157</sup> Guskey T. R, *Evaluation professional development*.(California : A Sage Publication).2000, 25.

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นที่สถานะภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญและมีผู้กล่าวถึงวิธีการในการทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินคือ มาเดียส ชิเวน และสตัฟเฟิลบีม (Madaus, Scriven and Stutfrebeam)<sup>158</sup> ได้เสนอ การนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบเอาไว้ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา<sup>159</sup>

ไอสนอร์ (Eisner) กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. การประเมินเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจวัดด้วยเครื่องมือใด ๆ จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน จะต้องเชื่อถือว่าคุณวุฒิที่มีความตรงและมีเหตุผลที่ดี

4. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิต้องยอมรับในความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตรงตามการนำเสนอจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมาเป็นลำดับ ผู้วิจัยมีแนวคิดว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมาก่อนที่จะนำไปใช้จริง ควรได้รับการประเมิน โดยงานวิจัยเรื่องนี้ ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับรองคุณภาพของรูปแบบก่อนนำไปใช้จริง<sup>160</sup>

<sup>158</sup> Madaus, G.F., Scriven, M.S. and Stufflebeam, D.L. **Evaluation Models**

**Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation** 8th ed. (Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing, 1983).

<sup>159</sup> Eisner E., “Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in Educational Evaluation,” *Journal of Aesthetic Education*. (n.p., 1976) : 192-193.

<sup>160</sup> Eisner, E. “Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation,” *Journal of Aesthetic Education*, (1976): 15.

### สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD) คือการใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีทรัพยากรในเรื่องของสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรพร้อมรวมทั้งยังสามารถประสานการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ที่จะสามารถเชื่อมโยงนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่มุ่งเน้น “การจัดการศึกษาต้องนำไปสู่การเป็นคนดีมีอาชีพสุจริต เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” และ เพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของตนเอง เพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาให้มีความเป็นเลิศตามศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลสู่ความเป็นเลิศต่อไปซึ่งนั่นก็คือการพัฒนาท้องถิ่นหรือชุมชนให้มีความเข้มแข็งนั่นเอง แต่การที่จะทำให้การจัดการศึกษาในโครงการดังกล่าวบรรลุตามเป้าประสงค์วางไว้ได้นั้น จำเป็นต้องมีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบดำเนินการทุกฝ่ายได้มีแนวทางในการดำเนินงานเป็นไปในทำนองเดียวกันได้ ซึ่งการกำกับติดตาม ที่จะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ กล่าวคือ 1) มีการกำหนดเป้าหมายของการกำกับติดตามให้ชัดเจนและแน่นอน 2) มีการกำหนดมาตรฐานและกำหนดเกณฑ์ในการกำกับติดตาม 3) มีการประเมินผลการกำกับติดตามโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ และ 4) มีการแก้ไขปรับปรุงการกำกับติดตามให้ถูกต้อง และกระบวนการกำกับติดตามจะต้องดำเนินการในลักษณะเชิงการบริหารที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง ไม่ขัดต่อกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ในการกำกับติดตามสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษาให้ประชาชนในเขตบริการของสถานศึกษาได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันในโอกาสทางการศึกษา ให้สถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และให้สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความเจริญก้าวหน้าด้านการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยโดยรวม (mixed methodology)<sup>161</sup> โดยขั้นตอนแรก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) วัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และเพื่อยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยจำแนกเป็น สองส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง : ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และ ส่วนที่สอง : ระเบียบวิธีวิจัยและสรุปย่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการศึกษาวិเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากสื่อหลายหลากทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยโดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการปกป้องโครงการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพแล้วสรุปข้อมูลเกี่ยวกับที่ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น วิเคราะห์หาเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ต่อมานำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้ออกมาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้าง

<sup>161</sup> Abbas Tahakkori and Charles Tedlie, *Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative* (Thousand Oaks, California : Sage, 1998), 21 - 25.

เป็นรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมพร้อมทั้งเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการกำกับ ติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น(SBMLD)การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การศึกษาตลอดชีวิต รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม (opinionnaire)

1.3 นำบทสรุปองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จากการวิเคราะห์เอกสาร มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อสรุปเป็นตัวแปร เพื่อนำไปสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructure interview)

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive method) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1.4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดูแลควบคุมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1.4.2 ผู้อำนวยการกองการศึกษาหรือสำนักการศึกษาที่กำกับดูแลโรงเรียน

1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ และโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

1.4.4 ศึกษานิเทศก์ ของสำนักการศึกษาเทศบาล

1.5 สรุปการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามต่อไป

ชั้นที่ 2 การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 ตัวแปรองค์ประกอบของรูปแบบการกำกับ ติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.6 ขึ้นไป

2.3 ทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 30 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมดวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น

(reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>162</sup> ในการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.988

### ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 นำแบบทดสอบที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ โรงเรียนเทศบาลที่เข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น รวมจำนวนทั้งสิ้น 186 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ให้ข้อมูล

### 3.3 เก็บรวบรวมข้อมูล

### ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลการปรับปรุง และการสร้างรูปแบบ

4.1 วิเคราะห์องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อได้องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินรูปแบบของ กัสกี (Guskey) ซึ่งกล่าวถึงหลักการประเมินผลทางการศึกษาโดยกำหนดมาตรฐานในการประเมินรูปแบบ 4 ประการ คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ และ 4) ด้านความสอดคล้องของรูปแบบ<sup>163</sup> โดยการนำองค์ประกอบการกำกับ ติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ที่ได้มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม มายืนยันด้วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานบริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนเข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังแผนภูมิที่ 5

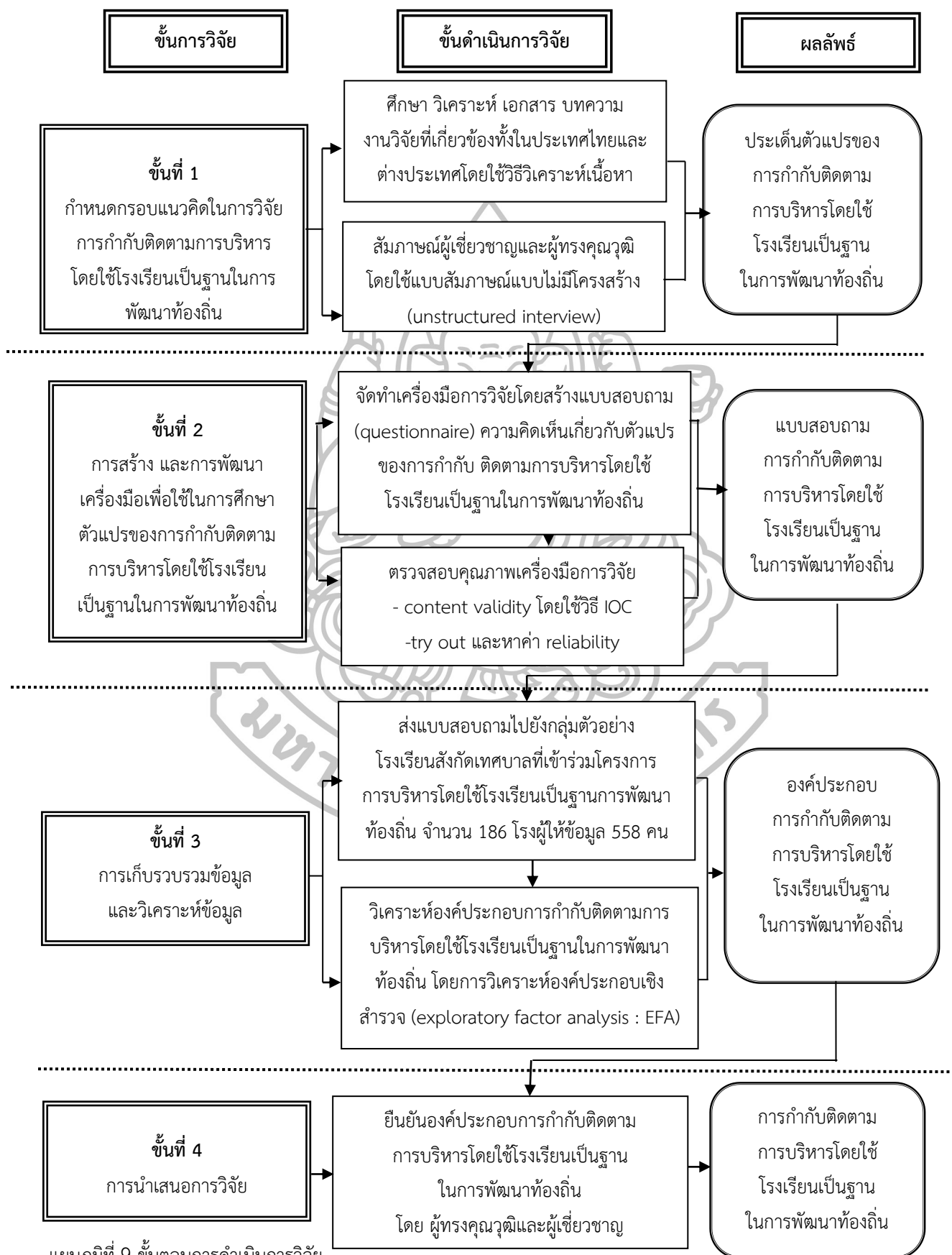
### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

<sup>162</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test.* 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper & Row, 1984), 126.

<sup>163</sup> Guskey, T. R., *Evaluation professional development.* (California : A Sage Publication). 2000, 25.

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

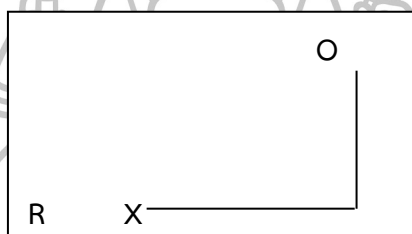


### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental design) ซึ่งสามารถเขียนแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน  
 X หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง

แผนภูมิที่ 10 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย

#### ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ ประชากรประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ทั่วประเทศ ที่ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558 จำนวน 62 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 353 โรงเรียนประกอบด้วยโรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบล 66 โรงเรียน, โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง 183 โรงเรียน, โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร 104 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นประกาศให้เป็นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขนาดกลุ่ม ดังนี้

1. สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ปีงบประมาณ 2558 เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั่วประเทศ โดยใช้ตารางของ เครซี่ และมอร์แกน



(Krejcie and Morgan)<sup>164</sup> และทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ได้โรงเรียนสังกัดเทศบาลเข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดังนี้ โรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบลจำนวน 25 โรงเรียน เทศบาลเมือง จำนวน 97 โรงเรียน และเทศบาลนคร จำนวน 64 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 186 โรงเรียน จาก 47 จังหวัด

2. จากจำนวนหน่วยวิเคราะห์นำมากำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาครูที่รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 186 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 558 คน โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ที่	จังหวัด	ประชากรร่วมโครงการSBMLD (โรงเรียน)				กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)				ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
		ทต	ทม	ทน	รวม	ทต	ทม	ทน	รวม	ผู้บริหาร	ครู sbmld	ประธาน/กรรมการ	รวม
1	กระบี่	-	4	-	4	-	2	-	2	2	2	2	6
2	กาญจนบุรี	-	5	-	5	-	3	-	3	3	3	3	9
3	กาฬสินธุ์	1	4	-	5	-	2	-	2	2	2	2	6
4	กำแพงเพชร	1	5	-	6	-	3	-	3	3	3	3	9
5	ขอนแก่น	2	5	-	7	-	3	-	3	3	3	3	9
6	จันทบุรี	-	3	-	3	-	1	-	1	1	1	1	3
7	ฉะเชิงเทรา	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
8	ชลบุรี	1	8	3	12	-	5	2	7	7	7	7	21
9	ชัยนาท	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
10	ชัยภูมิ	-	4	-	4	-	2	-	2	2	2	2	6
11	เชียงราย	7	-	-	7	5	-	-	5	5	5	5	15
12	เชียงใหม่	5	-	11	16	3	-	8	11	11	11	11	33

<sup>164</sup>Krejcie. Robert V. and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities" *Journal for Education and Psychological Measurement* . 3 (November.1970), 608.

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ที่	จังหวัด	ประชากรร่วม โครงการSBMLD (โรง)				กลุ่มตัวอย่าง (โรง)				ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
		ทต	ทม	ทน	รวม	ทต	ทม	ทน	รวม	ผู้ บริหาร	ครู sbmld	ประธาน/ กรรมการ	รวม
13	ตรัง	-	-	7	7	-	-	5	5	5	5	5	15
14	ตาก	-	4	1	5	-	2	-	2	2	2	2	6
15	นครปฐม	-	1	12	13	-	-	9	9	7	7	7	21
16	นครพนม	-	6	-	6	-	4	-	4	4	4	4	12
17	นครราชสีมา	3	-	2	5	2	-	-	2	2	2	2	6
18	นครศรีธรรมราช	-	12	10	22	-	8	7	15	15	15	15	45
19	นครสวรรค์	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
20	นราธิวาส	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
21	น่าน	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
22	บุรีรัมย์	1	4	-	5	-	2	-	2	2	2	2	6
23	ปทุมธานี	1	3	3	7	-	1	2	3	3	3	3	9
24	ประจวบคีรีขันธ์	-	3	-	3	-	1	-	1	1	1	1	3
25	ปราจีนบุรี	-	6	-	6	-	4	-	4	4	4	4	12
26	พระนครศรีอยุธยา	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-
27	พังงา	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
28	พัทลุง	5	5	-	10	3	3	-	6	6	6	6	18
29	พิจิตร	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
30	พิษณุโลก	-	-	5	5	-	-	3	3	3	3	3	9
31	เพชรบุรี	-	3	-	3	-	1	-	1	1	1	1	3
32	เพชรบูรณ์	-	4	-	4	-	2	-	2	2	2	2	6
33	แพร่	-	5	-	5	-	3	-	3	3	3	3	9
34	ภูเก็ต	1	-	7	8	-	-	5	5	5	5	5	15
35	มหาสารคาม	1	7	-	8	-	5	-	5	5	5	5	15
36	แม่ฮ่องสอน	3	1	-	4	-	-	-	2	2	2	2	6
37	ยโสธร	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
38	ยะลา	-	4	6	10	-	2	4	6	6	6	6	18

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ SBMLD ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล(ต่อ)

ที่	จังหวัด	ประชากรร่วมโครงการ SBMLD (โรง)				กลุ่มตัวอย่าง (โรง)				ผู้ให้ข้อมูล(คน)			
		ทต	ทม	ทน	รวม	ทต	ทม	ทน	รวม	ผู้ บริหาร	ครู sbmld	ประธาน กรรมการ	รวม
39	ร้อยเอ็ด	-	8	-	8	-	5	-	5	5	5	5	15
40	ระนอง	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
41	ระยอง	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
42	ราชบุรี	2	9	-	11	-	6	-	6	6	6	6	18
43	ลพบุรี	1	7	-	8	-	5	-	5	5	5	5	15
44	ลำปาง	1	-	4	5	-	-	2	2	2	2	2	6
45	ลำพูน	-	4	-	5	-	2	-	2	2	2	2	6
46	เลย	5	4	-	9	3	2	-	2	2	2	2	6
47	ศรีสะเกษ	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
48	สกลนคร	-	-	4	4	-	-	2	2	2	2	2	6
49	สงขลา	-	2	6	12	-	-	4	4	4	4	4	12
50	สตูล	1	5	-	6	-	3	-	3	3	3	3	9
51	สมุทรสงคราม	2	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
52	สมุทรสาคร	1	-	5	3	-	-	3	3	3	3	3	9
53	สระแก้ว	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
54	สระบุรี	5	-	-	5	3	-	-	3	3	3	3	9
55	สุโขทัย	3	7	-	10	2	5	-	7	7	7	7	21
56	สุราษฎร์ธานี	-	4	2	6	-	2	-	2	2	2	2	6
57	สุรินทร์	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
58	หนองคาย	-	3	-	3	-	1	-	1	1	1	1	3
59	อำนาจเจริญ	3	-	-	3	2	-	-	2	2	2	2	6
60	อุดรธานี	-	2	8	8	-	-	5	5	5	5	5	15
61	อุตรดิตถ์	1	6	-	7	-	4	-	4	4	4	4	12
62	อุบลราชธานี	1	5	5	11	-	3	3	6	6	6	6	18
รวม		66	183	104	353	25	97	64	186	186	186	186	558

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

## เครื่องมือในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. **แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)** ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ตัวแปร ใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยคำถามที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งปัจจุบัน และข้อคำถามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น แล้วนำมาสรุปรวมกับผลสรุปจากหลักทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและแบบสอบถามองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

2. **แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)** แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานโดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ไลเคอร์ท<sup>165</sup> (Likert scale) ซึ่งเป็นการวัดความคิดเห็นที่แสดงออกถึงการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับน้อยที่สุด

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับน้อย

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

<sup>165</sup> Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw-Hill, 1961), 74.

- ระดับ 3 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับปานกลาง  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับมาก  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 5 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับมากที่สุด  
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

**3. แบบสอบถาม (questionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้สำหรับ**  
ยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้อำนวยการกอง  
การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจารย์มหาวิทยาลัย หัวหน้าฝ่าย  
บริหารการศึกษา/นักบริหารงานการศึกษา หัวหน้างานวิจัยพัฒนาและเป็นกรรมการสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและการยืนยันผลการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามความ  
คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

#### การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

- นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร หลักการ งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ  
การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เนื้อหา  
(content analysis) เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย นำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการกำกับติดตาม  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มาสังเคราะห์องค์ความรู้ (content  
synthesis) เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม (opinionnaire)
- แบบสอบถามได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับ 5 ระดับโดยมีขั้นตอนดังนี้
  - ประเมินผลองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในการพัฒนาท้องถิ่น จากการวิเคราะห์เนื้อหา การสังเคราะห์องค์ความรู้แนวคิด ทฤษฎี และ  
ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ประมวลผลทุกส่วนนำมาสร้าง  
แบบสอบถามภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
  - ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content  
validity) ของแบบสอบถาม ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งทางด้านความตรงตามเนื้อหา สำนวนภาษา ความ  
ชัดเจน และความถูกต้องของภาษา แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective  
Congruence : IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป พร้อมทั้ง  
ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำแบบสอบถามที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
พิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.3 นำเครื่องมือ ที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษา แล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่ม ที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับที่ใช้ในการวิจัยและมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับ กลุ่มตัวอย่างทุกประการ โรงเรียนละ 3 คน รวม 10 โรงเรียน คิดเป็นแบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือ โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับ กลับคืนทั้งหมด 168 โรง จึงมีผู้ให้ข้อมูล 504 คน ได้แบบสอบถามทั้งหมด 504 ฉบับ ซึ่งเป็น แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 90.32 ของแบบสอบถามที่ส่งไป นำมาหาค่าความ เชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>166</sup> ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับมีค่า เท่ากับ 0.988

2.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ทั่วประเทศต่อไป

3. แบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบสอบถาม (questionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการ สร้างแบบตรวจสอบรายการโดยการประมวลสรุปองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากการ ดำเนินการวิจัย ในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ภายใต้คำแนะนำของ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ โดย การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดย นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบเพิ่มความน่าเชื่อถือของ องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากข้อมูลทั้งหมด วัตถุประสงค์ประกอบ โดยใช้หลักการประเมินรูปแบบของ กัสกี (Guskey) ซึ่งกำหนดมาตรฐานในการประเมินรูปแบบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ และ 4) ด้าน ความสอดคล้องของรูปแบบโดยสร้างเป็นแบบตรวจสอบรายการ และ แบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการตรวจสอบรายการความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ

ตอนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะและการวิจารณ์องค์ประกอบ

4. การวิเคราะห์ปรับปรุง และการนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็น ข้อวิจารณ์ และ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน
2. เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแก่บุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรงด้วยตนเอง หรือ ใช้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์แบบส่งกลับและรับคืน โดยวิธีการลงทะเบียน

<sup>166</sup> Lee J. Cronbach , Essentials of Psychological Test, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper & Row,1984), 126.

3. แบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบสอบถาม (opinionnaire) เพื่อให้ได้ องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของเรียนสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดย นำข้อมูลของเอกสารที่ศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่ง ปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 2 องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยใช้ อนุมาตราส่วนประมาณค่า (RatingScale) มาตรวจนับ คะแนนแต่ละข้อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ และในภาพรวม และวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>167</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในระดับมากที่สุด

<sup>167</sup> Best, Johnson W. *Research in education*. 4th ed. Englewood Cliffs, N. J. , Prentice-Hall, Inc, 1981

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis : EFA) ใช้วิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญโดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของปัจจัย (Eigen value) เท่ากับ 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ซึ่งแต่ละปัจจัยนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยปัจจัยตั้งแต่ 3 ปัจจัยขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>168</sup>

### สรุป

การวิจัยในครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับการวิจัยดำเนินการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการดำเนินการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และการรายงานผลการวิจัย โดยลักษณะของการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลที่เข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558 ได้จำนวน 62 จังหวัด จำนวน 353 โรงเรียน และทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ได้โรงเรียนสังกัดเทศบาลเข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นรวมทั้งสิ้นจำนวน 186 โรงเรียน จาก 47 จังหวัด กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 558 คน เครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อรวบรวมข้อมูล หลักการเบื้องต้นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน 2) แบบสอบถาม (opinionnaire) สำหรับรวบรวมข้อมูลจากหน่วยวิเคราะห์ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ วิเคราะห์เอกสาร (content analysis) ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และยืนยันองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยืนยันว่าองค์ประกอบ ซึ่งได้จากการ

<sup>168</sup>Tabachnick BG, and Fidell LS. (2007). **Using Multivariate Statistics**. Boston:



พัฒนามาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดในการวิจัย โดยกำหนดมาตรฐานไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ และ 4) ด้านความสอดคล้องขององค์ประกอบ โดยสร้างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) และ แบบสอบถาม (questionnaire) จากผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจารย์มหาวิทยาลัย หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา/นักบริหารงานการศึกษา หัวหน้างานวิจัย พัฒนาและเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน จึงได้ “การกำกับติดตามการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น”



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ 2) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบ คำบรรยาย จำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การได้มาซึ่งองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จากกรอบแนวคิดของการวิจัย จำนวน 26 แนวคิด

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ จำนวน 22 งานวิจัย

1.3 การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นจำนวน 7 ท่าน และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นประเด็นการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นตัวประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

1.6 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็น คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในการนำมาสร้างเป็นโครงสร้างองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติคือ ค่าความถี่ค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ความถูกต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และข้อคิดเห็นอื่น ๆ

ขององค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นโดยการใช้แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบ

**ตอนที่ 1** องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) จากกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือจำนวน 26 แนวคิด ประกอบด้วย

หมายเลข 1 แนวคิดของ ธงชัย สันติวงศ์

หมายเลข 2 แนวคิดของ อุทุมพร จามรมาน

หมายเลข 3 แนวคิดของ Seameo Innotech

หมายเลข 4 แนวคิดของ เสนาะ ดีเยาว์

หมายเลข 5 แนวคิดของ United Nations Development Programme Evaluation Office (UNDP)

หมายเลข 6 แนวคิดของ Werner Meier

หมายเลข 7 แนวคิดของ นายแพทย์วิจารณ์ พานิชย์

หมายเลข 8 แนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ

หมายเลข 9 แนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ

หมายเลข 10 แนวคิดของ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

หมายเลข 11 แนวคิดของ ดร.บุญมี เณรยอด

หมายเลข 12 แนวคิดของ Kusek Jody and Rist Ray

หมายเลข 13 แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หมายเลข 14 แนวคิดของ World Bank

หมายเลข 15 แนวคิดของ B. J Caldwell

หมายเลข 16 แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

หมายเลข 17 แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

หมายเลข 18 แนวคิดของ Robert S. Kaplan

หมายเลข 19 แนวคิดของ Red Cross and Red Crescent Societies

หมายเลข 20 แนวคิดของ ดร.โชติเพชรชื่น

หมายเลข 21 แนวคิดของ สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน

หมายเลข 22 แนวคิดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น(2557)

หมายเลข 23 แนวคิดของ แผนการปฏิบัติราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

หมายเลข 24 แนวคิดของ สำนักงบประมาณ

หมายเลข 25 แนวคิดของ วิพล นาคพันธ์

หมายเลข 26 แนวคิดของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

























































ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
163	ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ( Effectiveness and Efficiency )					✓											✓										
164	วิสัยทัศน์เชิง ยุทธศาสตร์ ( Strategic Vision )					✓																					
165	บริบทด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา						✓																	✓			
166	กระบวนการเรียนการ สอน (Teaching - Learning Process)						✓																				
167	หลักแบบองค์รวม เป็น การติดตามตรวจสอบ ประเมินผล นิเทศ แบบมุ่งผลพัฒนา องค์การในภาพรวม								✓																		
168	การติดตามผลการ ดำเนินการ ( Track Status) ได้ผลตรงตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้									✓											✓	✓					
169	จัดการศึกษาให้บุคคล ได้รับการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาทางกาย ปัญญา สังคม อารมณ์ และ จิตใจ																					✓					
170	จัดให้ครอบคลุมวิถีชีวิต ในทุกมิติไม่ว่าจะเป็น ครอบครัว การทำงาน ชุมชนสังคม การใช้ เวลาว่าง พักผ่อนหรือ ท่องเที่ยว																					✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
171	จัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลายในเนื้อหา สาระ ครอบคลุมทั้ง การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม อัธยาศัยโดยจัด ต่อเนื่องไปตลอดชีวิต ตั้งแต่เกิดจนตาย																						✓					
172	จัดให้มีลักษณะยืดหยุ่น หลากหลายโดยต้องมี การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้																						✓					
173	มีแหล่งเรียนรู้และ เครือข่ายการเรียนรู้ที่ หลากหลาย																						✓					
174	มีระบบการสร้าง แรงจูงใจให้บุคคลสนใจ ใฝ่รู้ ได้เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต																						✓					
175	มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นปัจจุบัน																								✓			✓
176	การให้ความรู้เรื่อง บทบาทหน้าที่แก่ คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน																							✓				✓
177	การจัดอบรมศึกษา งานเพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์และ ทักษะตามบทบาท หน้าที่คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน																							✓				✓











ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
201	การส่งเสริมพัฒนาการ กำกับดูแล และ จรรยาบรรณที่ดีในการ ประกอบธุรกิจ																✓										
202	การมีส่วนร่วม เป็นการ ส่งเสริมให้เกิดการ กระจายโอกาสแก่ ประชาชนให้มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิด เห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินการใดๆ ที่อาจมี ผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของ ชุมชนหรือท้องถิ่น																✓										
203	เก็บข้อมูลการติดตาม ตรวจสอบอย่างชัดเจน โดยเก็บจากกลุ่มที่ เฉพาะเจาะจงสามารถ นำข้อมูลมาใช้งานได้																				✓						✓
204	การติดตามตรวจสอบ ควรเป็นระบบตาม ตัวชี้วัด และการ ตั้งสมมติฐานตามที่ กำหนดไว้																				✓						
205	ควรมองหาการ เปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่ไม่ คาดคิดที่จะขึ้นกับ โครงการ																				✓						
206	สร้างความเข้าใจ และ ความเป็นเจ้าของให้กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																				✓						

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
207	ติดตามตรวจสอบว่าได้ ปฏิบัติกิจกรรมตามที ระบุไว้ในงาน																				✓					✓	
208	การสร้างคุณค่าระยะ ยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Creation of Long - term Value to all Stakeholders)																								✓		
209	ผู้บริหารระดับสูงเป็น หลัก และเป็นตัวอย่าง ทีดีให้แก่ผู้ปฏิบัติ																								✓		
210	สื่อสารในการกำกับ ดูแลให้แพร่หลาย และ จริงจัง อย่างเป็น รูปธรรม																								✓		
211	เน้นการทำงานโดยยึด ผลลัพธ์เป็นหลัก																								✓		
212	พร้อมที่จะพัฒนา ตนเอง พัฒนา ความสามารถให้เกิด ศักยภาพสูงสุด																								✓		
213	การคุ้มครองการ ปฏิบัติงานให้แก่ เจ้าหน้าที่																								✓		
214	สนับสนุนคนดีคนเก่ง ให้ได้รับความก้าวหน้า พัฒนา และสนับสนุน การปฏิบัติงาน																								✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
215	การประเมินผลการปฏิบัติงาน																										
216	ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ																									✓	
217	มีความสำเร็จในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน																										✓

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของแนวคิดทั้ง 26 แนวคิด มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 217 ปัจจัยย่อยโดยเรียงลำดับจากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยเรียงตามปีปฏิทิน จากเอกสารแนวคิดของของชาวไทย และชาวต่างประเทศ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแนวคิดไว้ 2 ด้าน คือ 1) การกำกับติดตาม และ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น SBMLD เพื่อสนับสนุนการอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย

1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศจำนวน 22 งานวิจัย ดังนี้

หมายเลข 1 งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 โดย สุเทพ บุญเติม

หมายเลข 2 งานวิจัยเรื่อง องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM) ในกรุงเทพมหานคร, 2549 โดยนิภา พงศ์วิรัตน์

หมายเลข 3 งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11, 2550 โดย ศักดิ์จิต มาศจิตต์

หมายเลข 4 งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1, 2551 โดย นายสุเทพ ชิตยวงษ์

หมายเลข 5 งานวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต, 2551 โดยสถาบันวิจัย และพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หมายเลข 6 งานวิจัยเรื่อง การเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร, 2552 โดย นคร แสงนิล

หมายเลข 7 งานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552 โดย สมชัย พุทธา

หมายเลข 8 งานวิจัยเรื่อง การวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล, 2553 โดย ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์

หมายเลข 9 งานวิจัยเรื่อง The Effect of School Based Management on Parent Behavior and the Quality of Education in Mexico , 2014 : Bando, Rosangela

หมายเลข 10 งานวิจัยเรื่อง สถานภาพ และบทบาทการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน, 2554 โดย สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา

หมายเลข 11 งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร, 2554 โดย แววศิริ วิวัจนสิรินทร์

หมายเลข 12 งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 2, 2554 โดย ดร.สมศักดิ์ สุภีรักษ์

หมายเลข 13 งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2554 โดย รศ.ดร. กาญจนา วัฒนสุนทร

หมายเลข 14 งานวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น, 2555 โดย ดร.สุวรรณ พิณฑานนท์

หมายเลข 15 งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลแบบ มุ่งเน้นการดำเนินงานของครูในด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้: การประยุกต์ใช้ การปฏิบัติ อิงหลักฐานเชิงประจักษ์, 2555 โดย ณัฐา เพชรธนู

หมายเลข 16 งานวิจัยเรื่อง A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools ,2013 :Adeolu Joshua Ayeni & Williams Olusola Ibukun

หมายเลข 17 งานวิจัยเรื่อง Project Monitoring and control measures in CMMI, 2013 by Mahmoud Khraiwesh

หมายเลข 18 งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, 2557 โดย กำพล วิทยาลัย

หมายเลข 19 งานวิจัยเรื่อง การติดตามและการประเมินผลการจัดการศึกษาตาม นโยบายด้านการศึกษารัฐบาลปี 2556, 2557 โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

หมายเลข 20 งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557 โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

หมายเลข 21 งานวิจัยเรื่อง ตัวแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของชุมชน, 2556 โดย ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง

หมายเลข 22 รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาอาชีพของ ศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาคกลาง, 2555 โดย วิมล ชาญชนบท และคณะ, ดังรายละเอียดในตารางที่ 4



































ตารางที่ 4 สรุปวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
129	ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน													✓									
130	ส่งเสริมให้ครูผลิตพัฒนาสื่อนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้จัดการเรียนการสอน													✓									
131	มีการบำรุง ดูแล รักษาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานมีความมั่นคงปลอดภัยสวยงามเสมอ													✓									
132	มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา และเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างเหมาะสม														✓	✓							
133	มีการใช้สถานศึกษาเป็นแหล่งความรู้ที่ให้การศึกษาทุกประเภท														✓	✓							
134	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็งสามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง															✓	✓						
135	โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาตลอดชีวิต														✓	✓							
136	ตีความและการปรับตัวตามนโยบายการศึกษาชาติ																	✓					
137	กำหนดการตรวจสอบ และควบคุมตามนโยบายและปฏิบัติตาม																	✓					
138	การตั้งค่ามาตรฐานสำหรับการปฏิบัติอย่างชัดเจน																	✓					

ตารางที่ 4 สรุปวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
139	อำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน																		✓					
140	ประเมินผลภายในและภายนอก																		✓					
141	การตรวจสอบการวิเคราะห์ผล การเรียนรู้ทั้งการสอบภายใน ภายนอก																		✓					
142	ตรวจสอบการวางแผน โครงการ																			✓				
143	ตรวจสอบการระดมทุน การตรวจสอบ																			✓				
144	การตรวจสอบความเสี่ยงของ โครงการ																			✓				
145	การจัดการข้อมูล																			✓				
146	การตรวจสอบการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																			✓				
147	การตรวจสอบความคิดเห็น ความคืบหน้าการปฏิบัติ																			✓				
148	การทบทวนความสำเร็จการ ปฏิบัติ																			✓				
149	กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และเกณฑ์																				✓			
150	วางแผนกำกับติดตาม																				✓			
151	จัดเตรียมทีมงาน																				✓			
152	ลงมือปฏิบัติตาม																				✓			
153	ตรวจสอบผลการปฏิบัติกับ เป้าหมายและเกณฑ์																				✓			
154	รายงานผลการกำกับติดตาม																				✓			
155	ทบทวนผลการกำกับติดตาม																				✓			
156	รูปแบบการกำกับติดตาม ตนเอง (self-monitoring)																				✓			





จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ รวม 22 งานวิจัย จำนวน 165 ปัจจัยย่อยเพื่อนำไปประกอบการอภิปรายผล ที่ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแนวคิดจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น 2 ด้าน คือ 1) การกำกับติดตาม และ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น SBMLD การเรียนรู้ตลอดชีวิตตลอด การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการอธิบายในกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป

1.3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 7 คน ดังนี้

หมายเลข 1 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ดร.ศรีสุดา ประเคนรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ (วัดสัตตนารถปริวัตร) เทศบาลเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี

หมายเลข 2 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ดร.เกียรติคุณ จันทแก่น ผู้อำนวยการกองการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงราย

หมายเลข 3 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 ดร.สรารุช ทองปิ่น ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านหนองตาไผ่น มิตรภาพที่ 5 เทศบาลเมืองวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี

หมายเลข 4 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 ดร.ประวิทย์ โอวาทกานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

หมายเลข 5 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร.ภูริชญา ยิ้มแย้ม ศึกษานิเทศก์เทศบาลนครระยอง เทศบาลนครระยองจังหวัดระยอง

หมายเลข 6 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 ดร.สมศักดิ์ นิลผาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๕ ชุมชนหนองหญ้าม้า เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

หมายเลข 7 ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 ว่าที่ร้อยโท ดร.สุวรรณ พิณตานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7
1	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2	การทำงานเป็นทีม	✓						
3	มีกระบวนการทำงานโดยใช้กระบวนการ P D C A	✓			✓			
4	ประชุมครูและบุคลากร ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ปรึกษาหารือร่วมกัน	✓	✓	✓	✓			
5	กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องรู้ทุกเรื่อง	✓	✓	✓				
6	จัดการกำกับติดตามโดยแบ่งงานเป็นกลุ่ม	✓						
7	จัดให้ครูอาวุโส ประสานงานกับกรรมการและชุมชน	✓						
8	การติดตามจากแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	จัดการศึกษาในระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	จัดการศึกษานอกระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	จัดการศึกษาตามอัธยาศัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน กำกับ ติดตาม อย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓			
13	จัดให้มีการประเมินติดตามเป็นระยะๆ	✓						
14	จัดผู้มีความรู้เฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้เรียน	✓				✓		
15	สถานศึกษา จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นประจำ	✓						
16	จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา	✓				✓		
17	จัดให้คณะกรรมการสถานศึกษามีการไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาอื่นๆที่ประสบความสำเร็จ	✓	✓			✓		
18	มีการประเมินความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ (SBMLD)	✓	✓					
19	มีการส่งเสริมให้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชน โดยโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุน	✓	✓					
20	โรงเรียนต้องบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเพราะเป็นนโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แม้ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ(SBMLD)	✓	✓			✓		

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7
21	ผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBMLD)	✓		✓		✓		
22	จัดการประชุมชี้แจงต่อคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความเข้าใจในเรื่องของ SBMLD	✓		✓				
23	จัดทำหลักสูตรต่างๆของ SBMLD และเข้าผ่านความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓						
24	จัดให้มีการทำแผนยุทธศาสตร์	✓	✓	✓			✓	
25	จัดให้มีการทำแผนสามปี	✓	✓	✓			✓	
26	จัดให้มีการทำแผนปฏิบัติงานประจำปี งบประมาณ	✓	✓	✓			✓	
27	จัดให้มีการทำแผนปฏิบัติงานประจำปี	✓	✓	✓			✓	
28	จัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนส่งเสริมความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียน	✓	✓		✓		✓	
29	การจัดการศึกษาของโรงเรียน มีความหลากหลาย ให้นักเรียนเลือกเรียนตามความสนใจ		✓				✓	
30	มีการติดตามจากภาพรวมของการดำเนินงานทั้งหมด เริ่มจากการประชุมร่วมกัน รับรู้ และทราบเรื่องเดียวกัน นิเทศติดตามงาน	✓	✓					
31	มีการสร้างเครือข่ายการสร้างเครือข่าย ระหว่างผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนเพื่อการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี		✓					
32	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้ส่วนงาน กองคลัง มาช่วยแนะนำ ชี้แจงการบริหารจัดการด้านการใช้จ่ายเงินโรงเรียน		✓	✓			✓	
33	โครงสร้างการบริหารงานทุกส่วนมีจุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จเป็นไปในทิศทางเดียวกัน		✓				✓	
34	ผู้ปฏิบัติ ดำเนินงานตามนโยบายตั้งแต่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนัก/กองการศึกษา โรงเรียน		✓					
35	จัดให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		✓		✓		✓	
36	จัดกระบวนการบริหารจัดการศึกษาตลอดชีวิต		✓					

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7
37	มีตัวชี้วัดจากความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น คือ ผู้ปกครองนำนักเรียนมาเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก จนไม่สามารถรับได้หมด		✓					
38	จัดให้มีการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียนด้วยความยุติธรรม		✓					
39	จัดทำหลักสูตรที่สามารถหยิบใช้ได้ทันที ซึ่งถือเป็นนวัตกรรม		✓	✓		✓		
40	จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายโดยได้รับการสนับสนุนจากกอง/สำนักการศึกษา		✓			✓		
41	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน		✓		✓			
42	มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับตัวนักเรียน		✓		✓	✓		
43	มีการบริหารจัดการงานทุกงานมุ่งไปสู่ความยั่งยืน		✓					
44	จัดทำการสำรวจข้อมูลความต้องการของนักเรียน เยาวชน ประชาชน			✓				
45	จัดทำโครงการความร่วมมือMOU กับหน่วยงานอื่น			✓				
46	มีการวางแผน การดำเนินงาน			✓	✓			
47	จัดทำโครงการเพื่อรองรับการดำเนินงานSBMLD			✓				
48	จัดทำตารางปฏิบัติงาน			✓				
49	มีการเตรียมทรัพยากรคือสรรวิทยากรในการให้ความรู้			✓				
50	มีการประสานขอความร่วมมือจากภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้			✓			✓	
51	จัดหางบประมาณและวัสดุ-อุปกรณ์ในการดำเนินงาน			✓				
52	ออกแบบเครื่องมือในการดำเนินงานของSBMLD			✓				
53	จัดกิจกรรมการเรียนการสอน/อบรม			✓				
54	จัดให้มีการวัดผล ประเมินผล			✓			✓	
55	มีการสำรวจจำนวนหรือร้อยละของนักเรียน เยาวชนที่เข้าร่วมโครงการ			✓			✓	

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7
56	มีการสำรวจจำนวนหรือร้อยละของนักเรียน เยาวชนที่นำความรู้ ทักษะไปพัฒนา			✓				
57	มีการสร้างเครือข่ายโรงเรียน SBMLD			✓	✓			
58	จัดให้มีการศึกษาดูงานกับ โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ SBMLD			✓				
59	จัดให้มีเครื่องมือการประเมินสำหรับคณะกรรมการประเมิน			✓				
60	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น			✓				✓
61	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			✓				✓
43	มีการบริหารจัดการงานทุกงานมุ่งไปสู่ความยั่งยืน		✓					
62	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการของโรงเรียน			✓				✓
63	ใช้กระบวนการ PAOR คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกตการณ์ (Observe) และการสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect)				✓			
64	นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ มีประสบการณ์ตรงในการประกอบอาชีพ				✓			
65	นักเรียนมีแนวทางในการเลือกศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ				✓	✓	✓	
66	มีการประเมินความพึงพอใจจากการเข้าใช้บริการจากร้านขายของ จาก SBMLD				✓	✓		
67	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล				✓	✓		
68	โรงเรียนสำรวจความต้องการของนักเรียน เพื่อจัดทำรายวิชาเพิ่มเติม และ/หรือ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามความต้องการของนักเรียนแต่ละคนและแหล่งเรียนรู้ ตามหลักการของหลักสูตรสถานศึกษา				✓		✓	
69	จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข					✓		
70	จัดการศึกษาโดยส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น					✓		✓
71	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้พัฒนาอาชีพที่หลากหลายให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น					✓		✓

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	1	2	3	4	5	6	7
72	จัดให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นที่ได้เรียนรู้ตามความต้องการ และตามศักยภาพของแต่ละบุคคลจนสามารถประกอบอาชีพได้					✓		✓
73	จัดให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นที่เข้ารับการศึกษา อบรมจนมีทักษะชีวิตและมีอาชีพสามารถดำรงชีวิตในท้องถิ่นได้					✓		✓
74	กำหนดมาตรฐานศึกษาของโรงเรียน ได้แก่ กำหนดตัวบ่งชี้ กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียน						✓	✓
75	จัดระบบบริหารและสารสนเทศ						✓	
76	ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา						✓	
77	จัดให้การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา						✓	
78	จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน						✓	
79	จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง						✓	
80	นำองค์ประกอบของการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา มาบูรณาการใช้ในการกำกับติดตาม SBMLD						✓	
81	จัดระบบบริหารและสารสนเทศ						✓	
82	ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา						✓	
83	จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน						✓	
84	จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง						✓	
85	ใช้รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM)ในการบริหารSNMLD						✓	
86	การยิ้มแย้มแจ่มใส ของผู้บริหาร ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงนักเรียน กล่าวพูดคุยด้วย						✓	
87	การกำกับติดตาม ให้ยึดตามแนวทางของคู่มือการประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น							✓

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการกำกับติดตามการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นตามทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 87 ปัจจัยย่อย ที่กล่าวถึงแนวทางในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกัน และนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้ 125 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) ของเครื่องมือและนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 10 โรงเรียน โรงละ 3 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.988 จึงกล่าวได้ว่า แบบสอบถามดังกล่าวนี้มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยนี้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถามจำนวน 125 ข้อ ไปยังโรงเรียนเก็บข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 558 คน ส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 125 ข้อ ไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 504 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.32 และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมดผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผลดังนี้

### 2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 125 ข้อ ไปยังโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่เข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในปีงบประมาณ 2558 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 186 โรงเรียน โรงละ 3 ฉบับ รวมจำนวน 558 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงเรียน จำนวน 168 โรง จำนวน 504 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.32 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยยึด จำนวนผู้ให้ข้อมูล จำนวน 168 โรง เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งหน้าที่ใน

ปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	191	37.90
	หญิง	313	62.10
	รวม	504	100.00
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	9	1.80
	- 31-40 ปี	112	22.20
	- 41-50 ปี	194	38.50
	- 51 ปีขึ้นไป	189	37.50
	รวม	504	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม		
	- ปริญญาตรี	187	37.10
	- ปริญญาโท	309	61.30
	- ปริญญาเอก	5	1.00
	- อื่นๆ	3	0.60
	รวม	504	100.00
4	ประสบการณ์การทำงาน		
	- ไม่เกิน 10 ปี	82	16.30
	- 11-20 ปี	192	38.10
	- 21-30 ปี	138	27.40
	- 30 ปีขึ้นไป	92	18.30
	รวม	504	100.00
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ไม่เกิน 5 ปี	208	41.30
	- 6-10 ปี	164	32.50
	- 11-15 ปี	41	8.10
	- 15 ปีขึ้นไป	91	18.10
	รวม	504	100.00



ตารางที่ 6 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม(ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
6	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	- ผู้บริหารสถานศึกษา	168	33.30
	- ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่น(SBMLD)	168	33.30
	- ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	168	33.30
	รวม	504	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 504 คน เป็นเพศชาย 191 คน คิดเป็นร้อยละ 73.90 เป็นเพศหญิง 313 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10 และด้านอายุพบว่า อายุ 41-50 ปี มีมากที่สุดจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 38.50 น้อยที่สุด อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ระดับปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ ได้แก่ มัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.06 ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า ระยะเวลาระหว่าง 11-20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 น้อยที่สุด ระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 ด้านประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันช่วงระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน น้อยที่สุด มีช่วงประสบการณ์ระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน พบว่า ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 168 คน ทุกตำแหน่งเท่ากับจำนวนหน่วยวิเคราะห์ คิดเป็นร้อยละ 33.30

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จาก ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	จัดทำแผนยุทธศาสตร์	4.40	0.66	มาก
2	จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี	4.42	0.65	มาก
3	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ	4.43	0.64	มาก
4	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.42	0.65	มาก
5	มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	4.36	0.66	มาก
6	กำหนดเป้าหมายของการกำกับ ติดตามให้ชัดเจน	4.21	0.64	มาก
7	มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด ในการกำกับ ติดตามชัดเจน	4.26	0.68	มาก
8	จัดระบบโครงสร้างในองค์กรอย่างชัดเจน	4.25	0.67	มาก
9	ทุกคนยอมรับบทบาทการเป็นสมาชิกในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมาย/แต่งตั้ง	4.18	0.64	มาก
10	มีการวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศเพื่อผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ	4.03	0.68	มาก
11	มีการวัดประเมินผลการกำกับ ติดตามโดยเปรียบเทียบ มาตรฐาน ตัวชี้วัดกับผลงาน	4.11	0.66	มาก
12	มีการวัดประเมินผลการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.72	มาก
13	ใช้หลักการพัฒนาตนเอง ในการดำเนินงาน SBMLD	4.17	0.65	มาก
14	ใช้หลักความรับผิดชอบในการทำงาน โดยเคารพในสิทธิ และหน้าที่ของตน และผู้อื่น	4.27	0.61	มาก
15	ใช้หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานทุกงาน	4.21	0.59	มาก
16	จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมการดำเนินการ SBMLD	4.22	0.69	มาก
17	มีการกำกับ ติดตามด้านปัจจัย โดยใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด และคุ้มค่า	4.27	0.65	มาก
18	มีการกำกับ ติดตามด้านกระบวนการดำเนินการโดยใช้หลัก PDCA	4.25	0.64	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
19	มีการกำกับ ติดตามด้านผลผลิต คือผู้เรียนมีคุณภาพ	4.27	0.64	มาก
20	มีการระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.12	0.68	มาก
21	สร้างเครือข่ายในองค์กรโดยมีวิธีการทำงานแบบ เครือข่ายเชื่อมโยงกัน เรียนรู้ร่วมกัน	4.01	0.65	มาก
22	สร้างเครือข่ายภายนอก โดยร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น/ สถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น	3.85	0.75	มาก
23	ดำเนินการกำกับ ติดตามด้วยความโปร่งใส	4.38	0.63	มาก
24	ใช้มติของส่วนรวมเป็นแนวทางในการตัดสินใจ	4.34	0.66	มาก
25	ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสเข้ารับการศึกษาย่างเสมอภาค	4.45	0.62	มาก
26	จัดทำรายงานการประเมินตนเอง เสนอต่อหน่วยงาน ต้นสังกัด	4.33	0.66	มาก
27	จัดทำรายงานการประเมินตนเองรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.29	0.66	มาก
28	มีการประชาสัมพันธ์ผลงานด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อ สร้างชื่อเสียงของโรงเรียน	4.23	0.65	มาก
29	จัดการศึกษาในระบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.52	0.60	มากที่สุด
30	จัดการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยตาม ความต้องการของเยาวชน ผู้ปกครอง และชุมชนใน ท้องถิ่น	4.08	0.83	มาก
31	จัดการดำเนินการกำกับติดตาม 3 ระยะ คือ ก่อน ดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการ	4.18	0.70	มาก
32	มีการคาดการณ์เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนิน โครงการ	3.86	0.64	มาก
33	มีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.02	0.67	มาก
34	เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก	4.14	0.70	มาก
35	จัดกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลการติดตามจากกลุ่ม ที่เจาะจง	3.95	0.72	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัธมิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
36	สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์คุณภาพที่ตั้งไว้	3.98	0.76	มาก
37	สร้างความตระหนักให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นความสำคัญของการตรวจสอบ และกำกับติดตามประเมินผล	4.10	0.64	มาก
38	ปลูกจิตสำนึกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นคุณค่า และยอมรับผลการตรวจสอบและกำกับ ติดตาม ประเมินผล	4.17	0.63	มาก
39	สร้างความเข้าใจ และความเป็นเจ้าของให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานSBMLD	4.17	0.69	มาก
40	มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน	4.16	0.67	มาก
41	มีการคุ้มครองการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	4.02	0.74	มาก
42	ให้การสนับสนุนส่งเสริม ผู้ปฏิบัติงานและมีผลงานดีเด่น	4.27	0.66	มาก
43	มีการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีผลงานดีเด่น	4.22	0.69	มาก
44	มีการส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Promotion of Best Practices) ของทุกภาคส่วน	4.16	0.75	มาก
45	จัดหาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้มีอย่างเพียงพอหลากหลาย และทั่วถึง	4.15	0.68	มาก
46	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่มีอยู่ให้มีความสมบูรณ์และความน่าสนใจยิ่งขึ้น	4.11	0.66	มาก
47	จัดระบบแหล่งเรียนรู้ให้มีความเชื่อมโยงและเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน	4.12	0.66	มาก
48	หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารใช้หลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติ	4.24	0.67	มาก
49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	4.36	0.63	มาก
50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.37	0.64	มาก
51	มีการดำเนินการวิเคราะห์SWOTในบริบทของโรงเรียนเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.33	0.65	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
52	ผู้บริหารท้องถิ่น อนุมัติในการเข้าร่วมโครงการ SBMLD	4.51	0.61	มากที่สุด
53	คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบในการเข้าร่วมโครงการ SBMLD	4.60	0.56	มากที่สุด
54	การเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ SBMLD ตามความสมัครใจ	4.52	0.64	มากที่สุด
55	มีวิธีการประเมินตนเองและปรับตัวให้มีคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการ SBMLD	4.32	0.67	มาก
56	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.48	0.59	มาก
57	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.48	0.57	มาก
58	โรงเรียนมีระบบการบริหารทั่วไปที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.48	0.58	มาก
59	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.49	0.58	มาก
60	มีการเยี่ยมบ้านนักเรียนโดยสถานศึกษานำข้อมูลความต้องการมาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอน	4.20	0.71	มาก
61	มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกด้าน	4.12	0.75	มาก
62	จัดให้มีการทำประชามติหรือเวทีประชาคมในการจัดการศึกษา	3.69	0.88	มาก
63	มีการจัดหาวัสดุ ให้เพียงพอและสอดคล้องกับหลักสูตร	4.28	0.65	มาก
64	มีการควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายวัสดุให้เพียงพอและพร้อมใช้งานเสมอ	4.18	0.63	มาก
65	จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงานของโรงเรียน	4.47	0.60	มาก
66	การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนของเทศบาล	4.25	0.68	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัธยิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
67	จัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง	4.53	0.63	มากที่สุด
68	จัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม	4.46	0.59	มาก
69	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4.17	0.77	มาก
70	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาล หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	4.19	0.71	มาก
71	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน	4.35	0.68	มาก
72	จัดการศึกษาในระบบ ที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมวิถีชีวิต	4.23	0.62	มาก
73	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นปัจจุบัน	4.56	0.57	มากที่สุด
74	มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องบทบาทหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.36	0.67	มาก
75	จัดการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะ แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.30	0.71	มาก
76	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	4.34	0.64	มาก
77	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับ	4.41	0.59	มาก
78	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา	4.35	0.67	มาก
79	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน	4.53	0.57	มากที่สุด
80	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ	4.51	0.62	มากที่สุด

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
81	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น	4.29	0.75	มาก
82	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น	4.49	0.66	มาก
83	มีเอกสารการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น	4.22	0.69	มาก
84	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดองค์ความรู้ในเรื่อง SBMLD	3.28	1.30	ปานกลาง
85	เยาวชน ผู้ปกครองชุมชนในท้องถิ่น ยังมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย	3.35	1.15	ปานกลาง
86	จัดระบบสื่อสารในการกำกับติดตามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ รับทราบอย่างทั่วถึงและเป็นรูปธรรม	3.90	0.78	มาก
87	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติ	4.40	0.57	มาก
88	จัดการเรียนรู้หลักสูตรอบรมอาชีพระยะสั้น ที่เน้นส่งเสริมอาชีพ และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน	4.15	0.74	มาก
89	โรงเรียนสำรวจความต้องการของนักเรียน เพื่อจัดทำรายวิชาเพิ่มเติม ตามความต้องการของนักเรียน	4.29	0.74	มาก
90	โรงเรียนสำรวจความต้องการของ เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมการจัดการศึกษานอกระบบและการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย	4.01	0.80	มาก
91	มีการสำรวจความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่ต้องการพัฒนาความรู้	3.98	0.80	มาก
92	จัดการเรียนการสอนโดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่างๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน และสังคมได้อย่างมีความสุข	4.34	0.69	มาก
93	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน	4.51	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
94	จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระการเรียนรู้ด้านต่างๆ	4.43	0.61	มาก
95	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติและได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง	4.46	0.62	มาก
96	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็น	4.38	0.64	มาก
97	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัย รักการอ่าน เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.39	0.63	มาก
98	จัดการคัดเลือกหนังสือแบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ วัสดุให้พร้อมบริการแก่ผู้เรียน	4.45	0.64	มาก
99	มีการจัดหาสื่อ เครื่องมือต่างๆ วัสดุให้พร้อมบริการแก่ผู้เรียน	4.38	0.65	มาก
100	จัดการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ	4.38	0.65	มาก
101	จัดระบบช่วยเหลือดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง	4.29	0.61	มาก
102	จัดกระบวนการส่งเสริมครูผู้สอน ให้ได้พัฒนาศักยภาพของตน และออกแสดงผลงานทางการศึกษา	4.39	0.68	มาก
103	จัดกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และมีผลงานแสดง	4.36	0.64	มาก
104	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา	4.09	0.79	มาก
105	ครูร่วมกันปฏิบัติการโดยมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการที่เน้นเป้าหมาย และผลลัพธ์เป็นสำคัญ	4.34	0.63	มาก
106	มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่เกิดขึ้น โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.69	มาก
107	มีการนิเทศติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัด	4.21	0.73	มาก
108	มีการยอมรับผลจากการกระทำ และยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.27	0.64	มาก
109	จัดทำรายงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบในการบริหารจัดการSBMLD	4.19	0.66	มาก



ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (ต่อ)

(n = 168)

ข้อ	การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
110	จัดให้ผู้เรียนได้การเข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.49	0.59	มาก
111	ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมตามโครงการต่างๆของโรงเรียน	4.43	0.63	มาก
112	จัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพ	4.20	0.66	มาก
113	ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการทำงานรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ	4.42	0.65	มาก
114	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพมีคุณธรรม ระเบียบวินัย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน	4.50	0.59	มากที่สุด
115	ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	4.36	0.66	มาก
116	ส่งเสริมให้ครูผลิตพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.42	0.59	มาก
117	มีการดูแลบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานมีความมั่นคงปลอดภัยสวยงามเสมอ	4.32	0.64	มาก
118	จัดตั้งชมรมเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียน	3.92	0.97	มาก
119	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการตามความเหมาะสมและเป็นไปตามแนวทาง SBMLD	4.33	0.68	มาก
120	โรงเรียนมีฐานะเป็น “ศูนย์รวมแหล่งเรียนรู้”(Learning Complex)	4.05	0.76	มาก
121	มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนอย่างทั่วถึง	4.15	0.63	มาก
122	สถานศึกษามีการปฏิบัติตามนโยบายการศึกษาชาตินโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4.44	0.58	มาก
123	มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน	3.59	1.00	มาก
124	มีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรกเริ่ม	3.53	1.04	มาก
125	วิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน	3.55	1.03	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมข้อคำถามทั้ง 125 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) อยู่ระหว่าง 3.28 - 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.56 - 1.30 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) มากที่สุด 3 อันดับแรก คือตัวแปรที่ 53 คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบในการเข้าร่วมโครงการ SBMLD มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.56 ตัวแปรที่ 73 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นปัจจุบันมีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) 4.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.57 และตัวแปรที่ 67 จัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) 4.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.63 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก

### 2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเชิงสำรวจ(exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบโดยสถิติตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่าKaiser-Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

**KMO and Bartlett's Test**

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	84020.592
	df	7750
	Sig.	.000

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบKMO(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ของข้อมูลที่เก็บได้จากงานวิจัยได้เท่ากับ .907 ซึ่ง ไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่และได้สรุปว่าถ้าค่า KMO  $\geq$  0.8 แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ(sig 0.00 > 0.05)

แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 504 ฉบับ จากทั้งสิ้น 558 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.32 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax extraction) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปตามที่ แฮร์และคณะ (Hair et.al.) กล่าวว่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.50 ขึ้นไปเป็นค่าหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant) 2) มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของ ไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวขึ้นไป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.60 เพื่อให้ได้ตัวแปรอธิบายที่จำเป็นที่สุดในแต่ละองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว จึงได้จำนวนองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนของตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ จำนวน 4 องค์ประกอบดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงองค์ประกอบค่าไอเกนค่าร้อยละของความแปรปรวนค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน Eigenvalues	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigenvalues	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative %)
1	54.257	43.406	43.406	18.742	14.993	14.993
2	6.517	5.213	48.619	16.903	13.523	28.516
3	4.384	3.507	52.126	15.543	12.434	40.951
4	3.290	2.632	54.758	12.025	9.620	50.570

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ที่มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวขึ้นไปพบว่ามี 4 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กำหนด คือองค์ประกอบที่ 1- 4 เมื่อหมุนแกนแล้วองค์ประกอบที่ 1 มีค่าความแปรปรวนสูงสุดเท่ากับ 18.742 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 14.993

องค์ประกอบที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 16.903 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 13.523 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 15.543 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 12.434 และองค์ประกอบที่ 4 มีค่าความแปรปรวน 12.025 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 9.620 องค์ประกอบอื่นๆมีค่าไอเกน และความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดค่อยๆลดลงตามลำดับและองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์คือ องค์ประกอบที่ 1-4 พบว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด 50.570

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) มากกว่า 1 การเลือกองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.60 เพื่อให้ได้ตัวแปรอธิบายที่จำเป็นมากที่สุดในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบและตัวแปรได้ดังรายละเอียด ในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
ตัวแปรที่ 95	.773			
ตัวแปรที่ 93	.751			
ตัวแปรที่ 94	.719			
ตัวแปรที่ 92	.677			
ตัวแปรที่ 97	.675			
ตัวแปรที่ 96	.673			
ตัวแปรที่ 114	.645			
ตัวแปรที่ 103	.632			
ตัวแปรที่ 56	.627			
ตัวแปรที่ 54	.617			
ตัวแปรที่ 16		.682		
ตัวแปรที่ 18		.679		
ตัวแปรที่ 2		.665		
ตัวแปรที่ 1		.664		
ตัวแปรที่ 5		.655		
ตัวแปรที่ 4		.641		
ตัวแปรที่ 3		.640		
ตัวแปรที่ 17		.613		

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
ตัวแปรที่ 71			.690	
ตัวแปรที่ 79			.689	
ตัวแปรที่ 70			.675	
ตัวแปรที่ 82			.659	
ตัวแปรที่ 69			.651	
ตัวแปรที่ 100			.640	
ตัวแปรที่ 81			.618	
ตัวแปรที่ 115			.612	
ตัวแปรที่ 107			.603	
ตัวแปรที่ 80			.600	
ตัวแปรที่ 125				.831
ตัวแปรที่ 124				.829
ตัวแปรที่ 123				.816
<b>รวมทั้งสิ้น 31 ตัวแปร</b>	<b>10 ตัวแปร</b>	<b>8 ตัวแปร</b>	<b>10 ตัวแปร</b>	<b>3 ตัวแปร</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่นตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบมี 4 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 3 ตัวแปร รวมตัวแปรทั้งสิ้น 31 ตัวแปร

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ( Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นขององค์ประกอบเพื่อสกัดตัวแปร ให้เหลือองค์ประกอบที่มีความสำคัญ โดยการวิเคราะห์ ด้วยวิธีสกัด ปัจจัย วิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) และได้ องค์ประกอบ ทั้ง 4 องค์ประกอบที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี รวมถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยจำแนกตัวแปรที่อธิบายในแต่ละ องค์ประกอบ แสดงรายละเอียดใน ตารางที่ 11

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	X 95	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติและได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง	.773
2	X 93	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน	.751
3	X 94	จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระการเรียนรู้ด้านต่างๆ	.719
4	X 92	จัดการเรียนการสอนโดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่างๆให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน และสังคมได้อย่างมีความสุข	.677
5	X 97	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัย รักการอ่าน เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต	.675
6	X 96	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็น	.673
7	X 114	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพมีคุณธรรมระเบียบวินัย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน	.645
8	X 103	จัดกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และมีผลงานแสดง	.632
9	X 95	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	.627
10	X 54	การเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ SBMLD ตามความสมัครใจ	.617
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			18.742
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			14.933

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 10 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .617 - .773 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 18.742 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 14.933 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่าองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามในเรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติ ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนจัดกระบวนการเรียนการสอนบูรณาการสาระการเรียนรู้ด้าน มุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่างๆให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนและ

สังคมได้อย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “การกำกับติดตาม ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้”(Learning process Monitoring)

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	X 16	จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมการดำเนินการ SBMLD	.682
2	X 18	มีการกำกับ ติดตามด้านกระบวนการดำเนินการ โดยใช้หลัก PDCA	.679
3	X 2	จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี	.665
4	X 1	จัดทำแผนยุทธศาสตร์	.664
5	X 5	มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	.655
6	X 4	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี	.641
7	X 3	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ	.640
8	X 17	มีการกำกับ ติดตามด้านปัจจัย โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า	.613
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			16.903
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			13.523

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 8 ตัวแปรทั้งหมด ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .613 - .682 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 16.903 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 13.523 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่าองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีและเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับกำกับติดตามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ จัดให้มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “การกำกับติดตาม ด้านการจัดทำแผน”(Planning Monitoring)

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	X 71	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน	.691
2	X 79	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน	.689
3	X 70	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาล หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	.675
4	X 82	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น	.659
5	X 69	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	.651
6	X 100	จัดการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ	.640
7	X 81	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น	.618
8	X 115	ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	.612
9	X 107	มีการนิเทศติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัด	.603
10	X 80	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ	.600
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			15.543
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			12.434

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 10 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .600 - .691 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 15.543 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.434 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่าองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีและเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรมีการกำกับติดตามในส่วนของคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การจัดทำประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า “การกำกับติดตาม ด้านการมีส่วนร่วม” (Participation Monitoring)



ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	X 125	วิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน	.831
2	X 124	มีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรกเริ่ม	.829
3	X 123	มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน	.816
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			12.025
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			9.620

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .816 - .831 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 12.025 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.620 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 4 นี้ว่า “การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน” (Enterprise Community)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มาทั้งหมด 4 องค์ประกอบผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบได้ดังนี้

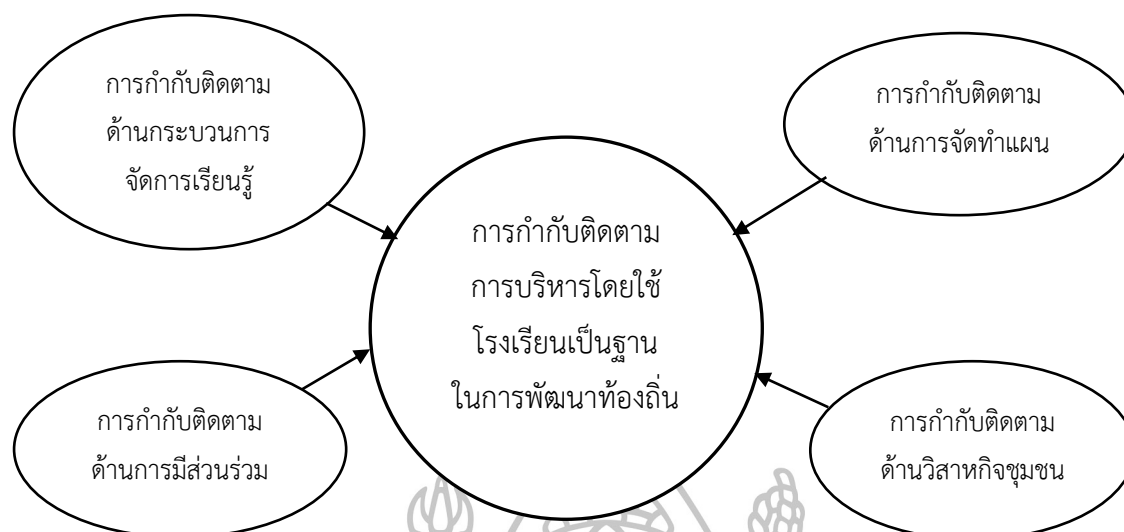
องค์ประกอบที่ 1 การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning process Monitoring)

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน (Planning Monitoring)

องค์ประกอบที่ 3 การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม (Participation Monitoring)

องค์ประกอบที่ 4 การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน (Enterprise Community Monitoring)

ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 11 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

จากแผนภูมิที่ 11 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จากกลุ่มตัวอย่างพบว่าเมืองค์ประกอบจำนวน4องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้” (Learning process Monitoring) ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อยคือ 1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง 2) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน 3) จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระ การเรียนรู้ด้านต่าง ๆ 4) จัดการเรียนการสอนโดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่างๆให้สามารถดำรงชีวิต อยู่ในชุมชนและสังคมได้อย่างมีความสุข 5)จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่านเน้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต 6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหา เป็น 7) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพมีคุณธรรมระเบียบวินัยและปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน 8) จัดกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และมี ผลงานแสดง 9) โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 10) การเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการSBMLD ตามความสมัครใจ

องค์ประกอบที่ 2 “การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน”(Planning Monitoring) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย คือ 1) จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วม การดำเนินการ SBMLD 2) มีการกำกับติดตามด้านกระบวนการดำเนินการโดยใช้หลัก PDCA 3) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี 4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5) มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษา ทุกแผนอย่างเป็นระบบเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 6) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 7) จัดทำแผน ปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณและ 8) มีการกำกับติดตามด้านปัจจัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า

องค์ประกอบที่ 3 “การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม”(Participation Monitoring) ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อยคือ 1) มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน 3) มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลหรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น 5) มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 6) จัดการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ 7) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น 8) ส่งเสริมให้ครูทาวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 9) มีการนิเทศติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัดและ 10) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ

องค์ประกอบที่ 4 “การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน”(Enterprise Community Monitoring) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) วิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน 2) มีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรกเริ่ม และ 3) มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

## ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบกำกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ขององค์ประกอบกำกับการกำกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องเชิงทฤษฎี และสามารถนำไปใช้ได้จริง ด้วยแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเหมาะสม (Propriety standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility standards) ความถูกต้อง (Accuracy standards) และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (Utility standards) ขององค์ประกอบกำกับการกำกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นผู้อำนวยการกองการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา/นักบริหารงานการการศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้างานวิจัยพัฒนาและเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน ดังนี้

1. ดร.ระวี อรรถวิสัย ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลกรับใหญ่ เทศบาลตำบลกรับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
2. ดร.รสพร ทองธรรมจินดา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ เทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม
3. ดร.ชูชาติ สิทธิสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวเรือพิทยาคม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

4. ดร.ธีรวิฑู ธาดาตันติโชค อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาพื้นฐาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5. ดร.ธนกร เชื้อจำรูญ หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา กองการศึกษาฯ และ วัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์
6. ดร.จันทิมา จันท์สุวรรณ นักบริหารงานการศึกษา กองการศึกษาเทศบาล เทศบาลเมืองคูคต จังหวัดปทุมธานี
7. ดร.วิทยา ดวงสินธ์ หัวหน้างานวิจัยพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์/ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยาลัยอาชีวศึกษา เทศบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม

2.1 ผลสรุปการยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีดังนี้

ผลสรุปการยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงขององค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีรายละเอียดดัง ตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ขององค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้( Learning process Monitoring )	7	100	7	100	7	100	7	100
กำกับติดตามด้านการจัดทำแผน (Planning Monitoring)	7	100	7	100	7	100	7	100
กำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม (Participation Monitoring)	7	100	7	100	7	100	7	100
กำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน ( Enterprise Community Monitoring)	7	100	6	85.33	7	100	7	100
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>96.42</b>	<b>96.33</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีความชัดเจน มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เนื่องจากเมื่อพิจารณา องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น แล้วพบว่า มีความครอบคลุมทั้ง การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning process Monitoring) การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน (Planning Monitoring) การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม (Participation Monitoring) การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน (Enterprise Community Monitoring) ในด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบมีความเหมาะสม จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 100 ในด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 85.33 เห็นว่ามีความเป็นไปได้ จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 14.27 ในด้านความถูกต้องขององค์ประกอบ มีความถูกต้อง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และในด้านการใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบ มีความเป็นประโยชน์ จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 100

## 2.2 ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นโดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม การนำไปใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ด้านความเหมาะสม

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ว่าองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม เพราะองค์ประกอบย่อยแต่ละด้านเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์ประกอบใหญ่และองค์ประกอบแต่ละตัว มีตัวแปรอธิบายที่ได้จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีความน่าเชื่อถือ และที่สำคัญการบริหารงานทุกโครงการให้ประสบความสำเร็จ ควรต้องมีการกำกับติดตามงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมเพราะสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และได้เสนอแนะให้ผู้วิจัยใช้ผลการยืนยันนำไปอภิปรายผล เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

### 2. ความเป็นไปได้

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะองค์ประกอบการกำกับติดตามด้านการจัดทำแผนซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการตามแนวนโยบายในเรื่องการจัดทำแผนของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปใช้กำกับติดตาม ในระดับสถานศึกษา ในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะ

ผู้บริหารสามารถให้นโยบายโดยนำผลที่ได้จากงานวิจัยมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินการกำกับติดตามได้

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในองค์ประกอบการกำกับด้านวิสาหกิจชุมชนว่า ความเป็นไปได้มีน้อย เพราะในเรื่องของวิสาหกิจชุมชน ไม่ใช่งานหลักของสถานศึกษา ไม่มีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จึงมีความเป็นไปได้มีน้อย ส่วนในองค์ประกอบที่ 1 – 3 ความเป็นไปได้ ด้วยเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา คือการจัดกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน และการมีส่วนร่วม

และมีข้อเสนอแนะว่าในการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชนนั้นควรเพิ่มควมละเอียดขององค์ประกอบย่อยให้มีเรื่องการเป็นเครือข่ายระหว่างโรงเรียนและชุมชน

### 3. ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูง เพราะตัวแปรที่ศึกษาในแต่ละองค์ประกอบผ่านการศึกษามาแล้ว และมุ่งเน้นไปที่สถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากทั้ง 4 องค์ประกอบ จะช่วยให้การกำกับติดตามของผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแนวทางของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งยังเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ และส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นยังสามารถนำไปใช้ได้ในการกำกับติดตามได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับแนวทางการประเมินโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

### 4. ด้านความถูกต้อง ครบคลุม

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ว่าองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง ครบคลุมในเรื่องของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดีแล้ว เนื่องจากทุกองค์ประกอบสามารถบูรณาการใช้ได้ในทุกโครงการ และยังคงครอบคลุมใช้กำกับติดตามได้ในทุกสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล ทั้งเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร รวมถึงสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดอีกด้วย

เมื่อพิจารณารายละเอียดตัวแปรอธิบายในทุกองค์ประกอบ สามารถใช้กำกับติดตามได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งยังทำให้โรงเรียนมีแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

## 5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการมีส่วนร่วม อาจยังไม่ชัดเจนในเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นควรเพิ่มรายละเอียดในองค์กรประกอบนี้ เข้ามาร่วมอภิปรายด้วย เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในเป็นแนวทางในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรนิยามคำศัพท์เรื่อง การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นให้ชัดเจน เพราะงานวิจัยนี้อาจถูกใช้ในการอ้างอิงต่อไป

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงขององค์กรประกอบ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีความชัดเจนเข้าใจได้โดยง่ายมีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วพบว่ามีการกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning process Monitoring) การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน (Planning Monitoring) การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม (Participation Monitoring) และการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน (Enterprise Community Monitoring) สามารถนำไปอภิปรายผลให้ตรงประเด็นตามองค์กรประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อเสนอองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คนทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากวรรณกรรมและจากการสัมภาษณ์ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นขึ้น พร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาพิจารณาแล้วนำแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 125 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (index of item objective congruence) เป็นรายชื่อพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.60 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญได้ข้อคำถาม จำนวน 125 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.988

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการบริหารโดย



ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยส่งไปยังหน่วยวิเคราะห์ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น รวม 186 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 558 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 168 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล 504 คน จึงได้แบบสอบถามทั้งหมด 504 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 90.32

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ระดับตัวแปรการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยคำนวณค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับพฤติกรรมที่สะท้อนการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ มากถึงมากที่สุด ต่อจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นมาทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัยแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ทำให้ได้องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 4 องค์ประกอบ มีตัวแปร รวมทั้งสิ้น 31 ตัวแปร หลังจากนั้นใช้การยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ครอบคลุม และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยวิธีการพิจารณาองค์ประกอบด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อยืนยันองค์ประกอบที่เหมาะสมของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน การกำกับติดตามด้านความร่วมมือ และการกำกับติดตามด้านวิชาชีพชุมชน ในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้

ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย คือ 1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง 2) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดี และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน 3) จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ 4) จัดการเรียนการสอนโดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนและสังคมได้อย่างมีความสุข 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต 6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาเป็น 7) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพมีคุณธรรมระเบียบวินัย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน 8) จัดกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และมีผลงานแสดง 9) โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 10) การเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ SBMLD ตามความสมัครใจ

### องค์ประกอบที่ 2 การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน

ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย คือ 1) จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมการดำเนินการ SBMLD 2) มีการกำกับติดตามด้านกระบวนการดำเนินการโดยใช้หลัก PDCA 3) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี 4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5) มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 6) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 7) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณและ 8) มีการกำกับติดตามด้านปัจจัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

### องค์ประกอบที่ 3 การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม

ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน 3) มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น 5) มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 6) จัดการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ 7) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น 8) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 9) มีการนิเทศติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัด และ 10) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ

### องค์ประกอบที่ 4 การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) วิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน 2) มีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรกเริ่ม และ 3) มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

## 2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คนด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) ในการพิจารณาองค์ประกอบ ผลการตรวจสอบ ยืนยัน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 องค์ประกอบคือ การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม และการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีความถูกต้อง ครบคลุม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

### อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็นคือ 1) องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีรายละเอียด ดังนี้

#### องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม และการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน องค์ประกอบทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์การ รวมทั้งสถาบันทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ กล่าวคือในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม และการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน มีความครอบคลุมสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดังนี้ 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น 2) จัดการศึกษาในระบบ โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี และได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคนจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้ 3) จัดการศึกษานอกระบบ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดการฝึกอบรม

ให้ความรู้ตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้มีทักษะชีวิตและมีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นอย่างมีความสุข 4) จัดการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้เด็ก เยาวชน และประชาชนได้เรียนรู้ตามความต้องการและตามศักยภาพของแต่ละบุคคลจนสามารถนำไปประกอบอาชีพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข 5) สร้างวิสาหกิจชุมชนโดยการพัฒนาคนในท้องถิ่น ด้วยการดำเนินการจัดตั้งกิจการของชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการประกอบธุรกิจร่วมกัน นำไปสู่การสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชน จะเห็นได้ว่าผลการวิจัย ครั้งนี้ องค์ประกอบ ทั้ง 4 องค์ประกอบ ที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 31 ตัวแปร สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ดังนี้

- 1) การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ใช้กำกับติดตามในเรื่องของการจัดการศึกษาในระบบ การจัดการศึกษานอกระบบ และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย
- 2) การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผนใช้กำกับติดตามได้ทั้ง 5 แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เพราะทุกแนวทางต้องปรากฏอยู่ในแผนทุกแผนของโรงเรียน
- 3) การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วมใช้กำกับติดตามในเรื่องของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการมีส่วนร่วมของชุมชน
- 4) การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน ใช้กำกับติดตามเรื่องการสร้างวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับ แนวคิดสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ทบทวนและให้นิยามความหมายของการกำกับดูแลที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่าคือการใช้อำนาจทางการเมืองการบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไกกระบวนการสถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิ และหน้าที่ตามกฎหมายการประสาน และประนีประนอม ความแตกต่างโดยผ่านกลไกกระบวนการ และสถาบันเหล่านั้นโดย UNDP ได้กำหนดหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดีหรือ ธรรมาภิบาลไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วม (Participation)
- 2) นิติธรรม (Rule of Law)
- 3) ความโปร่งใส (Transparency)
- 4) การตอบสนอง (Responsiveness)
- 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented)
- 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity )
- 7) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)
- 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
- 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

โดยสอดคล้องกับแนวคิด โจดี และเรย์ซี (Jody Zall Kusek and Ray C. Rist) ได้เสนอไว้ว่า รัฐที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้บรรลุทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนแรงกดดันต่อรัฐบาลและองค์กรทั่วโลกที่จะเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก สำหรับการกำกับดูแลกิจการที่ดีความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใสมากขึ้น ประสิทธิภาพการพัฒนา และมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม รัฐบาล ภาคเอกชนที่ไม่ใช่ภาครัฐองค์กรภาคประชาสังคมองค์กรระหว่างประเทศ ประชาชน และผู้บริจาคนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียสนใจในประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมโดยต้องการให้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้น การมีผู้ดูแลมีความจำเป็นสำหรับการกำกับดูแลตรวจสอบและการประเมินผลตามนโยบาย และโครงการเพื่อให้ได้ผลงานที่เพิ่มขึ้นโดยมีจุดเน้นของ

คู่มือนี้อยู่ในรูปแบบ 10 ขั้นตอนที่ครอบคลุมที่จะช่วยแนะนำผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาผ่านกระบวนการของการการออกแบบและสร้างผลตามระบบดังนี้ 10 ขั้นตอน การกำกับติดตามผลลัพธ์ และระบบการประเมินผลไว้ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการประเมินความพร้อม ขั้นตอนที่ 2 การยอมรับในผลการตรวจสอบและประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การเลือกตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเพื่อผลการตรวจสอบ ขั้นตอนที่ 4 การตั้งค่าเส้นเขตแดนและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนสำหรับผลการปรับปรุง-เลือกเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบเพื่อผลลัพธ์ ขั้นตอนที่ 7 ตัวชี้วัดในระบบการกำกับติดตาม และการประเมินผลโดยใช้ระบบการจัดการจากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลโดยมีข้อมูลสนับสนุน ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลการวิจัย ขั้นตอนที่ 9 การใช้ผลการวิจัย ขั้นตอนที่ 10 ความยั่งยืนของระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลภายในองค์กร และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิด ซีมีไอ อินโนเทค (Seameo Innotech) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ “การกำกับติดตาม” (Monitoring) ไว้ประกอบด้วย 1) หมายถึงระบบของ (1) สิ่งที่เกิดขึ้นจากการวางแผน (2) การจัดการกับข้อมูลที่ได้มา และ (3) การเผยแพร่ข้อมูลผ่านกระบวนการแปลผลไปยังหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบ 2) หมายถึงกรอบที่เป็นระบบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทุกกรณีในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงการจัดการ 3) หมายถึงกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการติดตามความก้าวหน้าและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อทำการแก้ไข 4) หมายถึง ความรับผิดชอบในการจัดการ ซึ่งรวมถึงการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการและการปฏิบัติตามโครงการ, การแปรรูปข้อมูล, การส่งข้อมูลสารสนเทศให้แก่ผู้ปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อปรับปรุงแก้ไขในระหว่างการทำงานตามโครงการ 5) หมายถึง ความมุ่งมั่นอย่างเป็นระบบในการวัด (1) ขอบเขตของโครงการที่มุ่งถึงประชากรเป้าหมาย (ความครอบคลุมของโครงการ) และ (2) ขอบเขตของการให้บริหารตามที่ได้มุ่งหวังไว้ (กระบวนการของโครงการ) ทั้งยังสอดคล้องกับหลักการของ สภาวิชาชีพแห่งเจนีวา ได้กล่าวไว้ว่าการกำกับติดตามเป็นกระบวนการ และการวิเคราะห์ข้อมูลติดตามความคืบหน้ากับแผนการตลอดจนการปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตามให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับช่วยระบุรูปแบบการปรับกลยุทธ์และแจ้งการตัดสินใจสำหรับการบริหารจัดการโครงการรวมถึงการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อหรือหยุดโครงการประเภทของการกำกับติดตามมี 5 ประเภทคือ 1) กำกับติดตามติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 2) กำกับติดตามด้านกระบวนการ (กิจกรรม) การกำกับติดตามการใช้ปัจจัยการผลิตและทรัพยากรที่ความคืบหน้าของกิจกรรม ได้ทำการกำกับติดตามว่ามีการส่งมอบงาน กิจกรรมเรียบร้อยสมบูรณ์มีประสิทธิภาพเสร็จทันในเวลาและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยทั่วไปมักจะดำเนินการควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการปฏิบัติและในการประเมินผลกระทบ 3) กำกับติดตามในบริบทของโครงการ (ตามสถานการณ์) คือการกำกับติดตามการตั้งค่าในโครงการ ต้องมีการพิจารณาในสิ่งที่ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นเช่นเหตุการณ์เกี่ยวกับการเมือง หรือเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้เป็นอันตรายต่อเจ้าหน้าที่โครงการ 4) การกำกับติดตามการรับรู้ของผู้มีส่วนร่วมจากโครงการ ซึ่งจะรวมถึงผู้รับผลประโยชน์ความพึงพอใจหรือข้อร้องเรียนกับโครงการ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของพวกเขาที่ปรึกษาทรัพยากรและประสบการณ์โดยรวมของการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา 5) การกำกับติดตามการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ มีหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญ คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน

2) หลักการบริหารตนเอง (Self - Management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตัวเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารแบบองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา 3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ มีการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการแต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมากขึ้น ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ บุญเติม ได้วิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการกำกับติดตามสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและนำเสนอรูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน พบว่าสภาพปัจจุบันของการกำกับติดตามสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมีการจัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลในทุกเขตพื้นที่การศึกษาค่อนข้างมากโดยพิจารณาจากข้อมูลการศึกษาเชิงสำรวจ มีการกำหนดแผนการกำกับติดตามงานไว้เป็นระยะ มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การกำกับติดตาม โดยมีหลักการที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและชุมชน ท้องถิ่นมีโอกาสเข้าร่วมกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ รวมทั้งมีส่วนร่วมกำกับติดตามกับหน่วยงานคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รูปแบบการกำกับติดตาม มี 2 รูปแบบ คือ จากบนสู่ล่าง (Top-down) และจากภายนอก-ภายใน (Outside-in/Inside-out) โดยใช้หลักการกำกับติดตามคือ หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการติดตาม (Monitoring Process) มีขั้นตอนการกำกับติดตามที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ “กำหนดเป้าหมาย” จัดทำแผนกำกับติดตาม “พอใจร่วมทำแผน” จัดทีมงานกำกับติดตาม “มีแกนนำพร้อมทีมงาน” ลงมือปฏิบัติกำกับติดตามตามแผน “มุ่งมั่นปฏิบัติ” ตรวจสอบผลกำกับติดตาม “จัดตรวจสอบงานต่อเนื่อง” รายงานผลกำกับติดตาม “สรุปเรื่องราวงาน” และทบทวนการกำกับติดตาม “ทบทวนสานต่อ” สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมชัย พุทธา เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่สรุปขั้นตอนและการดำเนินการ SBM จากการวิจัยได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การประเมินผล 5) การรายงาน 6) หลักการกระจายอำนาจ 7) หลักการบริหารตนเอง 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 10) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 11) หลักการมีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ และยังมีผลสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ญัฐา เพชรธนู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งเน้นการดำเนินงานของครูในด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ : การประยุกต์ใช้การปฏิบัติอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ ได้ผลการออกแบบระบบการกำกับติดตามและประเมินผลแบบ มุ่งผลการดำเนินงานของครูในด้านการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้การปฏิบัติโดยอ้างอิง

หลักฐานเชิงประจักษ์ ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย วัตถุประสงค์ การประเมิน บุคลากร ขอบเขต เนื้อหา เครื่องมือและเอกสารประกอบ บุคลากร ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมิน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยประยุกต์ใช้ขั้นตอนปฏิบัติอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ในกระบวนการกำกับติดตาม 2) ด้านกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การเตรียมการกำกับติดตาม และประเมินผล การวางแผนกับติดตามและประเมินผล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปผลการประเมิน 3) ด้านผลผลิต คือ ผลการประเมินผลการดำเนินงานของครูเป็นรายบุคคล และในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลจากการประเมินประสิทธิผลของระบบ

ในองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1** การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning process Monitoring) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .617 - .773 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 18.742 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 14.993 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบเป็นลำดับที่ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบด้านการกำกับติดตามในเรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระ การเรียนรู้ด้านต่าง ๆ โดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน และสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งยังจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัย รักการอ่าน เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีคุณธรรม ระเบียบวินัย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตน และมีผลงานแสดง โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ และทำให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น SBMLD ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้แสดงประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไว้ดังต่อไปนี้ด้านการกระจายอำนาจ มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศึกษา 2) กระจายงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ 3) แบ่งกลุ่มทำงานตามความสมัครใจ 4) ให้อิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหาและกิจกรรมการสอน 5) มอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย 6) จัดทำแผนปฏิทินดำเนินงาน 7) ปรับโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน และ 8) มอบหมายให้

หมวดต่าง ๆ มีอำนาจในการตัดสินใจด้านการมีส่วนร่วม มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการประชุม คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 2) มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วม จัดการเรียนการสอน 3) มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน 4) ดำเนินการจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน 6) มีการจัดตั้งโครงการเครือข่ายผู้ปกครอง 7) ให้คณะครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และ 8) มีการจัดตั้งสถานักเรียน ด้านการตรวจสอบได้ มี 10 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการตั้งคณะกรรมการ ติดตามประเมินผลงาน 2) มีการติดตามประเมินผลงาน 3) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจน 4) มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ 6) มีระบบกำกับติดตามงาน 7) มีการจัดทำรายงานประเมินตนเอง 8) จัดทำแฟ้มสะสมงาน 9) ครูต้อง ส่งแผนการสอนล่วงหน้า และ 10) มีการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง ด้านการบริหารจัดการ ตนเอง มี 14 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนและชุมชน 2) มีการจัดทำธรรมนูญ สถานศึกษา 3) มีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน 4) มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 5) มีการจัดทำระบบ สารสนเทศ 6) มีการจัดกิจกรรมชุมชน 7) มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 8) มีการบริหารโรงเรียนเล็กใน โรงเรียนใหญ่ 9) มีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน 10) ส่งผู้บริหาร ครูเข้ารับการพัฒนา 11) จัดศึกษาดูงานภายนอก 12) มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนทราบ 13) จัดนิเทศภายใน โรงเรียน และ 14) สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง ด้านการบริหารทั้งระบบมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารตนเองระบบสายชั้น 2) การจัดตั้งคณะกรรมการระดับสายชั้นและระดับโรงเรียน 3) จัดระบบโครงสร้างเป็นฝ่าย/งาน/หมวดวิชา/บุคคล 4) ให้ทุกหน่วยจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 5) การติดตามประเมินผลตามแผนที่จัดทำ 6) จัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น 7) การขยายผลการเรียนรู้ สู่กลุ่มอื่นๆ/ระดับอื่นๆ และ 8) สร้างเครือข่ายครูต้นแบบและเครือข่ายผู้ปกครอง ด้านการมีภาวะผู้นำ แบบเกื้อกูล มี 11 องค์ประกอบได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูป การเรียนรู้ 2) ประสานความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3) อำนวยความสะดวกในการพัฒนา ตนเองของครู 4) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ 5) ประสานความร่วมมือกับ ชุมชน 6) ให้การนิเทศและคำปรึกษา 7) สร้างขวัญและกำลังใจ 8) จัดกิจกรรมระดมทรัพยากร 9) ส่งเสริมการจัดแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 10) มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และ 11) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในกระบวนการจัด การศึกษา ดังนี้ **วิสัยทัศน์** “โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต” **พันธกิจ** 1) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการพัฒนาการศึกษา 2) พัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (จัดการศึกษาในระบบ การศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย) เพื่อรองรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่น ตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น ส่งความเป็นเลิศตาม อัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล 3) พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อรองรับและสนองความ ต้องการของประชาชนในท้องถิ่น **จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา** 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเข้มแข็งจนสามารถเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถ จัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น 2) โรงเรียนจัดการเรียนการสอน



ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีและได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การประกอบอาชีพได้ 3) โรงเรียนจัดการฝึกอบรมตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น ให้มีความรู้ มีทักษะ หรือมีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้ 4) โรงเรียนจัดหาและให้บริการแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการและตามศักยภาพของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น ให้มีความรู้ มีทักษะหรือมีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แววจีรี วิวัจนสิรินทร์ ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานครมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) มีแผนงานวิชาการ 2) มีหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องความต้องการของชุมชน 3) มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) มีสื่อการเรียนรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ 5) มีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ 6) มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 7) มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ และ 8) มีการส่งเสริมคุณภาพงานวิชาการ และสอดคล้องกับแนวคิดของไมเออร์ และสโตนฮิล (Myers and Stonehill) จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม ดังนี้ 1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 2) ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น 3) เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 4) สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ 5) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร 6) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น 7) การที่ครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 8) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา 9) ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา 10) การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 11) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ ๆ และด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิภา พงศ์วิรัตน์ ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM) ในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) 2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 3) การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (Ownership) 4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) 5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) 6) ผลการปฏิบัติงาน (performance) 7) มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights) 8) การจัดการเรียนการสอน (learning and Teaching) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ ได้จัดทำรายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ผลสรุปดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาล ประกอบด้วย คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู ผู้บริหารและกระบวนการจัดการศึกษา การตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ

ท้องถิ่น ได้มาตรฐาน 2) ความเสมอภาคทางการศึกษา มีความเสมอภาคในระดับมากที่สุด ในเรื่องการจัดจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) สภาพการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาเทศบาล มีความเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป มีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย ส่วนด้านงบประมาณ มีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก 4) ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค มีปัจจัยเกี่ยวกับเทศบาล ปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษา และปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

**องค์ประกอบที่ 2** การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน (Planning Monitoring) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมากที่สุด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .613 - .682 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 16.903 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 13.523 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบเป็นลำดับที่ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบองค์ประกอบนี้ มีองค์ประกอบย่อยอธิบายการกำกับติดตามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ จัดให้มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมการดำเนินการ โครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น SBMLD มีการกำกับ ติดตามด้านกระบวนการดำเนินการจัดทำแผนโดยใช้หลัก PDCA และ มีการกำกับ ติดตามด้านปัจจัย โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการตามแนวนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ในเงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดังนี้

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษา เพื่อบรรลุตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก : คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข มาตรฐานที่ 2 แนวทางการจัดการศึกษา : จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ : การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาหรือคณะกรรมการการศึกษา (Education Board) เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และติดตามประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายด้านการศึกษา 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีนโยบายกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียน ดังนี้ (1) ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง (2) ให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (3) ใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต 4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการปกครองส่วนท้องถิ่น และมีการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติในแผนพัฒนาสามปีและในข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น **สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา** 1) สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป 2) สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้มแข็ง จนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้อย่างแท้จริง 3) สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต 4) สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 5) สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษามีความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษานของสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา 6) สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษาแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติในแผนพัฒนาการศึกษาสามปีของสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา **โรงเรียน** 1) โรงเรียนมีผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความสามารถและมีความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป 2) โรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้มแข็ง สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง 3) โรงเรียนมีความยินดีและประสงค์ที่จะเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต 4) โรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 5) โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นโดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

การศึกษาของโรงเรียน 6) โรงเรียนมีการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติในแผนพัฒนาการศึกษาสามปี และในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาห์มุด ไกรวิช (Mahmoud Khraiweh) เรื่อง project monitoring and control measures in CMMI พบว่าการดำเนินโครงการเพื่อให้มีมาตรฐานกระบวนการในการพัฒนางาน เพื่อให้ทุกองค์กรนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพซอฟต์แวร์ ปัจจุบันเรียกว่า CMMI มีการปฏิบัติที่ 10 ขั้นตอน ในการกำกับติดตาม และการควบคุมโครงการกระบวนการทำงาน คือ 1) กำกับติดตามการวางแผนโครงการ 2) กำกับติดตามงานที่ระบุไว้ในแผนโครงการโดยเฉพาะ 3) กำกับติดตามความเสี่ยงจากที่ระบุไว้ในแผนโครงการ 4) กำกับติดตามการจัดการข้อมูล ติดตามการบริหารจัดการข้อมูลโครงการกับแผนโครงการ 5) กำกับติดตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม คือ ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับการวางแผนโครงการ 6) การปฏิบัติงานโดย ทบทวนโครงการความคืบหน้าผลการดำเนินงานและปัญหา 7) การปฏิบัติมุ่งสู่ความสำเร็จของโครงการ 8) วิเคราะห์ปัญหา 9) ดำเนินการแก้ไข 10) จัดการการกระทำให้อยู่ต้อง โดยการจัดการดำเนินการแก้ไขปัญหา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชัย พุทธา ที่สรุปขั้นตอนและการดำเนินการ SBM จากการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีการดำเนินการตามแผนมีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีการกำกับ ติดตามงานมีการเก็บข้อมูลระหว่างดำเนินการตามแผนมีการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพ การศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องมีการควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน 3) การประเมินผล 4) การรายงาน 5) หลักการกระจายอำนาจ 6) หลักการบริหารตนเอง 7) หลักการมีส่วนร่วม 8) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 9) หลักการพัฒนาทั้งระบบ และ 10) หลักการมีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แอดดีอูลู เอียนี (Adeolu Joshua Ayeni) ได้ทำการวิจัยเรื่อง A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools พบว่า รูปแบบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการประกันคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจีเรีย ได้รูปแบบการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ปฏิบัติตามแนวนโยบายการศึกษาของชาติ 2) มีการวางแผน กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนของโรงเรียน 3) กำหนดมาตรฐานของครูและผู้บริหารการศึกษา 4) อำนวยความสะดวกในการดำเนินการประเมินผลภายในและภายนอกของโรงเรียน และรายงานผล 5) การตรวจสอบ วิเคราะห์ผลการเรียนในการสอบทั้งภายในโรงเรียน และจากหน่วยงานภายนอก 6) ระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และจัดหาแหล่งเรียนรู้ ทั้งนี้ การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน ยังสอดคล้องกับงาน ของ ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง ตัวแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของชุมชน พบว่า การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารในระดับสูงมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดนโยบายที่จะเลือกไปปฏิบัติ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนา ก่อนนำไปบริหารให้เกิดผลลัพธ์ และมีการตรวจสอบและประเมินผลของการดำเนินงาน และความยั่งยืนของชุมชน พบว่ามีผลการดำเนินงานในระดับสูงมาก ทั้งหมดทุกด้านเช่นกัน คือ มีผลการดำเนินงานในระดับสูง ในความยั่งยืนของชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม ความยั่งยืนของ

ชุมชนด้านสังคม ความยั่งยืนของชุมชนด้านเศรษฐกิจ และความยั่งยืนของชุมชนด้านวัฒนธรรม ตัวแบบที่ค้นพบจากการวิจัยโดยการวิเคราะห์เส้นทางทำให้พบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อความยั่งยืนของชุมชนมีเส้นทางจากการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องผ่านการจัดทำแผนพัฒนาและการบริหารแผนพัฒนา จึงจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานในด้านภูมิคุ้มกัน และอนุรักษ์ธรรมชาติและด้านวิถีชีวิตแบบพึ่งพาธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และไปสู่ความยั่งยืนของชุมชนด้านวัฒนธรรม ที่จะตรงไป สู่ผลการดำเนินงานความยั่งยืนของชุมชนต่อไป และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการกำกับติดตามด้านการจัดทำแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

**องค์ประกอบที่ 3** การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม (Participation Monitoring) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมากที่สุด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .600 - .691 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 15.543 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.434 ซึ่งเมื่อเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ เป็นลำดับที่ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบของการกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม และจากตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนี้ อาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบนี้มีองค์ประกอบย่อยอธิบายการมีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาล หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีการจัดทำประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีการนิเทศ ติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัด และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้ **ด้านวิชาการ** 1) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 2) มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านทั้งในและนอกโรงเรียน 3) มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร รายวิชา และหลักสูตรวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 4) มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม 5) มีส่วนร่วมในการเป็นผู้สอนหรือผู้ช่วยสอนตามความจำเป็นเหมาะสม 6) มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิทยาการและเทคนิคการสอนใหม่ๆ 7) มีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ 8) มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้เรียน และการดำเนินงานเพื่อให้ผู้เรียนที่บรรลุผลตามเกณฑ์

มาตรฐาน 9) มีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 10) มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้สถานศึกษาเป็นศูนย์บริการด้านวิชาการ ที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น 11) มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนท้องถิ่น 12) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา 13) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ ได้รับการพิจารณาเป็นรายบุคคลให้มากที่สุด **ด้านงบประมาณ**

- 1) ให้คำปรึกษา เสนอแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารการเงิน และงบประมาณของโรงเรียน
- 2) การแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3) จัดหาทรัพยากรจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 4) จัดสรรการใช้งบประมาณทั่วไปและงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก
- 5) ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณปกติ และงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก
- 6) จัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การศึกษาและสิ่งจำเป็นอื่นๆ แก่ผู้เรียนที่ขาดแคลน และไม่สามารถพึ่งตนเองได้
- 7) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณซึ่งเป็นแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน
- 8) พิจารณาให้ความเห็นชอบกรณีที่มีผู้ขอเงินให้แก่สถานศึกษาแบบมีเงื่อนไข
- 9) พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการเรียกเก็บเงินค่าบำรุงการศึกษา
- 10) พิจารณาให้ความเห็นชอบในกรณีที่มีการยกเว้นให้นักเรียนคนใดไม่ต้องชำระเงินค่าบำรุงการศึกษา
- 11) พิจารณาให้ความเห็นชอบในกรณีที่มีการขอใช้จ่ายจากเงินรายได้สะสมของโรงเรียน

**ด้านบริหารงานบุคคล**

- 1) มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่องค์กรปกครองท้องถิ่น
- 2) สนับสนุนบุคลากรตามที่โรงเรียนต้องการ
- 3) มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนการพัฒนาคูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียน
- 4) มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู
- 5) ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สถานศึกษาและช่วยเหลือสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 6) มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน
- 7) มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลตามที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ด้านบริหารทั่วไป**

- 1) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งของสถานศึกษา
- 2) มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาสามปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน
- 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาสถานศึกษา ทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาสามปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน
- 4) ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียน และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
- 5) ประสานงานกับองค์กรในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและให้มีการใช้บริการของชุมชนและร่วมพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
- 6) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
- 7) สนับสนุนให้มีการดำเนินงานธุรการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน และเป็นศูนย์บริการความรู้แก่ชุมชน

9) ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนใช้สถานที่ของสถานศึกษาเพื่อทำกิจกรรมของชุมชน 10) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริการด้านต่างๆแก่นักเรียนและชุมชน เช่น ด้านสุขภาพอนามัย กิจกรรมสหกรณ์ ฯลฯ 11) ส่งเสริม สนับสนุนโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนและนักเรียน 12) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น 13) ส่งเสริม สนับสนุนในการประสานงานหน่วยงานภายนอกให้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน เช่น สถาบันการศึกษา ส่วนราชการ หน่วยงานทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม หรือหน่วยงานภาคเอกชน 14) สนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น 15) สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ ของโรงเรียน เช่น โครงการอาหารกลางวัน งานประจำปีของโรงเรียน กีฬาประจำปีโรงเรียน งานประเพณีตามเทศกาล งานห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานด้านศาสนาและวัฒนธรรม 16) มีส่วนร่วมในการกำกับและติดตาม การดำเนินงานตามแผนพัฒนาของสถานศึกษา 17) มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการกำกับและติดตามร่วมกับโรงเรียน 18) มีส่วนร่วมในการดำเนินการกำกับ ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์แบบสอบถาม ประชุม ฯลฯ 19) ส่งเสริม และ สนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน 20) สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับจำนวนผู้เรียน การคมนาคม สภาพทางเศรษฐกิจของชุมชน และ ข้อมูลอื่นที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันพร้อมใช้ 21) มีส่วนร่วมในการสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียน 22) สนับสนุนและจัดหาที่เรียนให้แก่เด็กในพื้นที่บริการได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง 23) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 24) สนับสนุนให้เด็กพิการได้มีการเรียนทุกคน 25) สอดส่องดูแลเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจสติปัญญา อารมณ์สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง 26) สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกับองค์กรพิทักษ์เด็กและสตรี 27) มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ของโรงเรียน 28) มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวม 29) มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของศักดิ์จิต มาศจิตต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ได้ผลการวิจัย เรื่อง หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ดังนี้ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 3) หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) 4) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) 5) หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นคร แสงนิล ได้วิจัยเรื่อง การเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 เรื่อง ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ครู และบุคลากร 3) ความรู้ความเข้าใจ และการยอมรับการบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน 4) ความเข้มแข็งของ คณะกรรมการสถานศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยัน และรับรองได้ว่าการกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำกับติดตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

**องค์ประกอบที่ 4** การกำกับติดตาม ด้านวิสาหกิจชุมชน( Enterprise Community Monitoring) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการกำกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่นมากที่สุด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .816 - .831 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 12.025 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 9.620 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบกำกับการ กำกับ ติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้อง กัน ตรงกับองค์ประกอบด้านวิสาหกิจชุมชน และจากตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนี้อาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบนี้มีองค์ประกอบย่อยอธิบายการที่วิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน และมีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรก และมีการติดตามผลซึ่งเป็นพันธกิจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น คือ การส่งเสริมการเป็นวิสาหกิจชุมชนสอดคล้องกับ แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการ พัฒนาท้องถิ่นดังนี้ 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถ เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการศึกษาของ โรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น 2) จัดการศึกษา ในระบบ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนที่ดี และได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละคน จนสามารถนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้ 3) จัดการศึกษานอกระบบ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้ โรงเรียนจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ตามความต้องการของเด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้ มีทักษะชีวิตและมีอาชีพที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นอย่างมีความสุข 4) จัดการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้เด็ก เยาวชน และประชาชนได้เรียนรู้ตามความ ต้องการและตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จนสามารถนำไปประกอบอาชีพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข 5) สร้างวิสาหกิจชุมชนโดยการพัฒนาคนในท้องถิ่น ด้วยการดำเนินการ จัดตั้งกิจการของชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการประกอบธุรกิจ ร่วมกัน นำไปสู่การสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ งานเขียนของ เดวิด ฮาร์เกรฟ (David Hargreaves) ว่า “เครือข่ายที่ฐานความรู้ไม่ใช่เป็นการจัด ทางเลือกเพื่อรองรับแบบแผนของบริการสาธารณะ : แต่เป็นเรื่องที่ทำไมเพื่อเติมเต็มสาระสำคัญ ค่อนข้างเป็นตัวแทนขององค์กระโสรทางโครงสร้าง หรือมีนโยบายเป็นของตนเอง (single policy lever) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดจากการแสวงหาของระบบที่ให้โอกาสเรียนรู้ เกิดความร่วมมือ และ มีการซึมซับเอาการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงรอบ ๆ ตัวที่ดีที่สุดมาขบคิดจนเกิดความคิดใหม่” สอดคล้องกับ หลักการการศึกษาตลอดชีวิตของสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน หลักการสำคัญของการศึกษา



ตลอดชีวิต คือ 1) จัดการศึกษาให้บุคคลได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางกาย ปัญญา สังคม อารมณ์ และจิตใจ 2) จัดให้ครอบคลุมวิถีชีวิตในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นครอบครัว การทำงาน ชุมชนและสังคม การใช้เวลาว่าง พักผ่อน หรือท่องเที่ยว 3) จัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลายในเนื้อหาสาระ ครอบคลุมทั้งการศึกษา ในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจัดให้ต่อเนื่อง ไปตลอดชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย 4) จัดให้มีลักษณะยืดหยุ่น หลากหลายโดยต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Environment) 5) มีแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่ หลากหลาย 6) มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสนใจใฝ่รู้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รายงานการวิจัยเรื่อง สถานภาพ และบทบาทการ เสริมสร้างการเรียนรู้สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้ สถานภาพ และบทบาทภาครัฐ และเอกชนในการเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงกิจกรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนทุกคนโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการดังนี้ คือ 1) การจัดเวทีประชาคม การจัดกระบวนการกลุ่ม 2) การจัดการอบรมให้ความรู้ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การ ประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อ ต่าง ๆ เช่น แกนนำชุมชน สื่อท้องถิ่น สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ 5) การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนนอกโรงเรียน และลงไปถึงชุมชน 6) จัดทำหลักสูตรด้านวิชาชีพเฉพาะด้านโดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง 7) การให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ในการทำกิจกรรม เป็นต้นและสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการแบบ มีส่วนร่วมของชุมชน ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ระบุหลักการมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับ ชุมชนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในชุมชนวิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ร่วมคิด สถานศึกษาจัดทำประชาคมครูผู้บริหารกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเพื่อ รับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียนพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนและกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาร่วมกันเพื่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ 2) ร่วมวางแผนโดยมี การวางแผนการดำเนินงานร่วมกันตามการจัดทำประชาคมทั้งแผนกลยุทธ์แผนพัฒนาแผนปฏิบัติการ และมีการกำหนดโครงการกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนร่วมกัน 3) ร่วมดำเนินการเมื่อมีการมอบหมายการดำเนินงานใด ๆ ของสถานศึกษาที่เกิดจากการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกันผู้บริหารกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีการดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ ตามภารกิจหน้าที่ที่ร่วมกันกำหนด 4) ร่วมรับผิดชอบเมื่อมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและผล ของการดำเนินงานทั้งด้านบวกและด้านลบผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสีย จะมีความรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นร่วมกันโดยไม่ทอดทิ้งให้เป็นปัญหาของผู้ใดผู้หนึ่งความรับผิดชอบ ดังกล่าว เป็นไปตามระดับของความรับผิดชอบ เช่นผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงาน ครูมีหน้าที่สอน จัดประสบการณ์เรียนและพัฒนาการเรียนรู้ภูมิปัญญาช่วยสอนชุมชนทำหน้าที่สนับสนุนช่วยเหลือ กิจกรรมการเรียนรู้ระดมทรัพยากร 5) ร่วมแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาอันเกิดจากการบริหารจัดการหรือ ดำเนินงานผู้บริหารกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีการหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวร่วมกัน ให้ลุล่วงด้วยดี 6) ร่วมติดตามประเมินผลระหว่างการทำงานและหลังการทำงานผู้บริหารครู กรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีการติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน ร่วมกันในกิจกรรมการประเมินผลการเรียนพ่อแม่ผู้ปกครองหรือภูมิปัญญาสามารถเข้ามามีส่วนในการ

ประเมินผู้เรียนด้วย 7) ร่วมชื่นชมผลสำเร็จเมื่อเกิดผลผลิตผลลัพธ์หรือความสำเร็จอันเกิดจากการบริหารจัดการร่วมกันผู้บริหารครูกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจและชื่นชมในผลสำเร็จนั้นๆ ร่วมกันเช่นการร่วมแสดงความยินดีการยกย่องให้เกียรติการมอบรางวัล และการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง (กศน.ภาคกลาง) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาค เพื่อพัฒนาอาชีพของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาคกลาง พบว่า 1) ด้านการบริหารจัดการ สำนักงาน กศน. ควรให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนา และปรับปรุงศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนตำบล มีระเบียบเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน ที่ชัดเจนก่อนที่จะประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติในหน่วยงานในเรื่องการใช้งบประมาณที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามหลักสูตร มีการกำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมายย่อยให้เหมาะสมกับงบประมาณ และจัดให้การศึกษอาชีวะเป็นโครงการเฉพาะกิจ สถานศึกษาควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร มีการพัฒนาผู้จัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา มีการจัดอบรมวิทยากรอาชีพ เสนอแนะให้สถานศึกษาใช้สื่อการสอนอาชีพที่สถาบัน กศน.ภาคกลางรวบรวมไว้ โดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ในท้องถิ่น ควรมีการพัฒนาผู้จัดทำสื่อ และจัดงบประมาณสนับสนุน สำนักงาน กศน. ควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทุกระดับ เนื้อหาของการประชาสัมพันธ์ควรตรงกันตั้งแต่ระดับบนถึงระดับล่าง สถานศึกษาควรนำผลจากการนิเทศ ติดตามมาแก้ปัญหาผู้เรียน และการดำเนินการของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนตำบล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 2) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ จากผลการสนทนากลุ่ม พบว่าในเรื่องสื่อควรมีการพัฒนาวิทยากรในการจัดทำสื่อ และมีเทคนิคในการใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม วางแผนในการจัดซื้อจัดหาวัสดุฝึกให้เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน และระยะเวลาตามหลักสูตร โดยให้สำนักงาน กศน. จังหวัดรวบรวมสื่อ และจัดทำศูนย์บริการสื่อ อีกทั้งให้ผู้เรียนผู้สอนและผู้จัดวางแผนร่วมกันในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ก่อนเสนอขออนุมัติหลักสูตรจากผู้มีอำนาจการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสร้างความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอนของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนตำบลให้กับเครือข่าย จัดสัมมนาเครือข่ายที่สนับสนุนงานอาชีพ ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติเครือข่ายที่สนับสนุนงานอาชีพในวาระอันสมควร เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของวิทยากรโดยให้สถาบัน กศน. ภาค สำนักงาน กศน. จังหวัด และศูนย์ กศน.อำเภอ พัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ให้แก่วิทยากร มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของวิทยากรอย่างสม่ำเสมอ การวัดผล ประเมินผลสถานศึกษาควรพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล จัดทำคู่มือวิธีการประเมินผลให้วิทยากร/ครูได้เรียนรู้และประเมินผลได้ถูกต้องเหมาะสม 3) ด้านการนำไปใช้ ด้านการนำไปประกอบอาชีพ สถานศึกษาควรให้ความรู้เกี่ยวกับโลกของงานอาชีพในหลักสูตรวิชานั้น ๆ จัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการให้ครบทุกเรื่องตามหลักเกณฑ์ของโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพเป็นรายชุมชน หรือพื้นที่แทนที่จะกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนคน ให้ใช้ประโยชน์จากแผนชุมชนในการวิเคราะห์ความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาอาชีพเพื่อการมีงานทำ และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

## ผลการยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

โดยวิธีใช้แบบสอบถามให้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ผลการยืนยันองค์ประกอบพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นพหุองค์ประกอบ และองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับติดตามด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การกำกับติดตามด้านการจัดทำแผน การกำกับติดตามด้านการมีส่วนร่วม การกำกับติดตามด้านวิสาหกิจ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ ความถูกต้อง ครบถ้วน และนำไปใช้ประโยชน์ได้

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้ การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จะสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้ ต้องได้รับความร่วมมือ และเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ครู บุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียน/ชุมชนช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนต้องมีความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละคนจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในท้องถิ่น และอยู่ในชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีความสุข องค์ประกอบการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน มีปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย อาจยังไม่ครอบคลุมและสอดคล้องกับการกำกับติดตาม ซึ่งผู้วิจัยน่าจะมีการปรับเนื้อหาปัจจัยย่อยให้มีปัจจัยชัดเจนมากขึ้น และซึ่งทั้งหมดนี้เป็นข้อคิดเห็น เสนอแนะเพิ่มเติมที่ผู้วิจัยจะนำไปปรับใช้ในงานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิดังนั้น เพื่อให้การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีการนำไปปรับใช้ในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ที่สนใจ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มี 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบการกำกับติดตามด้านวิสาหกิจชุมชน มีค่า

นำนักองค์ประกอบสูงสุด ดังนั้นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรนำผลการวิจัยด้านนี้ไปใช้กำหนดแนวทางการกำกับติดตามเพื่อให้การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น

2. โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น เช่น สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปทดลองใช้ ทำการประเมินผล และนำผลมาปรับใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน และโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ตามบริบทของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการพัฒนางานวิจัย โดยการนำไปปฏิบัติใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือโรงเรียนที่สนใจ แล้วมีการดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรนำองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) เพื่อสร้างและพัฒนาเป็นรูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. **คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**, กรุงเทพฯ.: ม.ป.ท., 2557.
- \_\_\_\_\_ **คู่มือการประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น** ปีงบประมาณ 2557, กรุงเทพฯ : 2557.
- \_\_\_\_\_ **คู่มือการประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น** ปีงบประมาณ 2558, กรุงเทพฯ : 2558.
- \_\_\_\_\_ **คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นและระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551**. กรุงเทพฯ : 2557.
- \_\_\_\_\_ **คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นฯ**. เอกสารประกอบการอบรมโครงการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลเขาสูง 11 ตุลาคม 2557. (อัตสำเนา)
- \_\_\_\_\_ **“หนังสือที่ มท0893.32/ว726 นโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น”** 7 พฤษภาคม 2557
- \_\_\_\_\_ **สถิติข้อมูลโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2556** 2557.
- \_\_\_\_\_ **“หนังสือที่ มท0893.3/ว2866 การประกวดสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดีเด่น”** 19 ตุลาคม 2555.
- \_\_\_\_\_ **“หนังสือที่ มท0893.3/ว478 โครงการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556”** 18 กุมภาพันธ์ 2556.
- \_\_\_\_\_ **“ประกาศกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เรื่องผลการพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมโครงการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557”** 7 พฤษภาคม 2557.

- เก็จกนก เอื้อวงศ์. รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล, กรุงเทพฯ: บริษัท  
พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2554.
- กำพล วิลาลัย. “รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2557), 144.
- กระทรวงการคลัง, หน่วยงานยาสูบ. พระบรมราชโองการและพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระ  
เจ้าอยู่หัวปี 2495-2442 พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: บริษัท สยามรัฐ จำกัด, 2550.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณ  
แบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting :  
SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- โชติ เพชรชื่น. อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น 22 เมษายน  
2555. พิมพ์ลักษณ์, เชียงใหม่ : เชียงใหม่ ดอควิเมนทารี ดีไซน์, 2555.
- ณัฐา เพชรธนู. “การพัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลแบบมุ่งเน้นการดำเนินงานของ  
ครูในด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้: การประยุกต์ใช้ การปฏิบัติอิงหลักฐาน  
เชิงประจักษ์” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและ  
ประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง. “ตัวแบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนของ  
ชุมชน” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2556, บทคัดย่อ.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิทักษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการ  
ประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2540.
- ธีระ รุจเจริญ. สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547.
- ธงชัย สันติวงศ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2531.
- นคร แสงนิล. “การเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- นิภา พงศ์วิรัตน์. “องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM) ใน  
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2549.
- บุญมี เณรยอด. อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงาน  
โครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิถีไทย  
(School – Based Management : Thai Ways and Methods). กรุงเทพฯ : บริษัท  
พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2546.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 16, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542):7-8.

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 125, ตอนที่ 41ก (3 มีนาคม 2551):11.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2554.

วิจารณ์ พานิช. “การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่” เอกสารประกอบการอบรม ผู้บริหารบริหารสถานศึกษาต้นแบบ. กรุงเทพฯ : โรงแรมบางกอกพาเลซ , 11 – 12 และ 17 -18 มิถุนายน 2545. อัดสำเนา.

วิพล นาคพันธ์. **การควบคุม การกำกับ การกำกับติดตาม การกำกับดูแลและการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/422745>

วิมล ชาญชนบท และคณะ, **รายงานการวิจัย การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพของ ศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาคกลาง**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง, 2555.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหารการศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2546.

แววศิริ วิวัจนสิรินทร์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. ปีที่ 3, ฉบับที่ 1, มกราคม – มิถุนายน, 2556.

ศักดิ์จิต มาศจิตต์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยสงขลานครินทร์, 2550.

สงัด อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษา หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ** (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530.

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **การจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต**. มปท. , มปป.

สมชัย พุทธา. “การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 147-148

สุเทพ ชิตยวงษ์. “รูปแบบการพัฒนาคู่มือที่กำกับติดตามการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.

- สุเทพ บุญเต็ม. “การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.
- สุวรรณ พิณตานนท์ และ กาญจนา วัฒนสุนทร. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่น. กรุงเทพฯ. : ม.ป.ท., 2556.
- สุวรรณ พิณตานนท์ และ กาญจนา วัฒนสุนทร. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่น. กรุงเทพฯ. : ม.ป.ท., 2556.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- สำนักงานประมาณ. **การกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานประมาณ**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2558.  
เข้าถึงได้จาก [http://www.bb.go.th/bbweb/?page\\_id=6264](http://www.bb.go.th/bbweb/?page_id=6264)
- สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน, **การศึกษากรณีตัวอย่าง:การจัดการศึกษาตลอดชีวิตใน  
ต่างประเทศ**. มปท. ,2555.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ครูแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ, 2541.
- \_\_\_\_\_ **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์  
และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ : โรง  
พิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับ  
ปรับปรุง พ.ศ.2545)** พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ็น เคแอนด์สกายพรีนติ้งส์ จำกัด , 2549.
- \_\_\_\_\_ **รายงานการประชุม แนวคิดและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
(School – Based Management)**. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีใน  
รัฐวิสาหกิจ ปี2552. กรุงเทพฯ: พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตาม  
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ:บริษัท พรีเมียร์โพร  
จำกัด, 2552.
- \_\_\_\_\_ **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)**. กรุงเทพฯ  
: บริษัท วิชั่นพรีนธ์ แอนด์ มีเดีย, 2556.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552  
– 2561)**.กรุงเทพฯมหานคร: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิคจำกัด , 2552.
- \_\_\_\_\_ **รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล**.กรุงเทพฯ : บริษัท ฟริกหวาน  
กราฟฟิค จำกัด, 2554.
- \_\_\_\_\_ **รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**.  
กรุงเทพฯ : บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557.



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานประจำปี 2557 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กับ  
พันธกิจพัฒนาการศึกษาชาติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2557.

\_\_\_\_\_ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีกับการเสริมสร้างความเสมอภาค  
ทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2556.

สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน),พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545). กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค  
จำกัด, 2547.

อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

อุทุมพร จามรมาน, การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ. กรุงเทพฯ : กองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542.

### ภาษาต่างประเทศ

Abbas Tahakkori and Charles Tedlie, **Mixed Methodology : Combining Qualitative  
and Quantitative**. Thousand Oaks, California : Sage, 1998.

Adeolu Joshua Ayeni. "A Conceptual Model for School-Based Management Operation  
and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools" **Journal of  
Education and Learning**, 2, 2, (2013): 40.

Andrews Latham, "Site-Based Management," **Educational Leadership** 55, 7  
(April 1998): 85-86.

Asia-Pacific Programme of Education for All, **Monitoring and Evaluation of Literacy  
and Continuing Education Programme : Practitioners' manual**.  
Bangkok: UNESCO PROAP.1999.

B. Rowan, E. Camburn, and C. Barnes, **Putting Pieces Together : Lessons from  
Comprehensive School Reform : A Review of Research**, ed, quoted in  
**The World Bank, What is School-Based Management?.** (2008): 5.

BriggsK.and P. Wohlstetter, **Key Elements of a Successful School – Based  
Management Strategy**,quoted in **The World Bank,What is School-  
Based Management?.** (2008): 4.

Borman G.D., G.M. Hewes, L.T. Overman, and S. brown. "Comprehensive School  
Reform and Achievement : A Meta-analysis." **Review of Educational  
Research**, 72(2) : 2003.

Caldwell B. J, **School-based Management**. Education Policy Series, quoted in **The  
World Bank, What is School-Based Management?.** (Washington, DC :  
The World Bank, 2008.

- Cater V Good, **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Cohen, J. M., and Uphoff, N. T. "Participationus Place inRural Development: Seeking Clarity through Specificity"**World Development**. 8,3 ,(1980): 6.
- CookT.D., "School-based Management in the United States" in **Background paper prepared for programmatic study on school-based management for the World Bank, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?. (2008).**
- Cronbach J Lee., **Essentials of Psychological Test**. 4th ed. : New York : Harper & Row, 1984.
- Drury, Darrel, and Douglas Levin, "School – based Management : The Changing Locus of Control in American Public Education" in **Prepared for the Office of Educational Research Office of Research**, quoted in The World Bank, What is School-Based Management?. (2008).
- Douglah, M.Some Perspective on the Phenomenonof Participation.**Adult Education Journal**.20(2)1970: 90.
- DuhouAbu, School-based Management. **Fundamentals of Educational Planning 62**, quoted in The World Bank, What is School-Based Management.
- Gropello E. Di, "A Comparative Analysis of School-based Management in Central America" in **World Bank Working Paper No.72**, quoted in The World Bank, What is School-Based Management. (2008).
- Hanushek, A. Eric, and L. Woessmann, "The Role of Education Quality for Economic Growth" in **World Bank Policy Research Working Paper Number 4122, quoted in The World Bank**, What is School-Based Management. Washington, DC : The World Bank, 2008.
- Hargreaves D., **Education Epidemic.**, quoted in Brian. J. Caldwell, **School-Based Management**, London : Demos, 2003.
- International Federation of Red Crossand Red Crescent Societies.**Monitoring and Evaluation(M&E) guide**InternationalFederation of Red Crossand Red Crescent Societies,Switzerland :Geneva, 2011.
- J.L. David, quoted in Yin Cheng Cheong, **School Effectiveness and School Based Management : Mechanism For Development** (Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996.
- J.R.P. French and Jr. B. Raven, **Studies in Social power** Ann Arbor : Institute for SocialResearch University of Michigan, 1959.

- Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. **Ten Steps to a Results-Based Monitoring And Evaluation And Evaluation System.**The World Bank 1818 H Street, Washington, 2004.
- R. J. Corsini and A. J. Auerbach, *Concise Encyclopedia of Psychology*: New York : John Wiley and sons, 1996.
- World Bank, **World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People**, quoted in **The World Bank, What is School-Based Management.** Washington, DC : The World Bank, 2008.
- Leithwood K. and Terasa Menzies, **Forms and Effects of School-Based management : A Review in Educational Policy** 12(3), quoted in *The World Bank, What is School-Based Management.* 2008.
- Mahmoud Khraiweh. “project monitoring and control measures in CMMI” **International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)**. 5, 5, (October 2013): 45-46.
- Malen B., R. T. Ogawa, and J. Kranz. “What Do We Know about Site – Based Management : a Case Study of the Literature” in **A Call for Research.** Vol2, ed, quoted in *The World Bank, What is School-Based Management.* Washington, DC : The World Bk, 2008.
- Meier Werner. **Monitoring of Education Reform Performance Management Handbook for School.**(Kingstown: St: Vincent and the Grenadines, 2002.
- Momeo. Center for Global Development. quoted in *The World Bank, What is School-Based Management?.* (Washington, DC : The World Bank, 2008), 1.
- Montreal Economic Institute. “Decentralization of School Management : Ideas from Abroad” in *Economic Note, Education Series, February. 2007,* quoted in *The World Bank, What is School-Based Management?.* (Washington, DC : The World Bank, 2008.
- OECD, **Raising the Quality of Educational Performance at School. Policy Brief,** quoted in **The World Bank,** What is School-Based Management. :Washington, DC : The World Bank, 2008.
- Prime Minister’s Delivery Unit, **Key Stage 4 Priority Review :Final Report.,** quoted in **Brian. J. Caldwell, School-Based Management,** London : PMDU. 2003.
- Skoutfias T E. and J. Shapiro, “The Pitfalls of Evaluating a School Grants program Using Non-experimental Data” in **Policy Research Working Paper No. 4036,** quoted in *The World Bank, What is School-Based Management.*

Volansky A. and Friedman I. A., **School-based Management : An International Perspective**. Israel : Ministry of Education, 2003.

Whitty G., S. Power, and D. Halpin, **Devolution and Choice in Education : The School, the State and the Market**, quoted in **The World Bank, What is School-Based Management**. 2008.

Willer, D., **Scientific Sociology Theory and Method**. New Jersey : Prentice-Hill, 1976.

World Development Report 2004 : **Making Services Work for Poor People**, quoted in **The World Bank, What is School-Based Management?**. Washington, DC : The World Bank, 2008.

Wylie C., “finessing Site-based Management with Balancing Acts” in **Educational Leadership**, quoted in **The World Bank, What is School Based Management**. 2008.

Yin Cheong Cheng, “The theory and characteristics off school-based management,” **International Bank for Reconstruction and Development**, 2008.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.203.2/ 1025

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอสัมภาษณงานวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยโท ดร.สุวรรณ พิณตานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางอภริตี กลกิจ รหัสนักศึกษา 55252944 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
ดุชฎินิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่น เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร



**แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**  
เรื่อง การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

**ผู้วิจัย** นางอภิรดี กลกิจ นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา  
ภาควิชา การบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์**

.....

**ตำแหน่ง**

.....

**สถานที่ทำงาน**

.....

**วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์**

.....

**แนวทางการสัมภาษณ์** เรื่อง การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

1. องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีอะไรบ้าง
2. องค์ประกอบของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นควรเป็นอย่างไร
3. ความคิดเห็นอื่นๆ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

1. ว่าที่ร้อยโท ดร.สุวรรณ พิณตานนท์  
ข้าราชการบำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. ดร.เกียรติคุณ จันแก่น  
ผู้อำนวยการกองการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงราย
3. ดร.ศรีสุดา ประเคนรี  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๑ (วัดสัตตนารถปริวัตร) เทศบาลเมืองราชบุรี  
จังหวัดราชบุรี
4. ดร.สมศักดิ์ นิลผาย  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๕ ชุมชนหนองหญ้ามา เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด  
จังหวัดร้อยเอ็ด
5. ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร.ภูริชญา ยิ้มยิ้ม  
ศึกษานิเทศก์เทศบาลนครระยอง เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง
6. ดร.สรารุช ทองปิ่น  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองตาเฒ่ามิตรภาพที่ 5  
เทศบาลเมืองวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี
7. ดร.ประวิทย์ โอวาทกานนท์  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ 0520.203.2 /4๑4

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรรัตน์ ดวงสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอภิรดี กลกิจ รหัสนักศึกษา 55252944 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจวิเคราะห์เครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรียรัตน์ ดวงสุวรรณ  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และกิจการนักศึกษา คณะอุตสาหกรรมการโรงแรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ  
ภาควิชาพื้นฐาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม
3. ดร.ชวน ภารังกุล  
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี
4. ดร.อุมารินทร์ ตูลารักษ์  
ภาควิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดขอนแก่น
5. ดร.ระวี อรรถวิสัย  
ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลกรับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี





ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 0520.203.2/53ร

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 เมษายน 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางอภิรดี กลกิจ รหัสนักศึกษา 55252944 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของ เครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือ

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
1	โรงเรียนชุมชนป้อมเพชร	ทน.พระนครศรีอยุธยา	พระนครศรีอยุธยา
2	โรงเรียนเทศบาลวัดพรหมจริยวาส (ท.๓)	ทน.นครสวรรค์	นครสวรรค์
3	โรงเรียนเทศบาล ๑ บ้านสามพราน	ทม.สามพราน	นครปฐม
4	โรงเรียนเทศบาล ๓ ชุมชนวัดจันทราวาส	ทม.เพชรบุรี	เพชรบุรี
5	โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดอัมพวันเจติยาราม	ทต.อัมพวา	สมุทรสงคราม
6	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี	ทต.นาดี	สมุทรสาคร
7	โรงเรียนเทศบาลตำบลสรรพยา	ทต.สรรพยา	ชัยนาท
8	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลเขาสูง	ทต.เขาสูง	ราชบุรี
9	โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดบ้านโป่ง	ทม.บ้านโป่ง	ราชบุรี
10	โรงเรียนเทศบาล ๓ ประชาชื่นดี	ทม.บ้านโป่ง	ราชบุรี







ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๕๖.๖๒๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

26 เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ด้วย นางอภิรดี กลกิจ รหัสประจำตัว 55252944 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบโครงการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หรือกรรมการสถานศึกษา เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบโครงการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หรือกรรมการสถานศึกษา ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชัยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218790



## รายชื่อโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
1	โรงเรียนเทศบาล ๑ตลาดเก่า	ทม.กระบี่	กระบี่
2	โรงเรียนเทศบาล ๒ (คลองจิหลาด)		
3	โรงเรียนเทศบาล ๒ (ประชาภิบาล)	ทม.กาญจนบุรี	กาญจนบุรี
4	โรงเรียนเทศบาล ๔ (บ้านชุกกุ่ม)		
5	โรงเรียนเทศบาล ๕ (กระต่ายไทยอนุเคราะห์)		
6	โรงเรียนเทศบาล๑ กาฬสินธุ์พิทยาสีห์	ทม.กาฬสินธุ์	กาฬสินธุ์
7	โรงเรียนเทศบาล ๒วัดสว่างคงคา		
8	โรงเรียนชาวกังราววิทยา (อินทร์-ชุ่ม ดีสารอุปถัมภ์)	ทม.กำแพงเพชร	กำแพงเพชร
9	โรงเรียนเทศบาล ๑ (เกริกกฤตยาอุปถัมภ์)		
10	โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดทุ่งสวน)		
11	โรงเรียนเทศบาลพลประชานุกูล	ทม.เมืองพล	ขอนแก่น
12	โรงเรียนศรีเมืองพลประชานุเคราะห์		
13	โรงเรียนหนองแขงประชาอุปถัมภ์		
14	โรงเรียนเทศบาลเมืองชลุง๒	ทม.ชลุง	จันทบุรี
15	โรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง๑	ทน.แหลมฉบัง	ชลบุรี
16	โรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง๒		
17	โรงเรียนเทศบาลวัดกำแพง (อุดมพิทยากร)	ทม.ชลบุรี	
18	โรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม		
19	โรงเรียนเทศบาลชลราษฎร์นุเคราะห์		
20	วิทยาลัยอาชีวศึกษาศรีราชา	ทม.ศรีราชา	
21	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองหนองปรือ	ทม.หนองปรือ	
22	โรงเรียนเทศบาล ๑ (วิทยานารี)	ทม.ชัยภูมิ	ชัยภูมิ
23	โรงเรียนเทศบาล ๓ (ปราสาทคู่วิทยาการ)		
24	โรงเรียนเทศบาล ๒บ้านใหม่ประกอบราษฎร์วิทยานุกูล	ทต.จันทวี	เชียงราย
25	โรงเรียนเทศบาลตำบลบ้านแซว	ทต.บ้านแซว	
26	โรงเรียนเทศบาลตำบลแม่คำ (แม่คำสบเป็นราษฎร์นุกูล)	ทต.แม่คำ	
27	โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดป่ายาง)	ทต.แม่สาย	
28	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลเวียงเชียงของ	ทต.เวียงเชียงของ	
29	โรงเรียนเทศบาล๑ ไชยปราการ	ทต.ไชยปราการ	เชียงใหม่

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
30	โรงเรียนเทศบาล ๑ (ทุ่งฟ้าบดราชฎ์บำรุง)	ทต.บ้านกลาง	เชียงใหม่
31	โรงเรียนบ้านกล้วยฝาง	ทต.แม่ข้า	
32	โรงเรียนชุมชนเทศบาลวัดศรีดอนไชย	ทน.เชียงใหม่	
33	โรงเรียนเทศบาลดอกเงิน	ทน.เชียงใหม่	
34	โรงเรียนเทศบาลวัดเกตการาม		
35	โรงเรียนเทศบาลวัดเชียงยืน		
36	โรงเรียนเทศบาลวัดท่าสะท้อน		
37	โรงเรียนเทศบาลวัดป่าแพ่ง		
38	โรงเรียนเทศบาลวัดพวกช้าง		
39	โรงเรียนเทศบาลวัดศรีสุพรรณ		
40	โรงเรียนเทศบาล ๑ (สังขวิทย์)	ทน.ตรัง	ตรัง
41	โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดกะพังสุรินทร์)		
42	โรงเรียนเทศบาล ๔ วัดมิ่งมิถุน		
43	โรงเรียนเทศบาล ๕ (วัดควนขัน)		
44	โรงเรียนเทศบาล ๖ (วัดตันตยาภิรม)		
45	โรงเรียนเทศบาล ๓วัดชัยชนะสงคราม	ทม.ตาก	ตาก
46	โรงเรียนเทศบาล ๔รัตนวิทยานุสรณ์		
47	โรงเรียนทวารวดี	ทน.นครปฐม	นครปฐม
48	โรงเรียนเทศบาล ๑วัดพระงาม (สามัคคีวิทยา)		
49	โรงเรียนเทศบาล ๒วัดเสนาหา (สมศรีพลผดุง)		
50	โรงเรียนเทศบาล ๓ (สระกระเทียม)		
51	โรงเรียนเทศบาล ๔ (เขาวนปรีชาอุทิศ)		
52	โรงเรียนเทศบาล ๕วัดพระปฐมเจดีย์		
53	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม		
54	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม		
55	โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์		
56	โรงเรียนชุมชนเทศบาล๓ (พินิจพิทยานุสรณ์)	ทม.นครพนม	นครพนม
57	โรงเรียนเทศบาล ๑ (หนองแสง)		
58	โรงเรียนเทศบาล ๒ (ถนนบำรุงเมือง)		
59	โรงเรียนเทศบาล ๔ (รัตนโกสินทร์ ๒๐๐ ปี)		



ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
60	โรงเรียนเทศบาลตลาดแค	ทต.ตลาดแค	นครราชสีมา
61	โรงเรียนเทศบาลตำบลโนนแดง	ทต.โนนแดง	
62	โรงเรียนเทศบาลวัดท่าโพธิ์	ทน.นครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
63	โรงเรียนเทศบาลวัดท่าโคตร		
64	โรงเรียนเทศบาลวัดมเหยงคณ์		
65	โรงเรียนเทศบาลวัดศาลามีชัย	ทน.นครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช
66	โรงเรียนเทศบาลวัดศรีทวี		
67	โรงเรียนเทศบาลวัดเสมาเมือง		
68	โรงเรียนเทศบาลวัดเสาชิงช้า		
69	โรงเรียนเทศบาลบ้านนาเหนือ	ทม.ทุ่งสง	
70	โรงเรียนเทศบาลวัดโคกสะอาด		
71	โรงเรียนเทศบาลวัดชัยชุมพล		
72	โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาลเมืองทุ่งสง		
73	โรงเรียนเทศบาลปากพนัง๑	ทม.ปากพนัง	
74	โรงเรียนเทศบาลปากพนัง๒		
75	โรงเรียนเทศบาลวัดคงคาสวัสดิ์		
76	โรงเรียนเทศบาลวัดนาควารี		
77	โรงเรียนทีโอเอวิทยา (เทศบาล ๑)	ทม.นางรอง	บุรีรัมย์
78	โรงเรียนเทศบาล ๒ "อิสานธีรวิทยาคาร"	ทม.บุรีรัมย์	
79	โรงเรียนดวงกมล	ทน.รังสิต	ปทุมธานี
80	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครรังสิต (รัตนโกสินทร์)		
81	โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี	ทม.ปทุมธานี	
82	โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองบัว	ทม.ประจวบคีรีขันธ์	ประจวบคีรีขันธ์
83	โรงเรียนเทศบาล๑ ปราจีนราษฎร์รังสฤษดิ์	ทม.ปราจีนบุรี	ปราจีนบุรี
84	โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดหลวงปริชากุล		
85	โรงเรียนเทศบาล ๕ วัดจันทร์เดชาประสิทธิ์		
86	โรงเรียนเทศบาล ๖ วัดศรีมงคล		
87	โรงเรียนเทศบาลเขาชัยสน	ทต.เขาชัยสน	พัทลุง
88	โรงเรียนเทศบาลจองถนน (วัดบางแก้ว)	ทต.จองถนน	
89	โรงเรียนเทศบาลบ้านหุ่	ทต.บางแก้ว	

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
90	โรงเรียนเทศบาลบ้านคูหาสวรรค์	ทม.พัทลุง	
91	โรงเรียนเทศบาลวัดนางลาด		
92	โรงเรียนเทศบาลวัดภูผาภิมุข		
93	โรงเรียนเทศบาล๒ (วัดคูหาสวรรค์)	ทน.พิษณุโลก	พิษณุโลก
94	โรงเรียนเทศบาล ๔ (ชุมชนวัดธรรมจักร)		
95	โรงเรียนเทศบาล ๕ (วัดพันปี)		
96	โรงเรียนเทศบาล๑ บ้านชะอำ	ทม.ชะอำ	เพชรบุรี
97	โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดภูเขาหิน)	ทม.เพชรบูรณ์	เพชรบูรณ์
98	โรงเรียนเทศบาล ๓ (ขามูวิทยา)		
99	โรงเรียนเทศบาลวัดชัยมงคล	ทม.แพร่	แพร่
100	โรงเรียนเทศบาลวัดสุวรรณนิเวศ		
101	โรงเรียนสาธิตเทศบาลบ้านเขตวัน		
102	โรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง (ขุนวิเศษอนุกุลกิจอุทิศ)	ทน.ภูเก็ต	ภูเก็ต
103	โรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญาในพระอุปถัมภ์ฯ		
104	โรงเรียนเทศบาลพิบูลสวัสดิ์		
105	โรงเรียนเทศบาลเมืองภูเก็ต		
106	โรงเรียนเทศบาลวัดขจรรังสรรค์		
107	โรงเรียนเทศบาลบ้านค้อ	ทม.มหาสารคาม	มหาสารคาม
108	โรงเรียนเทศบาลบ้านแมด		
109	โรงเรียนเทศบาลบูรพาพิทยาคาร		
110	โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ศรี		
111	โรงเรียนเทศบาลสามัคคีวิทยา		
112	โรงเรียนไทจง (เทศบาล ๓)	ทต.แม่ลาน้อย	แม่ฮ่องสอน
113	โรงเรียนร่มฉัตรวิทยา (เทศบาล ๒)		
114	โรงเรียนเทศบาล๑ (บ้านสะเตง)	ทน.ยะลา	ยะลา
115	โรงเรียนเทศบาล ๔ (ธนวิถี)		
116	โรงเรียนเทศบาล ๕ (บ้านตลาดเก่า)		
117	โรงเรียนเทศบาล ๖ (วัดเมืองยะลา)		
118	โรงเรียนเทศบาล ๒ (บ้านกาแป๊ะกอตอ)	ทม.เบตง	
119	โรงเรียนเทศบาล ๔ (บ้านกาแป๊ะฮูลู)		

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
120	โรงเรียนชุมชนบ้านหนองหญ้าม้า	ทม.ร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด
121	โรงเรียนเทศบาลวัดบูรพาภิราม		
122	โรงเรียนเทศบาลวัดเวฬุวัน		
123	โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง		
124	โรงเรียนเทศบาลวัดเหนือ		
125	โรงเรียนเทศบาล๑ ทรงพลวิทยา	ทม.บ้านโป่ง	ราชบุรี
126	โรงเรียนเทศบาลวัดโชค (ธรรมเสนานิวรคุณ)	ทม.โพธาราม	
127	เทศบาล ๑ (วัดสัตตนารถปริวัตร)	ทม.ราชบุรี	
128	โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดช่องลม)	ทม.ราชบุรี	ราชบุรี
129	โรงเรียนเทศบาล ๔ (วัดมหาธาตุวรวิหาร)		
130	โรงเรียนเทศบาล ๕ (พหลโยธินรามินทรภักดี)		
131	โรงเรียนเทศบาลบ้านหมี	ทม.บ้านหมี	ลพบุรี
132	โรงเรียนเทศบาล ๑ระบบสาธิต ทม.ลพบุรี	ทม.ลพบุรี	
133	โรงเรียนเทศบาล ๒ระบบสาธิต ทม.ลพบุรี		
134	โรงเรียนเทศบาล ๓ระบบสาธิต ทม.ลพบุรี		
135	โรงเรียนเทศบาล ๔ระบบสาธิต ทม.ลพบุรี		
136	โรงเรียนเทศบาล๑ (บ้านแสนมูลเมือง)	ทน.ลำปาง	ลำปาง
137	โรงเรียนเทศบาล ๕ (บ้านศรีบุญเรือง)		
138	โรงเรียนเทศบาลจามเทวี	ทม.ลำพูน	ลำพูน
139	โรงเรียนเทศบาลประตูลี้		
140	โรงเรียนอนุบาลเชียงคาน (เทศบาล ๑)	ทต.เชียงคาน	เลย
141	โรงเรียนเทศบาลท่าลี่	ทต.ท่าลี่	
142	โรงเรียนเทศบาลธาตุ	ทต.ธาตุ	
143	โรงเรียนเทศบาล ๒ศรีบุญเรือง	ทม.เลย	
144	โรงเรียนเทศบาล ๓ศรีสว่าง		
145	โรงเรียนเทศบาล ๔ "รัฐประชาชนุเคราะห์"	ทน.สกลนคร	สกลนคร
146	โรงเรียนมัธยมศึกษาเทศบาล๓ "ยุติธรรมวิทยา"		
147	โรงเรียนเทศบาล ๒ (บ้านหาดใหญ่)	ทน.หาดใหญ่	สงขลา
148	โรงเรียนโรงเรียนเทศบาล ๓ (ไศภณพิทยาคุณานุสรณ์)		
149	โรงเรียนเทศบาล ๔ (วัดคลองเรียน)		

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
150	โรงเรียนเทศบาล ๕ (วัดหาดใหญ่)	ทน.หาดใหญ่	สงขลา
151	โรงเรียนเทศบาล ๑ (วัดสตูลสันตยาราม)	ทม.สตูล	สตูล
152	โรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดขนาธิปเฉลิม)		
153	โรงเรียนเทศบาล ๓บ้านหัวทาง		
154	โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย (อนุกุลราษฎร์)	ทน.สมุทรสาคร	สมุทรสาคร
155	โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม)		
156	โรงเรียนเทศบาลวัดตึกมหาขยาราม (สมุทรคุณากร)		
157	โรงเรียนเทศบาล๑ นาเริงราษฎร์บำรุง	ทต.หนองแค	สระบุรี
158	โรงเรียนเทศบาล ๒วัดเสนาณฤมิตร		
159	โรงเรียนเทศบาล ๓วัดสหมิตรมงคล ตั้งตรงจิตร ๖		
160	โรงเรียนวัดลายมิตรภาพที่๘๐	ทต.ทุ่งหลวง	สุโขทัย
161	โรงเรียนเทศบาลวัดโพธาราม (บุญมากพิทยา)	ทต.ศรีสำโรง	
162	โรงเรียนเทศบาลวัดสุวรรณคาราม	ทม.สุวรรณโลก	
163	โรงเรียนเทศบาลวัดสวัสดิการาม		
164	โรงเรียนเทศบาลสุวรรณโลกประชาสรรค์		
165	โรงเรียนเทศบาลเมืองสุโขทัย	ทม.สุโขทัยธานี	
166	โรงเรียนเทศบาลวัดไทยชุมพล (ดำรงประชาสรรค์)		
167	โรงเรียนเทศบาล ๑วัดละไม	ทม.เกาะสมุย	สุราษฎร์ธานี
168	โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดสระเกศ		
169	โรงเรียนเทศบาล ๑สว่างวิทยา	ทม.หนองคาย	หนองคาย
170	โรงเรียนเทศบาลพนา (สามัคคีวิทยา)	ทต.พนา	อำนาจเจริญ
171	โรงเรียนเทศบาลอำนาจ		
172	โรงเรียนเทศบาล ๒มุขมนตรี	ทน.อุดรธานี	อุดรธานี
173	โรงเรียนเทศบาล ๓บ้านเหล่า		
174	โรงเรียนเทศบาล ๔วัดโพธิ์วาราม		
175	โรงเรียนเทศบาล ๕สิหรัภษวิทยา		
176	โรงเรียนมัธยมเทศบาล๖ นครอุดรธานี		
177	โรงเรียนเทศบาลท่าอิฐ	ทม.อุดรดิตถ์	อุดรดิตถ์
178	โรงเรียนเทศบาลวัดคลองโพธิ์ (ประณมศึกษาพัฒนาการ)		
179	โรงเรียนเทศบาลวัดท้ายตลาด (กวีธรรมสาร)		

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	จังหวัด
180	โรงเรียนเทศบาลวัดไผ่ล้อม	ทม.อุตรดิตถ์	อุตรดิตถ์
181	โรงเรียนเทศบาล๑ บ้านโพธิ์กลาง	ทม.พิบูลมังสาหาร	อุบลราชธานี
182	โรงเรียนเทศบาลบ้านสุขสำราญ	ทม.วารินชำราบ	
183	โรงเรียนเทศบาลวารินวิชาชาติ		
184	โรงเรียนเทศบาล ๒ หนองบัว	ทน.อุบลราชธานี	
185	โรงเรียนเทศบาล ๔อนุบาลพระเจ้าใหญ่องค์ตื้อ		
186	โรงเรียนเทศบาล ๕ชุมชนก้านเหลือง		





ภาคผนวก ญ

ค่าความเชื่อมั่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.988	.989	125

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.113	3.267	4.567	1.300	1.398	.065	125

**Item total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	509.87	3866.120	.570	.988
x2	509.87	3868.809	.593	.988
x3	509.83	3866.213	.611	.988
x4	509.80	3878.303	.548	.988
x5	509.87	3868.257	.737	.988
x6	509.93	3871.651	.780	.988
x7	509.97	3869.482	.766	.988
x8	510.03	3859.344	.640	.988
x9	510.10	3891.403	.419	.988
x10	510.17	3883.799	.584	.988
x11	510.03	3878.861	.695	.988

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x12	510.23	3881.013	.521	.988
x13	510.20	3894.166	.486	.988
x14	510.00	3881.655	.642	.988
x15	509.90	3884.093	.668	.988
x16	510.07	3856.823	.701	.988
x17	510.00	3880.207	.577	.988
x18	510.03	3875.137	.741	.988
x19	510.00	3880.000	.718	.988
x20	510.23	3869.495	.603	.988
x21	510.27	3885.237	.525	.988
x22	510.50	3888.948	.526	.988
x23	509.87	3888.878	.481	.988
x24	509.97	3862.102	.712	.988
x25	509.80	3883.407	.526	.988
x26	509.97	3869.482	.675	.988
x27	510.10	3870.438	.734	.988
x28	510.03	3865.206	.751	.988
x29	509.67	3876.299	.705	.988
x30	510.27	3872.064	.596	.988
x31	510.17	3867.592	.719	.988
x32	510.43	3892.599	.536	.988
x33	510.23	3875.495	.736	.988
x34	510.13	3862.602	.749	.988
x35	510.43	3889.978	.419	.988
x36	510.30	3849.803	.702	.988
x37	510.20	3858.441	.753	.988
x38	510.03	3871.413	.646	.988
x39	510.17	3860.213	.798	.988
x40	510.13	3858.602	.749	.988
x41	510.30	3859.114	.741	.988
x42	510.00	3864.483	.788	.988
x43	510.13	3850.257	.831	.988



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x44	510.13	3858.671	.749	.988
x45	510.07	3868.892	.687	.988
x46	510.13	3866.533	.640	.988
x47	510.10	3877.886	.610	.988
x48	510.03	3848.792	.831	.988
x49	509.90	3862.162	.726	.988
x50	509.83	3873.730	.629	.988
x51	509.93	3864.064	.760	.988
x52	509.73	3867.995	.756	.988
x53	509.60	3891.972	.564	.988
x54	509.70	3879.803	.621	.988
x55	509.97	3877.964	.668	.988
x56	509.77	3879.289	.635	.988
x57	509.73	3886.133	.646	.988
x58	509.77	3871.426	.723	.988
x59	509.73	3876.961	.766	.988
x60	510.17	3886.213	.522	.988
x61	510.30	3870.355	.666	.988
x62	510.73	3876.478	.558	.988
x63	510.00	3877.724	.688	.988
x64	510.00	3878.000	.743	.988
x65	509.80	3874.372	.617	.988
x66	510.20	3890.786	.569	.988
x67	509.77	3905.564	.366	.988
x68	509.73	3886.271	.645	.988
x69	510.13	3893.775	.387	.988
x70	510.23	3904.392	.298	.988
x71	509.90	3882.645	.553	.988
x72	510.00	3882.000	.692	.988
x73	509.80	3880.234	.631	.988
x74	510.00	3866.069	.686	.988
x75	510.00	3865.586	.628	.988

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x76	510.00	3869.448	.733	.988
x77	509.83	3871.316	.741	.988
x78	509.93	3883.582	.590	.988
x79	509.70	3893.183	.551	.988
x80	509.70	3895.321	.523	.988
x81	510.30	3874.286	.519	.988
x82	509.93	3879.720	.532	.988
x83	510.00	3870.138	.682	.988
x84	510.87	3863.568	.457	.988
x85	510.57	3900.185	.248	.988
x86	510.30	3883.941	.560	.988
x87	509.90	3875.886	.713	.988
x88	510.03	3869.895	.661	.988
x89	509.90	3855.748	.689	.988
x90	510.27	3867.444	.611	.988
x91	510.43	3853.909	.720	.988
x92	509.80	3887.062	.489	.988
x93	509.70	3882.631	.632	.988
x94	509.80	3889.338	.568	.988
x95	509.60	3890.179	.587	.988
x96	509.80	3888.648	.629	.988
x97	509.83	3886.971	.663	.988
x98	509.87	3865.568	.684	.988
x99	509.77	3865.771	.739	.988
x100	509.87	3881.913	.524	.988
x101	509.97	3868.792	.774	.988
x102	509.93	3860.271	.686	.988
x103	509.73	3874.961	.792	.988
x104	510.17	3863.661	.601	.988
x105	509.93	3888.271	.537	.988
x106	510.10	3885.955	.602	.988
x107	510.20	3874.786	.593	.988

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x108	510.13	3889.844	.634	.988
x109	510.13	3867.361	.700	.988
x110	509.57	3883.840	.618	.988
x111	509.63	3864.516	.740	.988
x112	510.07	3882.961	.668	.988
x113	509.80	3865.338	.800	.988
x114	509.63	3881.137	.702	.988
x115	509.90	3854.162	.767	.988
x116	509.73	3865.857	.838	.988
x117	509.93	3872.961	.710	.988
x118	510.17	3873.868	.617	.988
x119	509.87	3845.085	.806	.988
x120	510.17	3878.075	.521	.988
x121	510.03	3870.378	.695	.988
x122	509.70	3875.597	.716	.988
x123	510.63	3849.757	.642	.988
x124	510.80	3846.993	.633	.988
x125	510.77	3849.220	.615	.988





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 / ๙๖๓



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ดร.รสพร ทองธรรมจินดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอภิรดี กลกิจ รหัสนักศึกษา 55252944 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ยืนยันองค์ประกอบ

1. ดร.ระวี อรรถวิสัย ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลทับใหญ่ เทศบาลตำบลทับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
2. ดร.รสพร ทองธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ เทศบาลนครนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
3. ดร.ชูชาติ สิทธิสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวเรือพิทยาคม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดมหาสารคาม
4. ดร.ธีรวิทย์ ธาดาตันติโชค อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาพื้นฐาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5. ดร.ธนกร เชื้อจำรูญ หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา กองการศึกษาฯ และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
6. ดร.วิทยา ดวงสินธุ์ หัวหน้างานวิจัยพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ /กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมจังหวัดนครปฐม
7. ดร.จันทิมา จันทร์สุวรรณ นักบริหารงานการศึกษา กองการศึกษาเทศบาลเมืองคูคต จังหวัดปทุมธานี





ภาคผนวก ฐ

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลต่อการวิจัย



## การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น The Monitoring of School Based Management for Local Development

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น
2. เพื่อยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการตรวจสอบดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการกำกับให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ และมีการประเมินผล (Evaluation) ควบคู่กันไปกับ การกำกับติดตาม โดยอาจมีการประเมินผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และสามารถนำมาแก้ไขปรับปรุงแผนงานโครงการให้ดียิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้น ยังจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Inputs) เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีการดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกระบวนการ (Process) วางไว้หรือไม่ และผลงานที่ออกมา (Outputs) เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับจัดการศึกษาตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีนโยบายให้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทุกโรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และให้โรงเรียนที่สนใจและมีความพร้อมสมัครเข้าร่วมโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ในปีงบประมาณ 2558 และเป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลเท่านั้น ได้แก่เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

### ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น มาทั้งหมด4องค์ประกอบผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบได้ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 กำกับติดตาม ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning process Monitoring)
- องค์ประกอบที่ 2 กำกับติดตาม ด้านการจัดทำแผน (Planning Monitoring)
- องค์ประกอบที่ 3 กำกับติดตาม ด้านการมีส่วนร่วม (Participation Monitoring)
- องค์ประกอบที่ 4 กำกับติดตาม ด้านวิสาหกิจชุมชน (Enterprise Community Monitoring)

ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบเพื่อยืนยันองค์ประกอบกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นดังแผนภูมิที่ 1



**แผนภูมิที่ 1** สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

จากแผนภูมิที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น จากกลุ่มตัวอย่างพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “กำกับติดตาม ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้” (Learning process Monitoring) หมายถึง กำกับติดตามในเรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ โดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่างๆให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน และสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งยังจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่านเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาเป็นรวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพมีคุณธรรมระเบียบวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตนและมีผลงานแสดง โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ และทำให้โรงเรียนที่เข้าร่วม

โครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นSBMLD ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 “กำกับติดตาม ด้านการจัดทำแผน”(Planning Monitoring)คือกำกับติดตาม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปีจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณจัดให้มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมการดำเนินการโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นSBMLD มีการกำกับติดตามด้านกระบวนการดำเนินการจัดทำแผนโดยใช้หลัก PDCA และ มีการกำกับติดตามด้านปัจจัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการตามแนวนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 3 “กำกับติดตาม ด้านการมีส่วนร่วม”(Participation Monitoring) หมายถึง มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลหรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีการจัดทำประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัด และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการพิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

องค์ประกอบที่ 4 “กำกับติดตาม ด้านวิสาหกิจชุมชน”( Enterprise Community Monitoring)หมายถึงวิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน และมีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรก และมีการติดตามผลซึ่งเป็นพันธกิจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น คือ การส่งเสริมการเป็นวิสาหกิจชุมชน

**แบบแสดงความคิดเห็น**  
**ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบการวิจัย**  
**เรื่อง การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**

ผู้ให้ข้อมูล  นาย  นาง  นางสาว

ตำแหน่งปัจจุบัน

สถานที่ทำงาน

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่องานวิจัยก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบองค์ประกอบโดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบองค์ประกอบไว้ 4 ด้าน คือความเหมาะสมความเป็นไปได้ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุมหลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดตามข้อบ่งชี้เนื้อหาที่กำหนดประกอบการพิจารณาแล้วการให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะนำองค์ประกอบนี้ไปใช้ประโยชน์เพื่อใช้ในการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 081-196-6221

อมิรติ กลกิจ

นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** การแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในการพัฒนาท้องถิ่น

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1	กำกับติดตาม ด้านกระบวนการ จัดการเรียนรู้								
2	กำกับติดตาม ด้านการจัดทำแผน								
3	กำกับติดตาม ด้านการมีส่วนร่วม								
4	กำกับติดตาม ด้านวิสาหกิจชุมชน								

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2** การแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในการพัฒนาท้องถิ่น

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในประเด็นดังต่อไปนี้

ท่านคิดว่าองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น  
มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่นมีความเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา  
ท้องถิ่นมีความถูกต้องครอบคลุมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงค่ะ



ภาคผนวก ๓

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

### การกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น(SBMLD)
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
  - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน
  - 2.2 ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) 1 คน
  - 2.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาฯ หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น(SBMLD)

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในสถานศึกษาของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพราะข้อมูลที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบทางลบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาของท่านทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่อย่างใด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากทุกๆ ท่าน

นางอภิรดี กลกิจ

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ	
<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	
<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม	
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่นๆ.....
4. ประสบการณ์การทำงาน (เศษปีไม่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)	
<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี
<input type="checkbox"/> 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน(เศษปีไม่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)	
<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี
<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> 15 ปีขึ้นไป
6. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน	
<input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา	
<input type="checkbox"/> ครูผู้รับผิดชอบ/ที่เกี่ยวข้องกับโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	
<input type="checkbox"/> ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น(SBMLD)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาตัวแปรต่อไปนี้ ว่าเป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ระดับใด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- ระดับ 1 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับน้อยที่สุด
- ระดับ 2 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับมาก
- ระดับ 5 หมายถึง เป็นตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ในระดับมากที่สุด
- แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1	จัดทำแผนยุทธศาสตร์					
2	จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปี					
3	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ					
4	จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี					
5	มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษาทุกแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ					
6	กำหนดเป้าหมายของการกำกับ ติดตามให้ชัดเจน					
7	มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด ในการกำกับ ติดตามชัดเจน					
8	จัดระบบโครงสร้างในองค์กรอย่างชัดเจน					
9	ทุกคนยอมรับบทบาทการเป็นสมาชิกในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมาย/แต่งตั้ง					
10	มีการวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศเพื่อผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ					
11	มีการวัดประเมินผลการกำกับ ติดตามโดยเปรียบเทียบมาตรฐาน ตัวชี้วัดกับผลงาน					
12	มีการวัดประเมินผลการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
13	ใช้หลักการพัฒนาตนเอง ในการดำเนินงาน SBMLD					
14	ใช้หลักความรับผิดชอบในการทำงาน โดยเคารพในสิทธิและ หน้าที่ของตน และผู้อื่น					
15	ใช้หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ทุกงาน					
16	จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมการ ดำเนินการ SBMLD					
17	มีการกำกับ ติดตามด้านปัจจัย โดยใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด และคุ้มค่า					
18	มีการกำกับ ติดตามด้านกระบวนการดำเนินการ โดยใช้หลัก PDCA					
19	มีการกำกับ ติดตามด้านผลผลิต คือผู้เรียนมีคุณภาพ					
20	มีการระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ ในการ จัดการเรียนการสอน					
21	สร้างเครือข่ายในองค์กรโดยมีวิธีการทำงานแบบเครือข่าย เชื่อมโยงกัน เรียนรู้ร่วมกัน					
22	สร้างเครือข่ายภายนอก โดยร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น/ สถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น					
23	ดำเนินการกำกับ ติดตามด้วยความโปร่งใส					
24	ใช้มติของส่วนรวมเป็นแนวทางในการตัดสินใจ					
25	ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสเข้ารับการศึกษาย่างเสมอภาค					
26	จัดทำรายงานการประเมินตนเอง เสนอต่อหน่วยงาน ต้นสังกัด					
27	จัดทำรายงานการประเมินตนเอง รายงานต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
28	มีการประชาสัมพันธ์ผลงานด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อสร้าง ชื่อเสียงของโรงเรียน					
29	จัดการศึกษาในระบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
30	จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตาม ความต้องการของเยาวชน ผู้ปกครอง และชุมชนในท้องถิ่น					
31	จัดการดำเนินการกำกับติดตาม 3 ระยะคือ ก่อนดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการ					
32	มีการคาดการณ์เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนิน โครงการ					
33	มีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
34	เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก					
35	จัดกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลการติดตามจากกลุ่ม ที่เจาะจง					
36	สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม เกณฑ์คุณภาพที่ตั้งไว้					
37	สร้างความตระหนักให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นความสำคัญ ของการตรวจสอบ และกำกับ ติดตาม ประเมินผล					
38	ปลูกจิตสำนึกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นคุณค่า และยอมรับ ผลการตรวจสอบและกำกับ ติดตาม ประเมินผล					
39	สร้างความเข้าใจ และความเป็นเจ้าของให้กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียกับการดำเนินงานSBMLD					
40	มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน					
41	มีการคุ้มครองการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน					
42	ให้การสนับสนุนส่งเสริม ผู้ปฏิบัติงานและมีผลงานดีเด่น					
43	มีการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีผลงานดีเด่น					
44	มีการส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Promotion of Best Practices) ของทุกภาคส่วน					
45	จัดหาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้มียุทธศาสตร์เพียงพอ หลากหลาย และทั่วถึง					
46	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่มีอยู่ให้มีความสมบูรณ์ และ ความน่าสนใจยิ่งขึ้น					
47	จัดระบบแหล่งเรียนรู้ที่มีความเชื่อมโยง และ เป็นเครือข่าย ซึ่งกันและกัน					
48	หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารใช้หลักการกระจายอำนาจใน การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติ					
49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน					
50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
51	มีการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ในบริบทของโรงเรียน เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
52	ผู้บริหารท้องถิ่น อนุมัติในการเข้าร่วมโครงการ SBMLD					
53	คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบในการเข้าร่วม โครงการ SBMLD					
54	การเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ SBMLD ตามความสมัครใจ					
55	มีวิธีการประเมินตนเองและปรับตัวให้มีคุณสมบัติในการเข้า ร่วมโครงการ SBMLD					

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
56	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นประโยชน์ สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
57	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นประโยชน์ สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
58	โรงเรียนมีระบบการบริหารทั่วไปที่มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุด ของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
59	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นประโยชน์ สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
60	มีการเยี่ยมบ้านนักเรียนโดยสถานศึกษานำข้อมูล ความต้องการมาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอน					
61	มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทุกด้าน					
62	จัดให้มีการทำประชาคมตีหรือเวทีประชาคมในการ จัดการศึกษา					
63	มีการจัดหาพัสดุ ให้เพียงพอและสอดคล้องกับหลักสูตร					
64	มีการควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้งานเสมอ					
65	จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงานของโรงเรียน					
66	การดำเนินงานของโรงเรียนได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ ทุกภาคส่วนของเทศบาล					
67	จัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง					
68	จัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม					
69	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจาก กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น					
70	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจาก เทศบาล หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น					
71	มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งของ โรงเรียน					
72	จัดการศึกษาในระบบ ที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมวิถี ชีวิต					
73	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น ปัจจุบัน					
74	มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องบทบาทหน้าที่ แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
75	จัดการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะ แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
76	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ					
77	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับ					
78	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษา					
79	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการ พิจารณาเห็นชอบอนุมัติแผน					
80	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการ พิจารณาเห็นชอบการอนุมัติใช้งบประมาณ					
81	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการ จัดทำและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น					
82	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการ พิจารณาเห็นชอบการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตร ท้องถิ่น					
83	มีเอกสารการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และ หลักสูตรท้องถิ่น					
84	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดองค์ความรู้ในเรื่อง SBMLD					
85	เยาวชน ผู้ปกครองชุมชนในท้องถิ่น ยังมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาน้อย					
86	จัดระบบสื่อสารในการกำกับติดตามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ รับทราบอย่างทั่วถึง และเป็นรูปธรรม					
87	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติ					
88	จัดการเรียนรู้หลักสูตรอบรมอาชีพระยะสั้น ที่เน้นส่งเสริม อาชีพ และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน					
89	โรงเรียนสำรวจความต้องการของนักเรียน เพื่อจัดทำรายวิชา เพิ่มเติม ตามความต้องการของนักเรียน					
90	โรงเรียนสำรวจความต้องการของ เยาวชน และประชาชนใน ท้องถิ่นในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม การจัดการศึกษา นอกระบบและการจัดการศึกษา ตามอัธยาศัย					
91	มีการสำรวจความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่ต้องการพัฒนาความรู้					
92	จัดการเรียนการสอนโดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะด้านต่างๆให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน และสังคมได้ อย่างมีความสุข					

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
93	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน					
94	จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยบูรณาการสาระ การเรียนรู้ด้านต่างๆ					
95	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนปฏิบัติและได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง					
96	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น					
97	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีนิสัย รักการอ่าน เน้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต					
98	จัดการคัดเลือกหนังสือแบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ไว้ให้พร้อม บริการแก่ผู้เรียน					
99	มีการจัดหาสื่อ เครื่องมือต่างๆไว้ให้พร้อมบริการแก่ผู้เรียน					
100	จัดการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ					
101	จัดระบบช่วยเหลือดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง					
102	จัดกระบวนการส่งเสริมครูผู้สอน ให้ได้พัฒนาศักยภาพของ ตน และออกแสดงผลงานทางการศึกษา					
103	จัดกระบวนการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้พัฒนาศักยภาพการ เรียนรู้ และมีผลงานแสดง					
104	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของ สถานศึกษา					
105	ครูร่วมกันปฏิบัติการ โดยมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ที่เน้นเป้าหมาย และผลลัพธ์เป็นสำคัญ					
106	มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่เกิดขึ้นโดยผู้ม มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง					
107	มีการนิเทศ ติดตามผลการจัดการศึกษาของต้นสังกัด					
108	มีการยอมรับผลจากการกระทำ และยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ม ผลงานดีเด่น					
109	จัดทำรายงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบในการบริหาร จัดการSBMLD					
110	จัดให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการต่างๆของ โรงเรียน					
111	ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมตามโครงการ ต่างๆของโรงเรียน					
112	จัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพ					
113	ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการทำงานรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ					

ข้อ	ตัวแปรของการกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
114	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีคุณธรรม ระเบียบวินัย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน					
115	ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอน					
116	ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ใน การจัดการเรียนการสอน					
117	มีการดูแลบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมให้ อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคงปลอดภัย สวยงาม เสมอ					
118	จัดตั้งชมรมเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียน					
119	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการตามความเหมาะสมและเป็นไป ตามแนวทาง SBMLD					
120	โรงเรียนมีฐานะเป็น “ศูนย์รวมแหล่งเรียนรู้”(Learning Complex)					
121	มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน อย่างทั่วถึง					
122	สถานศึกษามีการปฏิบัติตามนโยบายการศึกษาชาติ นโยบาย ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น					
123	มีการวางแผนดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน					
124	มีการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในระยะแรกเริ่ม					
125	วิสาหกิจชุมชนกับโรงเรียนเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน					

ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ- นามสกุล	นางอภิรดี กลกิจ
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 399/34 หมู่ที่ 3 ตำบลดอนตะโก อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี 70000
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเทศบาล ๓ (เทศบาลสงเคราะห์) ถนน มন্ত্রীสุริยวงศ์ อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี 70000 โทร 032-337365
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	จบการศึกษาปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ) สาขาวิชาคิตศิลป์ไทย สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สมทบคณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2554	จบการศึกษาปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2555	ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536	ครูโรงเรียนเทศบาล ๒ (วัดช่องลม) เทศบาลเมืองราชบุรี อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2556	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๑ (วัดสัตตนารถปริวัตร) เทศบาลเมืองราชบุรี อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๓ (เทศบาลสงเคราะห์) เทศบาลเมืองราชบุรี อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี