



รายงานการวิจัย

รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

ภัสยกร เสาสวัสดิกุล

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างความรับผิดชอบโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 353 คน ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 117 คน และครู จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เมื่อจำแนกตามรูปแบบการบริหาร มีสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี คือ รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ที่เน้นแบบการเมือง โดยมีลักษณะสำคัญที่เป็นองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะของโครงสร้าง ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารโรงเรียน ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

จากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ก็ได้กำหนดเป้าหมายในทิศทาง เดียวกันคือ การเพิ่มโอกาสการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน เข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) และจากยุทธศาสตร์การพัฒนามาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 11 ได้กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒาที่เหมาะสม โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงและเสริมรากฐานของประเทศด้านต่างๆ ให้เข้มแข็งควบคู่ไปกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ และความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง คือ การสานสร้างความสัมพันธ์ของคนในสังคมให้มีคุณค่าร่วมและตระหนักถึงผลประโยชน์ของสังคม และเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม โดยสร้างค่านิยมใหม่ที่ยอมรับร่วมกันบนฐานของความไว้วางใจและเกื้อกูลกันในสังคม ส่งเสริมวัฒนธรรมการเมืองที่มีธรรมาภิบาลนำไปสู่การเป็นประชาธิปไตยที่ถูกต้องและเหมาะสม เสริมสร้างระบบบริหารราชการให้เข้มแข็งมีประสิทธิภาพ มีระบบถ่วงดุลอำนาจการตรวจสอบที่เข้มงวดและรอบด้านพัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพสูง มีคุณธรรม จริยธรรมทางอาชีพ และมีความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 รัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาคอนข้างมากส่งผลให้ประชากรในวัยเรียน รวมทั้งเด็กด้อยโอกาสและผู้มีความต้องการจำเป็นพิเศษมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น แต่ยังคงเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคนและมีปัญหาการออกกลางคันอยู่บ้าง นอกจากนี้ประชากรที่อยู่ในวัยกำลังแรงงานแม้จะได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่จำนวนแรงงานที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นยังมีอยู่จำนวนมาก จึงต้องเร่งดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต และมีมาตรการต่าง ๆ ให้เด็กและประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

มาตรฐานเพิ่มขึ้น เพื่อยกระดับการศึกษาของคนไทยให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนหรือการพัฒนาผู้เรียน โดยให้ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด เพราะผู้เรียนคือแกนกลางของการพัฒนาสังคมในทุกด้านและในทุกมิติ ทั้งนี้ การศึกษาจะสามารถพัฒนาคนได้จริงตามความมุ่งหวังก็ต่อเมื่อทุกภาคส่วนของสังคมเข้าใจตรงกันและร่วมมือกันปฏิรูปการเรียนรู้โดยมีผู้เรียนเป็นสำคัญและถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดพัฒนาคุณภาพและคุณลักษณะความเป็นมนุษย์ที่พึงประสงค์ของสังคมตามบริบทที่แตกต่างกันออกไป โดยเป้าหมายหลักของการบริหารสถานศึกษาโดยแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานที่ 2 แนวทางการจัดการศึกษาที่เน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานซึ่งความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ หลักการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐ ก็เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริต คอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กรในภาพรวมทั้งหมด เป็นหลักยึดสำหรับการบริหารในทุกระดับ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542)

จากการที่ธนาคารโลกได้ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ ได้นำเสนอผลวิจัยในประเด็นความรับผิดชอบของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนต่อนักเรียนและต่อความต้องการของสังคม จากการเก็บข้อมูลโรงเรียนทั่วประเทศไทย ปี 2554 พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดีขึ้นซึ่งเชื่อมโยงต่อความเป็นอิสระและความรับผิดชอบทางการศึกษาในระดับนานาชาติ 5 ประการ ดังนี้ 1. โรงเรียนมีความเป็นอิสระในเรื่องงบประมาณ 2. โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการบุคลากร 3. คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรในด้านต่างๆ 4. การวัดประเมินผลโรงเรียน และนักเรียน และ 5. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนต่อสาธารณะ ทั้งในเรื่องงบประมาณ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในแต่ละโรงเรียนนั้น การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ผู้เรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันมีอุปสรรคที่หลากหลายทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ดังนั้นการบังคับใช้ระเบียบข้อบังคับในการบริหารสถานศึกษาทั้งในด้านกำลังคนและงบประมาณแบบเดียวกันกับทุก

โรงเรียน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีอิสระในการจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่
 อย่างไรก็ดี การให้อิสระแก่โรงเรียนก็ควรดำเนินการหลังจากเป็นที่แน่ใจว่า มีกลไกความรับผิดชอบ
 ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและจากงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการสร้างความ
 รับผิดชอบทางการศึกษาต่อสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนไทย (ติลกะ ลัทธพิพัฒน์, 2555) ได้สรุปว่า ปัญหา
 หลักที่ประเทศไทยต้องเร่งแก้ไขคือการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ซึ่งปัจจุบัน
 กำลังประสบปัญหาด้านคุณภาพอย่างรุนแรง ดังที่สะท้อนให้เห็นจากคะแนนสอบที่ตกต่ำของเด็กไทย
 ในการทดสอบในระดับนานาชาติ เช่น PISA โดยเน้นศึกษาประเด็นหลักในเรื่องความโปร่งใสทางด้าน
 การเปิดเผยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่อสาธารณะ (transparency) โครงสร้างแรงจูงใจ
 (incentive system) กลไกความรับผิดชอบที่ผูกกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (accountability)
 และควมมีอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียนในเรื่องหลักสูตร งบประมาณ (autonomy)
 ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มแรงกดดันโดยการกำหนดให้โรงเรียนต้องเปิดเผยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของ
 นักเรียนต่อสาธารณะ เพื่อให้ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ สามารถตรวจสอบได้ง่ายนั้น ส่งผลให้
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวนี้ จะเห็นว่าความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มี
 ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา “ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้” มาจากคำ
 ภาษาอังกฤษว่า “Accountability” หมายถึง พันธะผูกพันที่จะต้องรายงานและตอบคำถามเกี่ยวกับ
 อำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายขณะเดียวกัน Accountability หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มอบ
 อำนาจและผู้รับมอบอำนาจที่มีระดับลดหลั่นกันมาตามลำดับ (รัชชา ศานตยานนท์และคณะ, 2544)
 ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหาร
 จัดการรูปแบบใหม่ อีกทั้งสามารถเพิ่มหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มาใช้ในการบริหาร
 จัดการด้วยเหตุผล หลายประการ การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ ความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระ การให้
 ความสำคัญกับความโปร่งใสในฐานะที่เป็นลักษณะสำคัญของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนนั้นมีหลายแนวคิด
 แต่มีแนวคิดที่น่าสนใจคือ Jones (2006) ได้เสนอ Balance School Accountability Model ของ
 รูปแบบความรับผิดชอบของโรงเรียนว่า ในปัจจุบันกรอบแนวคิดสำหรับความรับผิดชอบที่ใช้ในทาง
 ธุรกิจ เรียกกันว่า Balance Scorecard ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับโรงเรียน กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้
 ได้อธิบายระบบการประเมินผลที่ออกแบบมาเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมเกี่ยวกับสุขภาพขององค์กร
 ทั้งผลลัพธ์และการดำเนินการจำเป็นต้องมีการประเมินเพื่อที่จะมีระบบป้อนกลับที่จะช่วยในการ
 พัฒนาองค์กร ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย (1) ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial

outcome) (2) กระบวนการภายในทางธุรกิจ (Internal Business Process) (3) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) (4) นวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Innovation and Learning) และได้นำกระบวนการ 4 กระบวนการดังกล่าวมาประยุกต์และปรับใช้ในการศึกษา ตามแง่มุมของสมรรถนะของโรงเรียนสามารถกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบความรับผิดชอบต่อโรงเรียนที่สมดุล (Balance School Accountability Model) ดังนี้คือ 1. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student learning outcome) 2. กระบวนการในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรม (Processes that provide equitable opportunities to learn) 3. ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Responsiveness to Students, Parents, and Community) 4. ชีตความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) นอกจากนี้ (Entwistle, 2006) ได้เสนอรูปแบบของความรับผิดชอบต่อรูปแบบใหม่โดยระบุว่า มี 5 องค์ประกอบดังนี้ 1. สุขภาวะทางด้านกายภาพและอารมณ์ของผู้เรียน 2. การเรียนรู้ของผู้เรียน 3. การเรียนรู้ของครู 4. ความเป็นธรรมและการเข้าถึง 5. การปรับปรุง ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียน

การพัฒนาความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยการนำแนวคิดและหลักการบริหารเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ในการเพิ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนและชีตความสามารถขององค์กรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย อีกทั้งยังสามารถนำผลการวิจัยเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อองค์กรทางการศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชีตความสามารถและความรับผิดชอบต่อโรงเรียนทุกระดับในสังกัดต่างๆ ผู้บริหารสามารถแนวทางดังกล่าวใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยอีกทางหนึ่งด้วย

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ แต่จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ยังไม่มากนัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการ

บริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี ซึ่งผลของการวิจัยจะมีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับ นโยบายการปฏิรูปการศึกษา และยังเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดลพบุรีให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารที่เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีที่มีความเหมาะสม ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

รูปแบบการบริหาร หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียน ตามแนวคิดการบริหารที่จำแนก โดย Tony Bush (2009) ประกอบด้วย แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models) แบบการเมือง (Political Models) และแบบวัฒนธรรม (Cultural Models) ของ (Tony Bush, 2009: 184) โดย ใช้องค์ประกอบในการจำแนก 8 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับในการกำหนด เป้าประสงค์ (2) กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการ ตัดสินใจ (4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (5) ลักษณะของโครงสร้าง (6) ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม (7) ภาวะผู้นำ และ (8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการบริหารของโรงเรียน โดยมีขั้นตอนใน การดำเนินงาน โดยใช้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผล (Evaluation) เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนด ไว้

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย สุขภาวะที่ดีทางกายภาพและอารมณ์ของผู้เรียน ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ความเป็นธรรมในโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน การยกระดับขีดความสามารถของครู ทรัพยากรและการบริหารโรงเรียน และการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปกครองและชุมชน

สุขภาวะที่ดีทางกายภาพและอารมณ์ของผู้เรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยภายใต้บรรยากาศของโรงเรียนที่มีความเอื้ออาหาร การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและปราศจากการใช้ความรุนแรงทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์

ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการสอบและสมรรถนะของผู้เรียนด้วยการประเมินผลผู้เรียนที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้บนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านสติปัญญา ความสามารถพิเศษและภูมิหลังทางวัฒนธรรม

ความเป็นธรรมในโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรม โดยการเข้าใจความต้องการจำเป็นของผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้อย่างมีมาตรฐานที่สูง ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันเสมอภาคกันตามมาตรฐานวิชาชีพ

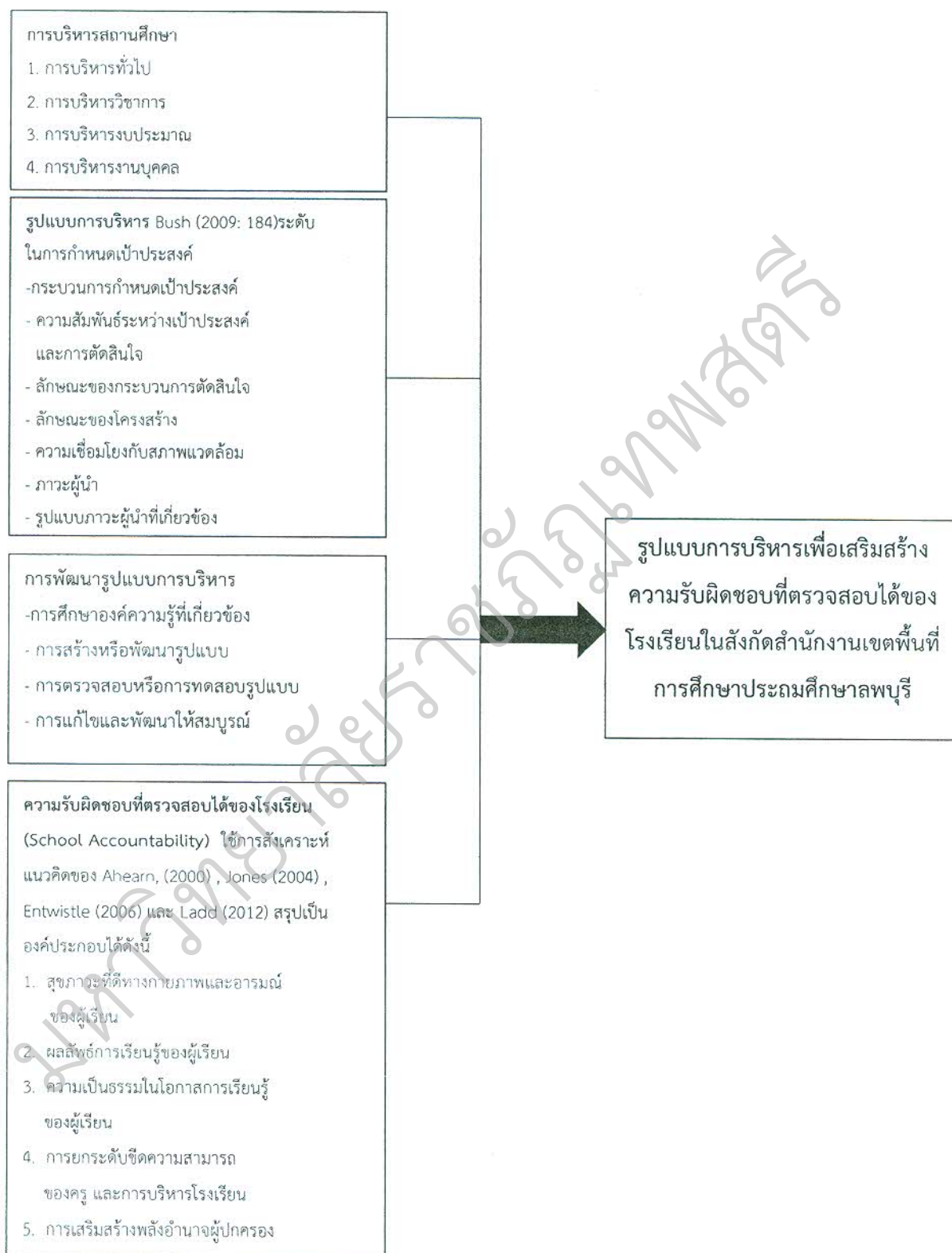
การยกระดับขีดความสามารถของครูและการบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพที่มีความรู้ ทักษะทางด้านการสอนและทักษะการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคล พัฒนาความร่วมมือในบุคลากรเพื่อร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารที่มีมาตรฐานเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปกครองและชุมชน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนโดยการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้ปกครองและชุมชน ภายใต้การสื่อสารด้วยข้อมูลที่มีความถูกต้องชัดเจนตลอดจนให้โอกาสผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงาน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการ รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



1.6 ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีจากเอกสารและการใช้แบบสอบถามผู้บริหารและครู

2. การนำเสนอรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี โดยใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษา

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1 หน่วยงานในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี จะได้รับประโยชน์จากการวิจัย ดังนี้

(1) จะได้องค์ความรู้ใหม่ คือ รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

(2) สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทางการศึกษาให้กับผู้บริหารการศึกษาทุกระดับในสังกัดต่อไป

2 หน่วยงานในระดับปฏิบัติ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จะได้รับประโยชน์จากการศึกษาดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียน จะได้ทราบถึงองค์ประกอบ กระบวนการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ตลอดจนได้รับทราบถึง แนวทางในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการจัดการศึกษาซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเสริมสร้างความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกลไกความรับผิดชอบต่อคุณลักษณะของผู้เรียนด้านความรู้และทักษะของนักเรียน

(2) ครูจะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถพัฒนาครูให้สอดคล้องกับการสอนความรู้ทักษะและกระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อรับผิดชอบต่อการพัฒนาความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

(3) นักเรียน ได้รับความเป็นธรรมและความเท่าเทียมในโอกาสการเสริมสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้พัฒนาทักษะด้านต่างๆ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์และเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษามีคุณภาพให้แก่แก่นักเรียนและรับผิดชอบต่อกระบวนการเรียนการสอนและรับผิดชอบต่อสัมฤทธิ์ผล

ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนและห้องเรียน ด้วยแนวทางการบริหารเพื่อเสริมสร้างความ
รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน

(4) ผู้ปกครองและชุมชน ได้รับการส่งเสริมและเพิ่มบทบาทในการตรวจสอบการติดตาม
ดำเนินงานและผลงานของโรงเรียน พร้อมทั้งได้รับความรับผิดชอบต่อโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีต่อผู้ปกครองและชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
 - 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- มีรายละเอียด มีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

ความหมายและความสำคัญของการบริหารโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) มาตรา 16 ว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สุรพล พุฒิมคำ (2544) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้อุบลากปรกเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งถึงความมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การศึกษาการบริหารโรงเรียน เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการ ภายใต้ภารกิจหลักของผู้บริหาร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยเพราะการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการบ่มเพาะและเสริมสร้างพลเมืองของประเทศให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในอนาคต ซึ่งการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ

ภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน

ภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน 4 ฝ่าย ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้ “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้าน การบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้”กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (2550)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2 กดรวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว

- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ
 - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
 - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
 - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
 - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 2.11 การวางแผนพัสดุ
 - 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
 - 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทาและจัดหาพัสดุ
 - 2.14 การจัดหาพัสดุ
 - 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
 - 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
 - 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
 - 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
 - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 4.8 การดำเนินงานธุรการ
 - 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.11 การรับนักเรียน
 - 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
 - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.15 การทัศนศึกษา
 - 4.16 งานกิจการนักเรียน
 - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้
- 1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะ กระจายอำนาจ
 - 3) ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา
 - 4) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา
 - 5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่

- 6) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุดเพื่อให้ สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว
- 7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
- 8) เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1.1 รูปแบบ

1.1.1 ความหมายของรูปแบบ นักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและ แตกต่างกันได้ สามารถสรุปความหมายของรูปแบบได้ ดังนี้

(1) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) ที่เป็น รูปแบบที่เหมือนจริง แต่มีขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการสร้างหรือทำซ้ำ (ศักดิ์ดา สถาพรวงษา, 2550)

(2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษา เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือ

ปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพ ทางความคิด ด้วย ภาษาหรือสัญลักษณ์ (ดิเรก วรรณเศียร, 2545) (3) รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำใดๆ ที่แสดง หรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของ ปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจง่ายขึ้น โดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะ ก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นแบบอย่างง่ายหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบ ของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับลักษณะปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนารูปแบบ โดยสรุปแล้ว เมื่อนำความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการทั้งหลายมาสังเคราะห์รวมกัน รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรหรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายอย่างเป็นรูปธรรม และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ต่างกัน ดังนี้ องค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบใน ลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัด กระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก (ศักดิ์ดา สถาพรวงษา, 2550) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการควบคุม (सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (ม.ป.ป.) แบบจำลองการบริหารการศึกษา

ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) การจัดการบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร 2) แนวทางดำเนินการ และ 3) ภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงาน การเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น (สมาน อัครภูมิ, 2537) จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม กล่าวไว้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของ แนวคิด ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ (จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม, 2545) จากการสังเคราะห์ องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วน ที่ 2 ตัวแบบหรือระบบ ส่วนที่ 3 การนำ รูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 การประเมินผล และ ส่วนที่ 5 เงื่อนไข หรือข้อจำกัด

1.1.3 ประเภทของรูปแบบ นักวิชาการได้ทำการแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ต่างๆ กันดังนี้ Keeves ได้จำแนกรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (Keeves, 1988)

(1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมา อุปมัย เทียบเคียง ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้าง ขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกันและ สอดคล้องกับ ลักษณะข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่

(2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ ในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้าง ทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

(3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) รูปแบบประเภทนี้ใช้ สมการทาง คณิตศาสตร์ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปร มักนิยมใช้ในการศึกษา สาขาจิตวิทยา โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดถึงสาขาศึกษาศาสตร์ และบริหารการศึกษา

(4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจาก เทคนิค การวิเคราะห์ เส้นทาง (path analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ ทำให้ สามารถศึกษาแบบเชิง ข้อความ ที่มีตัวแปรซับซ้อนได้ โดยต้องอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัย ที่มีมาแล้ว นำมาแสดง ความสัมพันธ์ เชิงเหตุ และผลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะ สมการเส้นตรง ซึ่งสามารถ ทดสอบได้

1.2 การพัฒนารูปแบบ

1.2.1 ความหมาย การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการ สร้าง หรือพัฒนาแบบจำลอง (ดิเรก วรณเสีयर, 2545), (รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์, 2548)

1.2.2 ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ จากการศึกษาเอกสารการพัฒนารูปแบบของ นักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ ว่าขั้นตอนการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบหรือการทดสอบ รูปแบบ 4) การแก้ไขและพัฒนาให้ สมบูรณ์

1.2.3 การทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบ แนวคิดของการทดสอบรูปแบบหรือการ ตรวจสอบรูปแบบ จากการศึกษา เอกสารต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า การทดสอบรูปแบบหรือการ ตรวจสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการ ปฏิบัติจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย วิธีการตรวจสอบมีหลายวิธี เช่น วิธีการตรวจสอบเชิงปริมาณ และการตรวจสอบเชิงคุณลักษณะ ซึ่งผลของการตรวจสอบนำไปสู่การปฏิเสธหรือยอมรับรูปแบบ และการนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ การ ปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิมและสร้างทฤษฎีต่อไป

1.2.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณลักษณะที่ดี ของรูปแบบ มีดังนี้

- (1) รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรที่ศึกษา
- (2) รูปแบบสามารถใช้ในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยข้อมูลเชิง ประจักษ์และหา ข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- (3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะ ศึกษาได้อย่างชัดเจน แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
- (4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการ สร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย
- (5) สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่กำลังศึกษา

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมี 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาองค์ความรู้ (2) การสร้างรูปแบบ (3) การตรวจสอบรูปแบบ และ (4) การ แก้ไขรูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ของ Kast and Rosenzweig ได้กล่าวถึง หน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่มี ความซับซ้อนและเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ด้าน คือ

- (1) การกำหนดเป้าหมาย
- (2) การวางแผน
- (3) การจัดทรัพยากร

- (4) การจัดองค์การ
- (5) การ ดำเนินงาน และ
- (6) การกำกับควบคุม

Robbins and Coulter (1996) เห็นว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย

- (1) การวางแผน
- (2) การจัดองค์การ
- (3) การนำ และ
- (4) การควบคุมกำกับ

Koontz, Donnell และ Weihrich ที่เห็นว่าหน้าที่ของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- (1) การวางแผน
- (2) การจัดองค์การ
- (3) การจัดบุคลากร
- (4) การนำ
- (5) การกำกับควบคุม

องค์ประกอบของหน้าที่การบริหารจัดการดังกล่าว มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์การ ที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดทรัพยากร การนำและการกำกับควบคุม สามารถสรุปสาระของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้ (พิณสุตา สิริรังศรี และคณะ, 2553)

(1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปให้ ถึงจึงเป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

(2) การวางแผน เป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการพัฒนาแผนย่อย เพื่อการบูรณาการและประสานกิจกรรมการดำเนินงาน

(3) การจัดองค์การ เป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

(4) การจัดบุคลากร เป็นการจัดวางคน เพื่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและโครงสร้างขององค์การ นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงรักษา การประเมิน การทดแทน และการให้ออกจากงาน

(5) การจัดทรัพยากร เป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

นับตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุมกำกับและติดตามการ
ใช้จ่าย

(6) การนำ เป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงาน ตาม
ภารกิจหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายด้วยเทคนิคการ จูงใจ การใช้ภาวะ
ผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

(7) การกำกับควบคุม หรือ การกำกับดูแล เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ให้
บรรลุเป้าหมาย ที่ประกอบไปด้วยการกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และ
ประเมินผล เพื่อการปรับปรุงนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับการ
ปรับตัวและธำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดขององค์การ

(8) การติดตามประเมินผล หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารที่ได้มาซึ่งข้อมูล
ความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา
ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน

Baldrige ได้กำหนดเกณฑ์การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ไว้ 7 หมวด คือ

- (1) การนำองค์กร
- (2) การ วางแผนเชิงกลยุทธ์
- (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- (4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- (6) การจัดการกระบวนการ และ
- (7) ผลลัพธ์

สำหรับองค์กรที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา
(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มีแนวคิดและแนวการปฏิบัติตามเกณฑ์
ดังนี้ (Baldrige, 2006)

- (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- (2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- (3) การเรียนรู้ขององค์กร และของแต่ละบุคคล
- (4) การให้ความสำคัญแก่พนักงานและลูกค้า
- (5) ความคล่องตัว
- (6) การมุ่งเน้นอนาคต
- (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

(8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

(9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

(10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

(11) มุมมองเชิงระบบ

ในส่วนแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการของ Tony Bush ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models), รูปแบบการเมือง (Political Models) และรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Models) ซึ่งมีลักษณะสำคัญของแต่ละรูปแบบ ดังนี้ (Bush, 2009)

1. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)

1.1 เป้าประสงค์ (Goals)

1.1.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การในระดับสถาบัน (Institutional)

1.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะใช้วิธีการตกลงร่วมกัน (Agreement) ของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

1.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) การตัดสินใจของผู้บริหารจะอยู่บนพื้นฐานของเป้าประสงค์ที่ผ่านความเห็นชอบร่วมกัน (Decisions based on agreed goals) ของผู้ร่วมงาน

1.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process) กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การจะขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงาน (Collegial)

1.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านลักษณะโครงสร้างขององค์การยึดหลักการ 3 ด้าน คือ

1.2.1 หลักของวัตถุประสงค์ (Objective)

1.2.2 หลักความเป็นจริง (Reality)

1.2.3 หลักการขยายออกด้านข้าง/แนวนอน (Lateral)

1.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์การจะต้อง ดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)

1.3.2 การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Blurred by shared decision making)

1.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

1.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership) ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ จะเป็นผู้นำที่พยายามแสวงหาความเห็นเอกฉันท์ (Head seeks to promote consensus)

1.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ ได้แก่

1.4.2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

1.4.2.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)

1.4.2.3 ผู้นำแบบใช้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal leadership)

2. รูปแบบการเมือง (Political Models)

2.1 เป้าประสงค์ (Goals)

2.1.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Subunit)

2.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะกำหนดโดยมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ (Conflict)

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) การตัดสินใจของผู้บริหารจะยึดตามเป้าประสงค์ของกลุ่มชั่วอำนาจ (Decisions based on goals of dominant coalitions)

2.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process) กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การจะขึ้นอยู่กับการเมือง (Political)

2. รูปแบบการเมือง (Political Models)

2.1 เป้าประสงค์ (Goals)

2.1.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Subunit)

2.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะกำหนดโดยมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ (Conflict)

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) การตัดสินใจของผู้บริหารจะยึดตามเป้าประสงค์ของกลุ่มชั่วอำนาจ (Decisions based on goals of dominant coalitions)

2.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process) กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การจะขึ้นอยู่กับการเมือง (Political)

2.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านลักษณะโครงสร้างขององค์การ หน่วยย่อยในองค์การเป็นผู้กำหนดโครงสร้างเอง (Setting for subunit)

2.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ไม่มีความแน่นอนของกลุ่มคน ภายนอกที่แสดงออกถึงความสนใจ/ขึ้นอยู่กับกลุ่มผลประโยชน์ (Unstable external bodies portrayed as interest groups)

2.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership) ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ จะเป็นทั้งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้มีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกลเกลี่ย (both participant and mediator)

2.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ เป็นแบบนักจัดการโดยเน้นการทำงานให้สำเร็จ (Transactional)

3. รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Models)

3.1 เป้าประสงค์ (Goals)

3.1.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการ กำหนดเป้าประสงค์ขององค์การในระดับสถาบันหรือในระดับที่เป็นหน่วยย่อยก็ได้ (Institutional or subunit)

3.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วมของหมู่คณะ (Collective values)

3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions) การตัดสินใจของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ขององค์การหรือระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Decisions based on goals of organization or its subunits)

3.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process) กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การยึดหลักการความมีเหตุผลภายในกรอบของค่านิยม (rational within a framework of values)

3.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านลักษณะโครงสร้างขององค์การ จะแสดงออกถึงลักษณะทางกายภาพที่เป็น วัฒนธรรม (Physical manifestation of culture)

3.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขององค์การ จะมีลักษณะขึ้นอยู่กับค่านิยม และความเชื่อ (Source of values and beliefs)

3.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership) ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ จะเป็นผู้นำ ที่มีลักษณะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic)

3.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ จะเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

1. แนวคิด NASDSE Accountability Model

Ahearn (2000) ได้เสนอแนวคิด NASDSE Accountability Model ได้ระบุว่า มี 3 องค์ประกอบดังนี้

1. การเรียนรู้รายบุคคล (Individual Student Learning)
2. ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ (Inputs and Process) ต้องมีความรับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้เรียน ครู งบประมาณ และกระบวนการจัดการภายในโรงเรียน
3. มาตรฐานระบบ (System Standards) ได้แก่ระบบที่มี 3 ขั้นตอน ออกแบบและพัฒนา (Design/Development) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

2. แนวคิด Balance School Accountability Model

Jones (2006) ได้เสนอ Balance School Accountability Model ของรูปแบบความรับผิดชอบต่อโรงเรียนว่า ในปัจจุบันกรอบแนวคิดสำหรับความรับผิดชอบต่อใช้ในทางธุรกิจ เรียกกัน

ว่า Balance Scorecard ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับโรงเรียน กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ได้อธิบายระบบการประเมินผลที่ออกแบบมาเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมเกี่ยวกับสุขภาพขององค์กร ทั้งผลลัพธ์และการดำเนินการจำเป็นต้องมีการประเมินเพื่อที่จะมีระบบป้อนกลับที่จะช่วยในการพัฒนาองค์กร ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย (1) ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial outcome) (2) กระบวนการภายในทางธุรกิจ (Internal Business Process) (3) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) (4) นวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Innovation and Learning)

การนำกระบวนการ 4 กระบวนการดังกล่าวมาประยุกต์และปรับใช้ในการศึกษาตามแง่มุมของสมรรถนะของโรงเรียนสามารถกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบความรับผิดชอบของโรงเรียนที่สมดุล (Balance School Accountability Model) ดังนี้ คือ 1. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning outcome) 2. กระบวนการในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรม (Processes that provide equitable opportunities to learn) 3. ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Responsiveness to Students, Parents, and Community) 4. ชีตความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning outcome) คือ การที่ผู้เรียนได้เรียนรู้และสามารถทำอะไรได้บ้าง โดยต้องให้ความสำคัญทั้งความเป็นเลิศและความเป็นธรรมโดยจำเป็นต้องมีระบบ ดังนี้

- 1.1 มีวัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน
- 1.2 สอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.3 เน้นการประยุกต์การเรียนรู้ ทักษะการคิด ไม่ใช่แค่ความรู้หรือทักษะเบื้องต้น
- 1.4 ใช้การวัดประเมินผลที่มีความหลากหลาย เช่น การเขียน การตอบคำถาม ปลายเปิด การปฏิบัติ (ไม่ใช่แค่ปรนัย)
- 1.5 สามารถเข้าถึงผู้เรียนที่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย สติปัญญา ความพิเศษ และภูมิหลังทางวัฒนธรรม

ความสามารถทางสมองของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงได้และการเรียนรู้บุคคลจะเรียนรู้ผ่านความรู้และความเข้าใจของกระบวนการทางสังคมและวัฒนธรรม และยังคงดำเนินการเรียนการสอนการประเมินผลตามความเชื่อที่ว่าสติปัญญานั้นมีข้อจำกัด ความรู้อยู่นอกเหนือจากวัฒนธรรมและบริบทของการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ การเรียนรู้ผ่านรูปแบบพฤติกรรมของสิ่งเร้าและการตอบสนอง

คะแนนการทดสอบเพียงอย่างเดียวไม่ได้บอกเรื่องราวทั้งหมดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน ประสบการณ์และการเรียนรู้ได้รับการให้คะแนนการทดสอบอย่างเป็นทางการหรือไม่ การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพและความลึกซึ้งของการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนขึ้นอยู่กับตัดสินของข้อมูล ข้อจำกัดตามเกณฑ์ที่ตกลงกันและเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจ บุคคลย่อมรู้ความสามารถของตนเอง มากกว่าการปล่อยให้สูตร "การวัดอย่างเป็นรูปธรรม" มาตัดสินเกี่ยวกับความสำเร็จของนักเรียน เช่น การประชุมคณะครูประจำท้องถิ่นของครูผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนในการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของนักเรียนและการตัดสินใจเกี่ยวกับสนับสนุน การสำเร็จการศึกษา การจัดวางตัว และอื่น ๆ เน้นอนวิธีการดังกล่าวใช้เวลาและทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ขาดหายไปในที่สุดระบบความรับผิดชอบในปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงระบบการตัดสินของมนุษย์ แต่ยังองค์ประกอบการประเมินท้องถิ่นที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น บริบทและวัฒนธรรมขนาดใหญ่ การทดสอบภายนอกไม่เพียงพอที่จะตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การประเมินผลการเรียนของโรงเรียนประจำอำเภอจะต้องได้รับการพัฒนาในฐานะของส่วนหนึ่งของวิธีการที่ครอบคลุมของการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน

สิ่งสำคัญที่สุดคือการพัฒนาการประเมินผลของท้องถิ่นให้ขึ้นอยู่กับความรู้และ "ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล" ของครู ซึ่งครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอในการประเมินให้ถูกต้องและเชื่อถือได้และรายงานผลประเมินในห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องให้ครูเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินมากยิ่งขึ้น คุณค่าที่เกิดขึ้นจากการประเมินไม่เพียงแต่แสดงให้เห็นถึงการเรียนการสอนและการวัดที่พัฒนาขึ้นเรียนแต่ยังคุณภาพการเรียนการสอนที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ รัฐต้องตรวจสอบประสิทธิผลของโรงเรียนในท้องถิ่นให้ดีเท่ากับระบบโรงเรียนของรัฐที่มีขนาดใหญ่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุนี้ความต้องการของรัฐหนึ่งรัฐใดที่สามารถสนับสนุนหรือลดทอนความพยายามในการประเมินของท้องถิ่น

2. กระบวนการในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Processes that provide equitable opportunities to learn) เราจะพัฒนาระบบความยุติธรรมและเป็นธรรมสำหรับนักเรียนไม่ได้จนกว่าเราจะสามารถแก้ปัญหาการขับเคลื่อนตามมาตรฐานนี้ ปัญหาที่เห็นได้ชัดที่สุดคือการได้รับงบประมาณที่ไม่เป็นธรรมในโรงเรียนของรัฐ ซึ่งทำให้เห็นความแตกต่างกันระหว่างของโรงเรียนที่ได้รับงบประมาณและไม่ได้รับ โรงเรียนจำนวนมากทั้งในเมืองและชนบทนักเรียนที่เสียเปรียบและได้รับผลดังกล่าว กว่าทศวรรษที่ผ่านมา มีการฟ้องร้องในรัฐต่างๆพยายามที่จะแก้ไข

ความไม่สมดุลนี้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยของการพึ่งพาภาษีทรัพย์สินสำหรับการระดมทุนของโรงเรียน ในอดีตล่าสุดได้รับการทำความเข้าใจ ในวรรณกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบของโรงเรียน มีแนวคิดที่เรียกว่า ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน (Reciprocal Accountability) ในประเด็นที่หน่วยงานของรัฐและรัฐบาลกลางเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้ทรัพยากรให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งคือความรับผิดชอบแบบสองทาง (Two-Way Accountability)

Jeannie Oakes อธิบายถึงกรอบแนวคิดที่มีโอกาสในการเรียนรู้ เป็นตัวชี้วัดสำหรับการเข้าถึงความรู้ การเรียนการสอนอย่างมืออาชีพและ "การผลักดันผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน" Linda Darling-Hammond "ได้เน้นย้ำถึงเรื่องความเป็นธรรมและการปฏิบัติอย่างมีมนุษยธรรม" ของนักเรียนในรูปแบบของมาตรฐานการปฏิบัติทางวิชาชีพ

เมื่อมาตรฐานเพื่อโอกาสที่จะเรียนรู้ที่มีความชัดเจน คำถามที่เกิดขึ้นตามมาคือวิธีการในการตรวจสอบและรายงานผลเป็นอย่างไร สิ่งที่จะต้องเป็นวิธีการของการสังเกตในโรงเรียนและห้องเรียนเพื่อที่จะกำหนดระดับของความเชื่อมั่นในมาตรฐานดังกล่าว สิ่งที่ต้องได้รับการพิจารณาทั้งสองด้าน คือ คุณภาพของครูรายบุคคลและคุณภาพของโรงเรียนในภาพรวม ครูควรมีมาตรฐานในการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ และในการประเมินสมรรถภาพของโรงเรียนในภาพรวมนั้นจะมุ่งไปที่มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในการเรียนรู้เพื่อให้โรงเรียนนั้นเกิดการพัฒนาระบบการในการประเมินดังกล่าวไม่ควรให้ทางส่วนกลางเป็นคนประเมินแต่ควรเป็นคณะกรรมการจากท้องถิ่นและเทศบาลที่ประเมินความรับผิดชอบของโรงเรียน

3. ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Responsiveness to Students, Parents, and Community)

เราควรพิจารณาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนในฐานะลูกค้าที่สำคัญของโรงเรียน เราจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะเกิดความไว้วางใจต่อโรงเรียนว่าจะส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่แก่สังคม นี่คือการท้าทายการตัดสินใจของท้องถิ่นในการสร้างโรงเรียนเพื่อเด็ก ๆ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนจำเป็นต้องดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตย เศรษฐกิจ และความอยู่ดีมีสุขของคนในชาติ

สิ่งหนึ่งที่ควรกล่าวถึงคือ บทบาทของคณะกรรมการของโรงเรียนและความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะขับเคลื่อนตามบทบาทของคณะกรรมการของโรงเรียน แม้ว่าจะมีการทดสอบเกิดขึ้นแต่จำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการของโรงเรียนเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดต้องทำ

และการตัดสินใจถึงสิ่งที่ต้องทำนั้นถูกดำเนินการจากรัฐและรัฐบาลกลาง ขอบเขตของการตัดสินใจของคณะกรรมการของโรงเรียนถูกแทนที่ด้วยความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ตัวชี้วัดที่ระบุถึงระดับของความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีดังนี้ คือ

1. สร้างโอกาสที่หลากหลายให้แก่ลูกค้าได้พิจารณาและดำเนินการอย่างจริงจัง
2. การมีส่วนร่วมของตัวแทนของลูกค้าเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ
3. การสื่อสารจากโรงเรียนไปยังลูกค้าทั้งในรูปแบบของการเชิญชวนและการให้ข้อมูลด้วยภาษาพูดของท้องถิ่น
4. หลักสูตรควรปรับให้สอดคล้องกับบริบท ความจำเป็น และความสนใจของลูกค้าในท้องถิ่น
5. ชีตความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity)

ถ้าหากโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อสมรรถนะโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูงขึ้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือการยกระดับขีดความสามารถภายในองค์กร ระดับนั้นคือทรัพยากรของโรงเรียนที่เกิดจากองค์กรที่มีการร่วมมือกัน มีปณิธานร่วมกันและมีความร่วมมือในหมู่บุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน องค์กรธุรกิจพูดถึงอย่างมากเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาซึ่งหมายถึงวิธีการประเมินและการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงสุขภาพขององค์กรเช่นเดียวกับส่วนประกอบขององค์กรและการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น วิธีการของการปฏิบัติการณ์นี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับโรงเรียน แต่โรงเรียนส่วนใหญ่จะไม่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีเพื่อทำเช่นนั้น การสร้างขีดความสามารถขององค์กรที่ดีกว่าจะต้องใช้ออกแบบใหม่ที่รอบคอบของโรงเรียน นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาครูเพื่อให้เป็นครูมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนครูท่านอื่นในการร่วมมือกันในการฝึกฝนในห้องเรียน ในส่วนของการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพนั้นค่อนข้างที่จะใช้การลงทุนที่สูง การที่ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้นหมายความว่าครูเรียนรู้ได้ดีขึ้นเช่นกัน กระบวนการในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูจำเป็นต้องให้มีกระบวนการเหมือนผู้เรียนทั้งสองอย่างต้องมีความเกี่ยวข้องมั่นในลักษณะของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เสริมสร้างพลังอำนาจในการเลือก การสร้างเครือข่าย และใช้โอกาสที่ได้ในการประยุกต์การเรียนรู้จากสภาวะแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุนนั้น

ในส่วน of โรงเรียนนั้นประเภทของขีดความสามารถที่มีความสำคัญสำหรับครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และผู้อำนวยการ เพื่อเป็นผู้นำในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครูให้สามารถมีความรู้และรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบมีประสิทธิผล เปรียบเสมือนชิ้นส่วนที่

สำคัญในการปฏิรูปโรงเรียน เป็นการยากที่จะจินตนาการภาพของโรงเรียนที่มีขีดความสามารถสูงโดยปราศจากผู้นำที่มีการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาดหรือการสนับสนุนแนวคิดและการแนะแนวจากหน่วยงานกลางซึ่งจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ

3. New Accountability Model

Entwistle (2006) ได้เสนอแนวคิด A New Accountability Model ได้ระบุว่า มี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. สุขภาวะทางด้านร่างกายและอารมณ์ของผู้เรียน ซึ่งได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้ออาหาร การดูแลเอาใจใส่ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และการคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน
2. การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งได้แก่ ความรู้ กระบวนการคิดและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. การเรียนรู้ของผู้สอน ซึ่งได้แก่ การพัฒนาผู้สอนให้มีความรู้และทักษะต่างๆ เพื่อให้เป็นครูที่มีมาตรฐานอย่างมืออาชีพ
4. ความเป็นธรรมและการเข้าถึง ได้แก่ เข้าใจความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและโอกาสที่ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมและมีมาตรฐานที่สูง
5. การปรับปรุง ได้แก่ การพัฒนาโรงเรียนเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยโรงเรียนมีการวางแผน มีความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

4. School Accountability Model

Ladd (2012) ได้เสนอคิด School Accountability Model ได้ระบุว่า มี 3 องค์ประกอบดังนี้

1. กระบวนการและการปฏิบัติ (Process and Practice) กระบวนการบริหารโรงเรียนและการปฏิบัติที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับความคาดหวังของสาธารณะ เปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเรื่องหลักสูตร ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การใช้งบประมาณการเงิน
2. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student outcomes) อีกจุดมุ่งหมายที่มีศักยภาพของความรับผิดชอบโรงเรียนคือผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน เหตุผลหลักสำหรับการมุ่งเน้นไปที่ผลงานของนักเรียนเป็นว่ากระบวนการภายในโรงเรียนและการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สมบูรณ์ บางส่วนของโรงเรียนที่มีคุณภาพ เพราะไม่มีความสัมพันธ์ที่เรียบง่ายระหว่างนโยบายและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน และเมื่อเทียบกับกระบวนการผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน มีความสัมพันธ์โดยตรง

กับหลายเป้าหมายของระบบการศึกษา นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ต้องสงสัยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน

3. การกระจายความเป็นธรรม (Distributional equity) จุดมุ่งหมายนี้อาจจะมีการตีความในแง่ของผลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือกระบวนการภายในและการปฏิบัติ สำหรับจำนวนของเหตุผลส่วนการกระจายความเป็นธรรม เป็นวัตถุประสงค์ของความรับผิดชอบโรงเรียนตีความในแง่ของวิธีการให้เด็กได้รับการปฏิบัติภายในโรงเรียนมากกว่าในแง่ของผลลัพธ์การจำกัดความในแง่ของผลลัพธ์การกระจายความเป็นธรรม เติมรูปแบบจะต้องมีผลเฉลี่ยที่เท่าเทียมกันสำหรับกลุ่มที่แตกต่างกันของนักเรียน ระบุว่านักเรียนจากครอบครัวที่ด้อยโอกาสสมควรจะได้รับการปฏิบัติในระดับที่ต่ำกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้ที่สูงกว่า ความเป็นธรรมที่จะต้องมีการเรียนที่มีเพิ่มประสิทธิภาพนักเรียนที่ด้อยโอกาสในสัดส่วนที่มากขึ้นกว่านักเรียนที่มีโอกาสดีกว่า นอกจากนี้ก็จะต้องให้แต่ละโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน

5. The Michigan Accountability Model

Kuchapski (2001) ได้สร้างรูปแบบ (The Michigan Accountability Model) ที่มีลักษณะคล้ายกับแผนงบประมาณทางธุรกิจ ซึ่งรวมการวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้นักการศึกษาและประชาชนทราบถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการก้าวต่อไป ประกอบด้วยปัจจัย 6 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย (Common Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐ

ชั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน (Performance Objective) กำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในแต่ละระดับชั้น

ชั้นที่ 3 การประเมินความต้องการที่จำเป็น (Needs Assessment) เป็นการประเมินสภาพการณ์ในปัจจุบันถึงความต้องการที่ให้ผู้เรียนได้รับ และจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้เรียนต้องการ

ชั้นที่ 4 การวิเคราะห์ระบบเพื่อส่งต่อ (Delivery System Analysis) อยู่บนพื้นฐานการประเมินความต้องการ เพื่อนำการวิเคราะห์ไปสู่การวางแผนกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องมีการทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกันและมีการตรวจเยี่ยมโรงเรียนประจำปี

ขั้นที่ 5 การประเมินผลและทดสอบ (Evaluation and Testing) การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์จะต้องได้รับการทดสอบ ถ้าจะเปลี่ยนแปลงต้องมีเหตุผลที่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากคณะกรรมการพัฒนาแผนงาน

ขั้นที่ 6 ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง (Recommendations for Improvement) ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติใหม่ต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนดังกล่าวพบว่ามีแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ 4 แนวคิด คือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดใช้แนวคิดเรื่อง NASDSE Accountability Model ของ NASDSE (NASDSE, 2000) Balance School Accountability Model ของ Ken Jones (Jones, 2004) New Accountability Model ของ George Entwistle (Entwistle, 2006) และ School Accountability Model ของ Helen F. Ladd (Ladd, 2012) จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน (School Accountability)	Ahearn (2000)	Jones (2004)	Entwistle (2006)	Ladd (2012)
1. สุขภาวะที่ดีทางกายภาพและอารมณ์ของผู้เรียน			✓	
2. ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	✓	✓	✓	✓
3. ความเป็นธรรมในโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน		✓	✓	
4. การยกระดับขีดความสามารถของครู ทรัพยากร และการบริหารโรงเรียน	✓	✓	✓	✓
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปกครองและชุมชน	✓	✓	✓	✓

ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่มีความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาจำแนกตามยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการใน 4 ด้าน คณะผู้วิจัยได้สำรวจและนำเสนอกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างหลักเกณฑ์สำหรับวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางและสื่อการเรียนรู้ของไทยในปัจจุบัน พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายบทวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางของไทยตามหลักเกณฑ์ที่จัดทำขึ้นสะท้อนให้เห็นว่า 1) หลักสูตรยังขาดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน 2) องค์ประกอบหลายส่วนในหลักสูตรยังไม่ได้รับการออกแบบให้ส่งเสริมการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด “หลักสูตรกระชับ” “หลักสูตรช่างคิด” และ “หลักสูตรบูรณาการ” 3) โครงสร้างเวลาเรียนกำหนดเวลาเรียนอย่างเคร่งครัดตามสาระการเรียนรู้ และกำหนดจำนวนชั่วโมงเรียนตามข้อบังคับหลักสูตรมากเกินไป ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิด “สอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น” และ 4) ตัวชี้วัดมีลักษณะอิงเนื้อหาค่อนข้างมากในหลายสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำให้เนื้อหาในหลักสูตรมีลักษณะแยกส่วนและไม่สนับสนุนการพัฒนาทักษะเท่าที่ควรทางคณะผู้วิจัยเสนอว่า ในการปรับหลักสูตรแกนกลางองค์ประกอบทั้งหมดในหลักสูตรควรได้รับการออกแบบโดยยึดโยงกับเป้าหมายในการพัฒนาทักษะและความรู้เชิงบูรณาการที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของตัวชี้วัดที่ควรปรับให้อิงผลลัพธ์ในด้านการพัฒนาทักษะเป็นหลัก นอกจากนั้นหลักสูตรควรให้ความสำคัญกับความรู้เชิงบูรณาการ รวมถึงไม่ครอบคลุมเนื้อหามากเกินไป แต่เน้นแนวคิดหลักและคำถามสำคัญ นอกจากนั้น หลักสูตรควรมีความยืดหยุ่นโดยให้แต่ละโรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของตนได้

Lopez (2001) ได้ศึกษาเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ระหว่างผู้บริหารด้านบริหารงานวิชาการและผู้ออกกฎหมายของรัฐ ในด้านลักษณะเฉพาะและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องของฝ่ายออกกฎหมายและฝ่ายปฏิบัติทางการศึกษา การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ใน 2 รัฐ คือ Midwestern และ Western ในแต่ละรัฐสัมภาษณ์ผู้ออกกฎหมายของรัฐ 7 คน และผู้บริหารด้านบริหารงานวิชาการ 7 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารด้านการบริหารงานวิชาการ และผู้ออกกฎหมายมีการคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้แตกต่างกัน 2) มีการรับรู้บางส่วนที่ตรงกัน 3) การรายงานใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหา (Problem – Solving Strategies) และสมาชิกบางกลุ่มใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน

Barrett (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ในสถาบันอุดมศึกษา: เปรียบเทียบการรับรู้ของประชาชนต่อการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า จากสภาพการแข่งขันเนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัด และความต้องการประสิทธิผลในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้เกิดความต้องการในการเรียกร้องความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ กลไกที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับระบบความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การจัดอันดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

Marcus (2003) ได้ศึกษาถึงการรับรู้ของอาจารย์และผู้บริหารเกี่ยวกับดัชนีบ่งชี้การปฏิบัติงานของวิทยาลัยในรัฐอลาบามา สืบเนื่องจากการเรียกร้องความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ทำให้ทุกรัฐในสหรัฐอเมริกาต้องพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบัน ผลการวิจัยพบว่าดัชนีบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม ได้แก่ ความพึงพอใจของอาจารย์ ความพึงพอใจของนักศึกษา นักศึกษามีงานทำหลังจบการศึกษา ปริญญาบัตรได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก อัตราการจบของนักศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ทุนจากภายนอก ความพอเพียงของห้องสมุด การสอบเข้าศึกษาต่อในสถาบันที่สูงขึ้น และภาระงานของอาจารย์

Bradshaw (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ กรณีศึกษาความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน Bermudian เกี่ยวกับผลลัพธ์ของระบบความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้จากการประกาศใช้นโยบายความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้กับการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนของรัฐ ในโรงเรียนของรัฐได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น กรณีศึกษานี้ได้ศึกษาในโรงเรียน Bermuda โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการตนเอง ข้อมูลส่วนตัวและการให้คะแนนเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้วัดผลลัพธ์ของระบบความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ผลจากการศึกษาในความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ทางการศึกษาต้องการ การบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management : TQM) เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Tipton-Rogers (2004) ได้ศึกษาวิจัยถึงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ของสถาบันอุดมศึกษาในรัฐเทเนสซี การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเพื่ออธิบายการรับรู้ของกลุ่มผู้นำเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้นำมีความเห็นว่ามีมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำความ

รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความเป็น
หุ้นส่วน ความต้องการความเต็มใจในการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างระมัดระวัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบ ผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการ เสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษาลพบุรี
2. สร้างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี
3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี
4. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี

ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้
ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการ เสริมสร้าง พลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี
ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี ซึ่งเป็นเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี ปีการศึกษา 2559 จำนวน 3,011 คน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และเขต พื้นที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1, 2560, ย่อหน้า 1 ; สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2560, ย่อหน้า 2)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite population) จึงใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวริย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2553, หน้า 45) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน

2.2 ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่เป็น ชั้นภูมิ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างนั้นผู้บริหารมีจำนวนน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารเป็นร้อยละ 40 ตามขนาดของสถานศึกษา และลดจำนวนกลุ่มตัวอย่างครู ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 117 คน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 236 คน ในการสุ่มตัวอย่างผู้ศึกษาใช้วิธีแบ่งชั้นภูมิ

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	ขนาด สถานศึกษา	จำนวนประชากร(คน)			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ลพบุรี เขต 1		177	1,688	1,865	71	148	219
	ใหญ่	12	430	442	5	47	52
	กลาง	54	657	711	22	61	83
	เล็ก	111	601	712	44	40	84
ลพบุรี เขต 2		114	1,032	1,146	46	89	136
	ใหญ่	16	335	351	6	35	41
	กลาง	25	356	381	11	34	45
	เล็ก	73	341	414	29	20	49
รวม		291	2,720	3,011	117	236	353

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

1. ข้อมูลพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการ ทำงาน ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน วุฒิการศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และ ขนาดของสถานศึกษา

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ในสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษาข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยรวบรวมและสังเคราะห์แล้ว โดยใช้รูปแบบการ บริหาร 3 รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีองค์ประกอบการบริหาร 8 องค์ประกอบ และแนวคิด การเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 5 ด้าน

2. กำหนดโครงสร้างเชิงเนื้อหาที่มีความเชื่อมโยงของแนวคิดรูปแบบการบริหารกับ แนวคิด การเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ของ โครงสร้างเนื้อหา หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด , 2543) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาปรับปรุงข้อ คำถามตาม ข้อเสนอแนะให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหาร เพื่อ เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานประถมศึกษาลพบุรี และวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและนำมาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอ ข้อมูลในรูปของตารางประกอบการบรรยาย และ การประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยการใช่เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อระบุ ความต้องการจำเป็นจากสูตร $PNI_{Modified}$ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

D = สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

การพัฒนาารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการสังเคราะห์ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย
และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ
ที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี นำมาสรุปเนื้อหา โดยพิจารณาราย
องค์ประกอบของ รูปแบบการบริหารทั้ง 8 องค์ประกอบ กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ทั้ง 3
ด้าน ที่มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น (PNI modified) สูงสุด และออกแบบส่วนประกอบสำคัญ
ของรูปแบบการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับ
ร่างที่ 1

ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความ
รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ครั้งที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ฉบับร่างที่ 1 ผู้วิจัย
ได้ใช้แบบสอบถามสำหรับการประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
โดยสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาโทขึ้นไป
จำนวน 20 คน ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จากสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 4 ครูผู้สอน จำนวน 5 คน

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เหมาะสมมากหรือเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสมปานกลางหรือเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เหมาะสมน้อยหรือเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุดหรือเป็นไปได้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยนำความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ และ
พัฒนาารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาลพบุรี ฉบับร่างที่ 2

ครั้งที่ 2

การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ฉบับร่างที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group Technique) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 12 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา และผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 4 ครูผู้สอน จำนวน 2 คน

ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ จากนั้นจึงปรับปรุงและเขียนรายงาน ผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เผยแพร่รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรีจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

จากแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี สุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน แสดงรายละเอียดในตาราง 3 รายละเอียดมีดังนี้

ตารางที่ 3 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน (n = 353)	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	117	33.10
2) ครู	236	66.90
2. เพศ		
1) ชาย	174	49.30
2) หญิง	179	50.70
3. วุฒิการศึกษา		
1) ปริญญาตรี/เทียบเท่า	199	56.40
2) สูงกว่าปริญญาตรี	154	43.60
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) น้อยกว่า 10 ปี	77	21.80
2) 10 - 20 ปี	118	33.40
3) มากกว่า 20 ปี	158	44.80
5. ขนาดของสถานศึกษา		
1) ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 120 คน)	133	37.70
2) ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 300 คน)	128	36.30
3) ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301 คนขึ้นไป)	92	26.10

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู ร้อยละ 66.90 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.70 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า ร้อยละ 56.40 มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 44.80 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน ร้อยละ 37.70)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี จากแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 353 คน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร

การบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้	สภาพปัจจุบัน		ลำดับค่าเฉลี่ย	สภาพที่พึงประสงค์		ลำดับค่าเฉลี่ย	PNI	ลำดับความสำคัญ
	\bar{X} S.D.	ระดับ		\bar{X} S.D.	ระดับ			
รูปแบบที่ 1 แบบเพื่อนร่วมงาน	3.34 (0.59)	ปานกลาง	3	3.88 (0.64)	มาก	3	0.17	3
รูปแบบที่ 2 แบบการเมือง	3.49 (0.53)	ปานกลาง	1	4.01 (0.55)	มาก	1	0.25	1
รูปแบบที่ 3 แบบวัฒนธรรม	3.41 (0.54)	ปานกลาง	2	4.14 (0.56)	มาก	2	0.23	2

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ภาพรวม จำแนกตามรูปแบบการบริหาร พบว่า สภาพปัจจุบัน ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.49 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และแบบการเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 สภาพที่พึงประสงค์ ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.14 รองลงมาคือแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบ

การบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้	สภาพปัจจุบัน		ลำดับ ค่าเฉลี่ย	สภาพ ที่พึงประสงค์		ลำดับ ค่าเฉลี่ย	PNI	ลำดับ
	\bar{x} (S.D)	แปลผล		\bar{x} (S.D)	แปลผล			
รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจโดยใช้เสียง ข้างมาก	3.68 (0.53)	มาก	1	4.37 (0.51)	มาก	2	0.21	3
รูปแบบที่ 3 ตัดสินใจที่ เป้าประสงค์ในระดับโรงเรียน หรือระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้	3.44 (0.54)	ปาน กลาง	3	4.15 (0.52)	มาก	3	0.21	2
1.4 ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจในการสร้างแรงจูงใจ								
รูปแบบที่ 1 ตัดสินใจโดยเพื่อน ร่วมงาน	3.41 (0.51)	ปาน กลาง	2	3.86 (0.67)	มาก	2	0.13	2
รูปแบบที่ 2 ตัดสินใจแบบ การเมือง	2.91 (0.65)	ปาน กลาง	3	3.17 (0.90)	ปาน กลาง	13	0.10	3
รูปแบบที่ 3 ตัดสินใจโดยใช้ เหตุผลในรอบของค่านิยม	3.52 (0.55)	มาก	1	4.22 (0.58)	มาก	1	0.20	1
1.5 ลักษณะของโครงสร้างใน การสร้างแรงจูงใจ								
รูปแบบที่ 1 เป็นแนวราบหรือ แนวนอน	3.32 (0.53)	ปาน กลาง	2	4.01 (0.53)	มาก	2	0.21	2
รูปแบบที่ 2 มีการจัดตั้ง หน่วยงานย่อย	3.16 (0.62)	ปาน กลาง	3	3.96 (0.63)	มาก	3	0.25	1
รูปแบบที่ 3 เป็นการแสดงออก ทางวัฒนธรรม	3.49 (0.51)	ปาน กลาง	1	4.16 (0.48)	มาก	1	0.19	3
1.6 ความเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมในการสร้าง แรงจูงใจ								
รูปแบบที่ 1 การตัดสินใจร่วมทำ ให้ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ไม่ชัดเจน	3.14 (0.57)	ปาน กลาง	1	3.33 (0.80)	ปาน กลาง	2	0.06	3
รูปแบบที่ 2 มีกลุ่มผลประโยชน์ที่ เป็นหน่วยงานภายนอกที่ไม่คงที่	2.85 (0.64)	ปาน กลาง	3	3.02 (0.95)	ปาน กลาง	3	0.06	2

การบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้	สภาพปัจจุบัน		ลำดับ ค่าเฉลี่ย	สภาพ ที่พึงประสงค์		ลำดับ ค่าเฉลี่ย	PNI	ลำดับ
	\bar{x} (S.D)	แปลผล		\bar{x} (S.D)	แปลผล			
รูปแบบที่ 3 ขึ้นอยู่กับค่านิยม และความเชื่อ	3.14 (0.57)	ปาน กลาง	1	3.33 (0.80)	ปาน กลาง	2	0.06	3
1.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารใน การสร้างแรงจูงใจ								
รูปแบบที่ 1 แสวงหามติเอกฉันท์	3.50 (0.49)	มาก	2	4.21 (0.52)	มาก	2	0.20	2
รูปแบบที่ 2 เป็นผู้มีส่วนร่วมและ การเป็นผู้ไกล่เกลี่ย	3.54 (0.54)	มาก	1	4.32 (0.51)	มาก	1	0.22	1
รูปแบบที่ 3 เป็นผู้นำเชิง สัญลักษณ์	3.37 (0.54)	ปาน กลาง	3	4.00 (0.60)	มาก	3	0.19	3
1.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจ								
รูปแบบที่ 1 เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	3.64 (0.57)	มาก	3	4.40 (0.42)	มาก	3	0.21	1
รูปแบบที่ 2 เป็นผู้นำการ ปฏิบัติงาน	3.80 (0.53)	มาก	1	4.52 (0.42)	มาก ที่สุด	1	0.19	3
รูปแบบที่ 3 เป็นผู้นำเชิง คุณธรรม	3.70 (0.57)	มาก	2	4.42 (0.45)	มาก	2	0.19	2

จากตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารและการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบันทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.48 รองลงมาคือ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 สภาพที่พึงประสงค์ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified): รูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ

0.29 รองลงมา คือ แบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.28 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified เท่ากันคือ 0.26

1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบัน รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก เท่ากับ 3.50 รองลงมาคือ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.25 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 สภาพที่พึงประสงค์ ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.46 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.27 รองลงมาคือ แบบการเมือง ค่า PNI modified เท่ากับ 0.26 และแบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.25

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการสร้างแรงจูงใจ สภาพ ปัจจุบัน รูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก เท่ากับ 3.56 รองลงมาคือ แบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.48 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 สภาพที่พึงประสงค์ ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.26 รองลงมา คือ แบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.24 และแบบการเมือง มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.23

1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบัน ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก เท่ากับ 3.39 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 สภาพที่พึงประสงค์ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก เท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.22 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.24 รองลงมา คือ แบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.18 และแบบการเมือง มีค่า PNI modified เท่ากับคือ 0.12

1.5 ลักษณะของโครงสร้างในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบันทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ย ในระดับปานกลาง รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก เท่ากับ 3.40 รองลงมาคือ แบบ

เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 สภาพที่พึงประสงค์ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.26 รองลงมาคือแบบ เพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.24 และแบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.23

1.6 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบัน ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.08 รองลงมาคือ แบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 และแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 สภาพที่พึงประสงค์ ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.43 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.14 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.10 และแบบการเมือง มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.0

1.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบัน ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.44 รองลงมาคือแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 สภาพที่พึงประสงค์ ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ แบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานและแบบการเมือง มีค่า PNI modified สูงที่สุดเท่ากัน คือ 0.24 รองลงมาคือแบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.21

1.8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจ สภาพปัจจุบัน ทุกรูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.70 รองลงมาคือแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 สภาพที่พึงประสงค์ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ แบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เท่ากับ 4.47 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.24

รองลงมา คือ แบบการเมือง มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.23 และแบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.22

ตารางที่ 6 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร

องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับโรงเรียน	ระดับโรงเรียนหรือระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ก็ได้

(Level at which goals are determined)			
1.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.26)	(PNI _{modified} = 0.28)	(PNI _{modified} = 0.24)
1.2 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.23)
1.3 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจและการพัฒนางานของตนเองการพัฒนางานของเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กร	(PNI _{modified} = 0.20)	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.19)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.25)	(PNI _{modified} = 0.21)
องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)
2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)	ใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู	การบริหารความขัดแย้ง	ใช้ค่านิยมร่วมเป็นฐาน

2.1 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.25)	(PNI _{modified} = 0.30)	(PNI _{modified} = 0.23)
2.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.27)	(PNI _{modified} = 0.19)
2.3 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ในการขีดความสามารถในการตัดสินใจและการพัฒนาตนเอง การพัฒนางานของเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กร	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.24)	(PNI _{modified} = 0.17)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.27)	(PNI _{modified} = 0.20)
องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)
3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ	ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน	ตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมาก	ตัดสินใจที่เป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ก็ได้

(Relationship between goals and decisions)			
3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการสร้างแรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.25)	(PNI _{modified} = 0.29)
3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.29)	(PNI _{modified} = 0.27)
3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจในการพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจและการพัฒนาตนเอง การพัฒนางานของเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กร	(PNI _{modified} = 0.21)	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.21)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.28)	(PNI _{modified} = 0.25)

องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Elements of management)	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)

4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)	ตัดสินใจโดยเพื่อนร่วมงาน	ตัดสินใจแบบการเมือง	ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลในกรอบของค่านิยม
4.1 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการสร้างแรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.21)	(PNI _{modified} = 0.32)	(PNI _{modified} = 0.26)
4.2 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการสร้างความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.14)	(PNI _{modified} = 0.28)	(PNI _{modified} = 0.22)
4.3 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจและการพัฒนาตนเอง การพัฒนางานของเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กร	(PNI _{modified} = 0.09)	(PNI _{modified} = 0.19)	(PNI _{modified} = 0.23)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.12)	(PNI _{modified} = 0.30)	(PNI _{modified} = 0.24)
องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)
5. ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure)	เป็นแนวราบหรือแนวนอน	มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย	เป็นการแสดงออกทางวัฒนธรรม

5.1 ลักษณะของ โครงสร้าง ในการสร้าง แรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.25)	(PNI _{modified} = 0.28)	(PNI _{modified} = 0.25)
5.2 ลักษณะของ โครงสร้าง ในการสร้าง ความรู้สึกของการเป็น เจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.24)	(PNI _{modified} = 0.26)	(PNI _{modified} = 0.23)
5.3 ลักษณะของ โครงสร้างในการพัฒนา ขีดความสามารถในการ ตัดสินใจและการพัฒนา งานของตนเอง การ พัฒนางานของเพื่อน ร่วมงานและงานของ องค์กร	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.24)	(PNI _{modified} = 0.23)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.26)	(PNI _{modified} = 0.24)

องค์ประกอบของการ บริหารเพื่อเสริมสร้าง ความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)

6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment)	การตัดสินใจร่วมทำให้ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ไม่ชัดเจน	มีกลุ่มผลประโยชน์ที่เป็นหน่วยงานภายนอกที่ไม่คงที่	ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ
6.1 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการสร้างแรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.16)	(PNI _{modified} = 0.09)	(PNI _{modified} = 0.12)
6.2 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.14)	(PNI _{modified} = 0.13)	(PNI _{modified} = 0.17)
6.3 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจและการพัฒนางานของตนเอง การพัฒนางานของเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กร	(PNI _{modified} = 0.15)	(PNI _{modified} = 0.11)	(PNI _{modified} = 0.18)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.15)	(PNI _{modified} = 0.11)	(PNI _{modified} = 0.23)
องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)

7. ภาวะผู้นำ (Style of leadership)	การแสวงหามติเอกฉันท์	การเป็นผู้มีส่วนร่วมและ เป็นผู้ไกล่เกลี่ย	เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์
7.1 ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารในการสร้าง แรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.28)	(PNI _{modified} = 0.23)
7.2 ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารในการสร้าง ความรู้สึกของการเป็น เจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.26)	(PNI _{modified} = 0.23)
7.3 ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารในการ พัฒนาขีดความสามารถ ในการตัดสินใจและการ พัฒนางานของตนเอง การพัฒนางานของเพื่อน ร่วมงานและงานของ องค์กร	(PNI _{modified} = 0.24)	(PNI _{modified} = 0.27)	(PNI _{modified} = 0.24)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.27)	(PNI _{modified} = 0.23)

องค์ประกอบของการ บริหารเพื่อเสริมสร้าง	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้			
8.รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เป็นผู้นำการปฏิบัติงาน	เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม
8.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจ	(PNI _{modified} = 0.24)	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.22)
8.2 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.23)
8.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจและการพัฒนาตนเอง การพัฒนางานของเพื่อนร่วมงานและงานขององค์กร	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.22)	(PNI _{modified} = 0.22)
เฉลี่ย	(PNI _{modified} = 0.21)	(PNI _{modified} = 0.23)	(PNI _{modified} = 0.27)

จากตารางที่ 6 ลำดับความสำคัญค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการบริหารที่มีค่า PNI_{modified} สูงที่สุด ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหาร ดังนี้ 1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 5. ลักษณะของโครงสร้าง คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม 7. ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง และ 8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม

โดยผู้วิจัยนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารมาจัดลำดับความสำคัญได้ดังปรากฏในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาชลบุรี

องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร (Type of model)		
	แบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models)	แบบการเมือง (Political Models)	แบบวัฒนธรรม (Cultural Models)
1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)	ลำดับ 2	ลำดับ 1	ลำดับ 3
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)	ลำดับ 2	ลำดับ 1	ลำดับ 3
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)	ลำดับ 3	ลำดับ 1	ลำดับ 2
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)	ลำดับ 3	ลำดับ 1	ลำดับ 2
5. ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure)	ลำดับ 3	ลำดับ 1	ลำดับ 2
6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment)	ลำดับ 3	ลำดับ 2	ลำดับ 1
7. ภาวะผู้นำ (Style of leadership)	ลำดับ 2	ลำดับ 1	ลำดับ 3
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	ลำดับ 3	ลำดับ 2	ลำดับ 1

จากตารางที่ 7 การจัดลำดับความสำคัญของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า 1. ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ลำดับที่ 1 คือรูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน และลำดับที่ 3 คือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม 2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ลำดับที่ 1 คือรูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน ลำดับที่ 3 คือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม 3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ลำดับที่ 3 คือ แบบเพื่อนร่วมงาน 4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ลำดับที่ 3 คือ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน 5. ลักษณะของโครงสร้าง ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ลำดับที่ 3 คือ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน 6. ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 3 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม 7. ภาวะผู้นำ ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมและแบบเพื่อนร่วมงาน และ 8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ลำดับที่ 1 คือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ลำดับที่ 2 คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ลำดับที่ 3 คือ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน

โดยผู้วิจัยนำผลจากการจัดลำดับความสำคัญของค่า PNI_{modified} ในลำดับที่ 1 ของแต่ละองค์ประกอบมาสร้างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Type of model)
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์	กำหนดโดยระดับโรงเรียน

องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Type of model)
(Level at which goals are determined)	
2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)	กำหนดโดยการใช้การตกลงระหว่างผู้บริหารกับ ครู
3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการ ตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)	ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)	ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลในกรอบของค่านิยม
5.ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure)	มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment)	ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ
7. ภาวะผู้นำ (Style of leadership)	เป็นผู้มีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย
8.รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำการ ปฏิบัติงาน

การพัฒนาารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี จากผลการจัด ลำดับความสำคัญของค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็น(PNI Modified) จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
กับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ลพบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มีความสอดคล้องใน
ทิศทางเดียวกัน ใน แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร จึงสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการ
บริหารเพื่อเสริมสร้าง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ร่างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี (ครั้งที่ 1)

การพัฒนาแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ที่ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีลักษณะและรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะ
สำคัญของรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา
ลพบุรีแบบการเมืองโดยใช้วัฒนธรรมและเพื่อนร่วมงานเป็นฐาน” (POLITICAL AND COLLEGIAL
BASED CULTURAL MODEL IN LOPBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE:
PCL MODEL)

2) จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารแบบการเมืองโดยใช้วัฒนธรรมและเพื่อนร่วมงาน
เป็นฐานเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา
ลพบุรี มีจุดเน้นคือ รูปแบบการบริหารโดยใช้การบริหาร แบบการเมือง (Cultural Models)
ผสมผสานกับการบริหารแบบวัฒนธรรม (Collegial Models) และการบริหารแบบการเมือง
(Political Models) เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ
ประถมศึกษาลพบุรีอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีลักษณะสำคัญ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) : กำหนด
โดยระดับโรงเรียน

3.2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined):
กำหนดโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู

3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals
and decisions): อิงเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู

3.4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process): ตัดสินใจโดยใช้
เหตุผลในกรอบของค่านิยม

3.5) ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure): มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย

3.6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment): สภาพแวดล้อมมีผลต่อ
การกำหนดค่านิยมและความเชื่อ

3.7) ภาวะผู้นำ (Style of leadership): เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

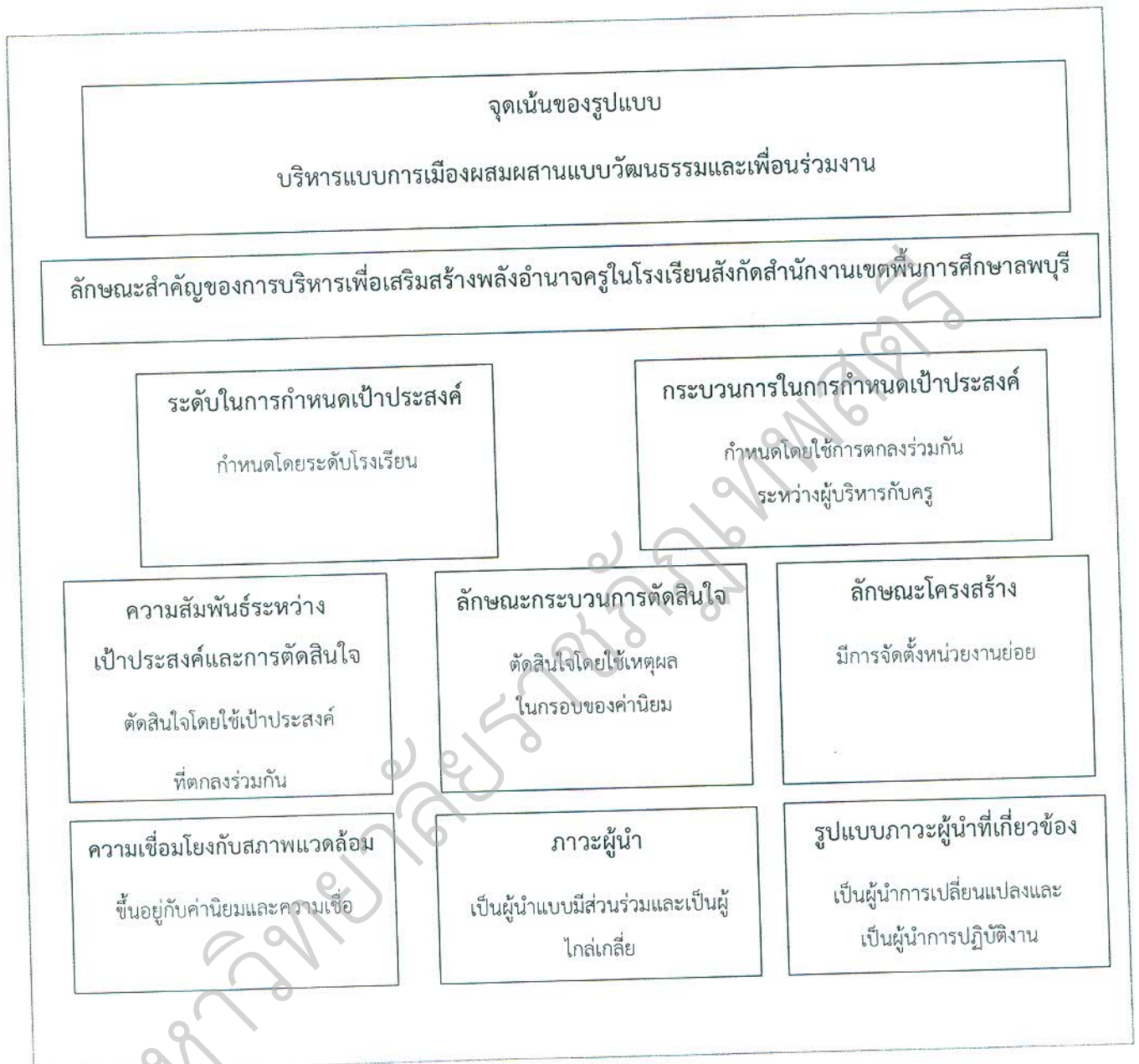
3.8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model): ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มุ่งการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

โดยแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

“รูปแบบการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรีแบบวัฒนธรรม
โดยใช้เพื่อนร่วมงานและการเมืองเป็นฐาน”

(COLLEGIAL AND POLITICAL BASED CULTURAL MODEL IN LOPBURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE: CPL MODEL)



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ครั้งที่ 1

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี ครั้งที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่ประถมศึกษาลพบุรี ได้พิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี ดังนี้

ชื่อรูปแบบ

ชื่อรูปแบบของงานวิจัยในครั้งนี้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมและมีความเหมาะสมดี แต่อาจจะตั้งชื่อตามชื่อเรื่องที่ศึกษาก็ได้และควรให้ชื่อของรูปแบบนั้นมีความเหมาะสมชัดเจนต่อการนำรูปแบบไปใช้ คือ รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรีโดยรูปแบบทางการเมือง

จุดเน้นของรูปแบบ

1) จุดเน้นของรูปแบบมีความเหมาะสม โดยอาจมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้การเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การผสมผสานแต่ละรูปแบบควรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าจะนำรูปแบบใดมาใช้ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลพบุรีเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ แต่ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นแบบการเมืองเพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิจัย

3) การบริหารแบบการเมือง โดยนำเอาวัฒนธรรมและเพื่อนร่วมงานมาผสมผสานถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยระดับโรงเรียน สามารถนำมาใช้ได้ในภาพรวม โดยอาจกำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีบทบาทชัดเจน และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผล
ควรเน้นให้ครูทุกคนภายในโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ดังกล่าวด้วยจะส่งผลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยการใช้งบถกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะสร้างฐานความรู้ของรูปแบบการบริหารที่เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนควรระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจมีการจัดสนทนา กลุ่ม โดยให้ทุกกลุ่มมีการแสดงออกที่เท่าเทียมกัน เพราะผู้บริหารอาจจำกัดความคิดของครูได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในโรงเรียน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ ที่อิงเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู ทั้งนี้ควรเพิ่มผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยจะทำให้กระบวนการในการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ที่ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน ควรอยู่ภายใต้กรอบที่ ชัดเจนมีพื้นฐานความเข้าใจใกล้เคียงกัน และกำหนดทิศทางที่เหมาะสมว่าสามารถตัดสินใจได้ในเรื่องใด ผสมผสานกับการตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้หลักการและเหตุผล

5) ลักษณะของโครงสร้างในการสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ โดยมีการเป็นการแสดงออกวัฒนธรรม ควรกำหนดบทบาทของ หน่วยงานให้ชัดเจน ควรมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละ บุคคล มีการประเมินผลและนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรม

6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ โดยสภาพแวดล้อมมีผลต่อการกำหนดค่านิยม และความเชื่อ ควรนำวัฒนธรรมจากภายนอกมาบูรณาการเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงไว้ซึ่งค่านิยมที่มีอยู่เดิม บางเรื่องควรมีการปฏิรูปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาขึ้นโดยใช้ ฐานของค่านิยมและความเชื่อ องค์กรภายนอก ชุมชนต้องมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะเข้าใจ สภาพแวดล้อมดี

7) ภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้มีส่วนร่วมและประนีประนอม ควรอยู่บนมิตินี้ที่มีเหตุและผล โดยหาจุดร่วมที่เหมาะสมเพื่อให้สรุปมติที่เกิดผลประโยชน์ในเชิงบวกต่อ องค์กรมากที่สุด ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการส่งเสริม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงความคิดเห็น อาจจะเพิ่มประนีประนอมภายใต้กรอบของความเป็นไปได้ หรือภายใต้กรอบหรือจุดเน้นของมาตรฐาน การศึกษา การใช้แบบการนา ของผู้นำที่เข้มดิเอกฉันท ดีและเหมาะสมกับผู้มีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ร่วมงานก็ ต้องมีด้วยเช่นกันจึงจะสำเร็จตามเป้าหมาย

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ควรเพิ่มเติมลักษณะผู้นำที่ตั้งบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม การบริหารงานควรมีรูปแบบภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ เนื่องจากการเป็นผู้นำบางครั้งอยู่ในสถานการณ์ไม่อาจคาดเดาได้ ต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างรัดกุมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รูปแบบภาวะ ผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เหมาะสมกับการรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง

ร่างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี (ครั้งที่ 2)

ผลการตรวจความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารจากที่ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาชลบุรี ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลเป็นรูปแบบฉบับสมบูรณ์ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ มีรายละเอียด ดังนี้ ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1. ชื่อรูปแบบ 2. จุดเน้นของรูปแบบ 3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ที่เน้นแบบการเมือง (School Management Model to Enhance the accountability Focus on the Political Model)

2) จุดเน้นของรูปแบบ รูปแบบการบริหารแบบการเมืองโดยใช้วัฒนธรรมและเพื่อนร่วมงานเป็นฐานเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี มีจุดเน้นคือ รูปแบบการบริหารโดยใช้การบริหาร แบบการเมือง (Cultural Models) ผสมผสานกับการบริหารแบบวัฒนธรรม (Collegial Models) และการบริหารแบบการเมือง (Political Models) เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรีอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะสำคัญโดยพิจารณาจาก องค์ประกอบการบริหาร 8 ด้าน จากแนวคิด Management Model ของ Tony Bush (2009: 184) ได้แก่

- 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)
- 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)
- 4) ลักษณะ ของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)
- 5) ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure)
- 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment)
- 7) ภาวะผู้นำ (Style of leadership)

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model) องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ ได้แก่

- 1) รูปแบบเพื่อนร่วมงาน มี 5 องค์ประกอบ
- 2) รูปแบบวัฒนธรรม มี 1 องค์ประกอบ
- 3) รูปแบบการเมือง มี 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้
 - 3.1 การบริหารที่เน้นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Models) มีองค์ประกอบ ต่อไปนี้
 - 3.1.1 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู
 - 3.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ: อิงเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู
 - 3.1.3 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ: ตัดสินใจโดยผู้ร่วมงาน
 - 3.1.4 ภาวะผู้นำ: ผู้นำที่มุ่งแสวงหามติเอกฉันท์
 - 3.1.5 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 การบริหารที่เน้นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Models) มีองค์ประกอบ ต่อไปนี้
 - 3.2.1 ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม: สภาพแวดล้อมมีผลต่อการกำหนด ค่านิยมและความเชื่อ
 - 3.3 การบริหารที่เน้นรูปแบบการเมือง (Political Models) มีองค์ประกอบ ต่อไปนี้
 - 3.3.1 ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยระดับโรงเรียน
 - 3.3.2 ลักษณะของโครงสร้าง: มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย
 - 3.3.3 ภาวะผู้นำ: ผู้นำที่เป็นผู้มีส่วนร่วมและประนีประนอม
 - 3.3.4 รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง: เป็นผู้นำการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

ผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ควรเป็นรูปแบบการบริหารโดยมุ่งเน้นใช้การบริหารแบบ แบบการเมือง (Political Models) ดังนั้น เพื่อให้มีการนำรูปแบบไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลพบุรีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติและระดับนโยบายควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) โรงเรียน การบริหารจัดการในโรงเรียนนั้น ควรใช้แนวทางการบริหารโดยมุ่งเน้นการบริหารแบบเมือง เพื่อให้เกิดการเป็นแบบอย่างปฏิบัติจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้ครู

และบุคลากรของโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยยึดแนวปฏิบัติที่เกิดจากความเห็นพ้องร่วมกันของ ผู้ร่วมงานเพื่อให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเคารพและศรัทธา มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน และมีการพัฒนาขีดความสามารถของครูในการพัฒนาตนเอง พัฒนาโรงเรียน และพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสร้าง ภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ครู ซึ่งจะเป็ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาอย่างแท้จริง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน และมีการพัฒนาขีดความสามารถของครูในการพัฒนาตนเอง พัฒนาโรงเรียน และพัฒนาเพื่อน ร่วมงาน ตลอดจนสร้าง ภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ครู โดยกำหนดมาตรการในการประเมินและเลื่อนวิทยฐานะแก่ครูให้ ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เปิดเวทีให้ครูได้แสดงความสามารถเต็มตามศักยภาพใน ระดับทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทหลัก ในการเป็นศูนย์ประสานงานและบริหารจัดการเพื่อให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการ เรียนรู้ การจัดทำหลักสูตร ตลอดจนการวัดและประเมินผล และให้ดำเนินการในส่วนที่เป็น แนวนโยบายที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่แล้วให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น เกิดผลสำเร็จเชิงประจักษ์ต่อครูให้ มากยิ่งขึ้น

3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรหน้าที่ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะครูโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ที่เกิด จากผู้เรียนเพราะจะทำให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนการสอนมากกว่าการท ำผลงานที่เป็น เอกสารทางวิชาการ และเป็นการลดภาระครูในการจัดทำ เอกสารโดยไปมุ่งที่นักเรียนเป็นสำคัญ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นการพัฒนาครูไปพร้อมกับการพัฒนา นักเรียน นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเกิดแรงจูงใจในการสอนมากยิ่งขึ้น

จุดเน้นของรูปแบบ

เน้นรูปแบบการเมือง (POLITICAL MODEL)

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ที่เน้นแบบการเมือง

(School Management Model to Enhance the Accountability
Focus on the Political Model)

ลักษณะสำคัญของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



การกำหนดเป้าประสงค์ : กำหนดโดยระดับโรงเรียน

กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ : กำหนดโดยใช้การตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ : ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน

ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ : ตัดสินใจโดยใช้แบบการเมือง

ลักษณะของโครงสร้าง : มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม : ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ

ภาวะผู้นำ : เป็นผู้มีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

รูปแบบของภาวะผู้นำ : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี 2) พัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี 2) ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี และ 3) ผลการศึกษาค่าดัชนี PNI Modified ของความต้องการจำเป็นของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี 1) การสร้างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของ 2) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

โดยการนำเสนอผลการวิจัยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลการศึกษาค่าดัชนี PNI modified ของความต้องการจำเป็นของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรี

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรีจำแนกตามรูปแบบการบริหารและประเภทของโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรี โดยภาพรวมทุกประเภทของโรงเรียน พบว่า ทุก

รูปแบบมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยรูปแบบ การบริหารแบบการเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.39 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.36 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตชลบุรี จำแนกตามรูปแบบการบริหาร พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตชลบุรี พื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารแบบการเมืองมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.14 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตชลบุรี พบว่า ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : PNI modified) ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม พบว่า รูปแบบการบริหารแบบการเมือง มีค่า PNI modified สูงสุดเท่ากับ 0.22 รองลงมาคือ แบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.21 และแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.20

1.4 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตชลบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีค่า PNI modified สูงที่สุด เท่ากับ 0.24 รองลงมา คือ แบบเพื่อนร่วมงาน และแบบการเมือง มี ค่า PNI modified เท่ากัน คือ 0.21

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตชลบุรี

2.1 การสร้างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขตชลบุรี

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รวมทั้งค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการ จำเป็น (PNI modified) สูงที่สุดในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร มีความสอดคล้องใน ทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงใช้ค่า PNI modified จากผลการวิเคราะห์ที่จำแนก

ตามประเภทของโรงเรียน มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง อำนาจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาชลบุรี โดยผู้วิจัย นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร มาจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	รูปแบบการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Type of model)
1.ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)	กำหนดโดยระดับโรงเรียน
2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)	กำหนดโดยการใช้การตกลงระหว่างผู้บริหารกับครู
3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)	ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน
4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)	ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลในกรอบของค่านิยม
5.ลักษณะของโครงสร้าง (Nature of structure)	มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อย
6.ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with environment)	ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ
7. ภาวะผู้นำ (Style of leadership)	เป็นผู้มีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย
8.รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน

“รูปแบบการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรีแบบวัฒนธรรม
โดยใช้เพื่อนร่วมงานและการเมืองเป็นฐาน”

(COLLEGIAL AND POLITICAL BASED CULTURAL MODEL IN LOPBURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE)

จุดเน้นของรูปแบบ
บริหารแบบวัฒนธรรมผสมผสานแบบเพื่อนร่วมงานและแบบการเมือง

ลักษณะสำคัญของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี

ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์

กำหนดโดยระดับโรงเรียน

กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์

กำหนดโดยใช้ค่านิยมร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่าง

เป้าประสงค์และการตัดสินใจ

ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์

ที่ตกลงร่วมกัน

ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ

ตัดสินใจโดยใช้กรอบของเหตุผล

และค่านิยม

ลักษณะโครงสร้าง

เป็นการแสดงออกทางวัฒนธรรม

ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ

ภาวะผู้นำ

เป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์

รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาลพบุรี

ผลการศึกษาวิจัยและพัฒนา รูปแบบ พบว่า ชื่อรูปแบบที่เหมาะสมคือ “รูปแบบการบริหาร
โรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ที่เน้นแบบการเมือง (School Management
Model to Enhance the accountability Focus on the Political Model)

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี ครั้งที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญทางการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี ได้พิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยมีผล
การวิเคราะห์ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้าง
ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลพบุรี ดังนี้
ชื่อรูปแบบ

ชื่อรูปแบบของงานวิจัยในครั้งนี้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมและมีความเหมาะสมดี แต่อาจจะ
ตั้งชื่อตามชื่อเรื่องที่ศึกษาก็ได้และควรให้ชื่อของรูปแบบนั้นมีความเหมาะสมชัดเจนต่อการนำรูปแบบไป
ใช้ คือ รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาลพบุรีโดยรูปแบบทางการเมือง

จุดเน้นของรูปแบบ

1) จุดเน้นของรูปแบบมีความเหมาะสม โดยอาจมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้การ
เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความเหมาะสมมาก
ยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การผสมผสานแต่ละรูปแบบควรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าจะนำรูปแบบใดมาใช้ในการ
บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลพบุรีเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ แต่ทั้งนี้
ควรมุ่งเน้นแบบการเมืองเพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิจัย

3) การบริหารแบบการเมือง โดยนำเอาวัฒนธรรมและเพื่อนร่วมงานมาผสมผสาน
ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ในการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้

ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยระดับโรงเรียน สามารถนำมาใช้ได้ใสภาพรวม โดยอาจกำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีบทบาทชัดเจน และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลควรเน้นให้ครูทุกคนภายในโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ดังกล่าวด้วยจะส่งผลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ที่กำหนดโดยการใช้การตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะสร้างฐานความรู้ของรูปแบบการบริหารที่เสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนควรระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจมีการจัดสนทนากลุ่ม โดยให้ทุกกลุ่มมีการแสดงออกที่เท่าเทียมกัน เพราะผู้บริหารอาจจำกัดความคิดของครูได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในโรงเรียน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ ที่อิงเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู ทั้งนี้ควรเพิ่มผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยจะทำให้กระบวนการในการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ที่ตัดสินใจโดยใช้เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน ควรอยู่ภายใต้กรอบที่ ชัดเจนมีพื้นฐานความเข้าใจใกล้เคียงกัน และกำหนดทิศทางที่เหมาะสมว่าสามารถตัดสินใจได้ในเรื่องใด ผสมผสานกับการตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้หลักการและเหตุผล

5) ลักษณะของโครงสร้างในการสร้างความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ โดยมีการแสดงออกวัฒนธรรม ควรกำหนดบทบาทของหน่วยงานให้ชัดเจน ควรมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีการประเมินผลและนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรม

6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในการสร้างความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าของและภาวะผู้นำ โดยสภาพแวดล้อมมีผลต่อการกำหนดค่านิยม และความเชื่อ ควรนำวัฒนธรรมจากภายนอกมาบูรณาการเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงไว้ซึ่งค่านิยมที่มีอยู่เดิม บางเรื่องควรมีการปฏิรูปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาขึ้นโดยใช้ ฐานของค่านิยมและความเชื่อ องค์กรภายนอก ชุมชนต้องมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะเข้าใจ สภาพแวดล้อมดี

7) ภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้มีส่วนร่วมและประนีประนอม ควรอยู่บนมิตินี้ที่มีเหตุและผล โดยหาจุดร่วมที่เหมาะสมเพื่อให้สรุปมติที่เกิดผลประโยชน์ในเชิงบวกต่อ องค์กรมากที่สุด ผู้บริหารต้องมึศิลปะในการส่งเสริม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงความคิดเห็น อาจจะเพิ่มประนีประนอมภายใต้

กรอบของความเป็นไปได้ หรือภายใต้กรอบหรือจุดเน้นของมาตรฐาน การศึกษา การใช้แบบการน า
ของผู้นำที่เข้มติเอกฉันท์ ดีและเหมาะสมกับผู้มีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ร่วมงานก็ ต้องมีด้วยเช่นกันจึงจะสำเร็จ
ตามเป้าหมาย

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ควร
เพิ่มเติมลักษณะผู้นำที่ตั้งบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม การบริหารงานควรมีรูปแบบภาวะผู้นำ ตาม
สถานการณ์ เนื่องจากการเป็นผู้นำบางครั้งอยู่ในสถานการณ์ไม่อาจคาดเดาได้ ต้องมีปฏิภาณ ไหว
พริบในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างรัดกุมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รูปแบบภาวะ ผู้นำ
เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เหมาะสมกับการรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้นำ
จะต้องเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ที่เน้นแบบ
การเมือง

(School Management Model to Enhance the Accountability
Focus on the Political Model)



2. รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรี

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรี เป็นรูปแบบการบริหารแบบทางการเมือง (Political Models) แสดงให้เห็นว่าการเมืองและนโยบายของรัฐมีผลต่อการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2555) ที่ได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทุกระดับในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยในยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้เน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมุ่งปรับระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้นทั้งกับสำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษาทุกระดับให้มีความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารจัดการ และมีความเข้มแข็งรองรับการกระจายอำนาจ รวมทั้งปรับปรุงระบบการสนับสนุนการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาการศึกษา และการสร้างภาคีเครือข่ายทางการบริหารจัดการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระ รุณเจริญ (2545) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ประเด็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จะยกประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่พอ ครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ และยังพบว่าปัจจุบัน ชุมชนและสมาคมครูผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายแห่งเริ่มอยากได้แนวคิด หรือแนวทางการปฏิบัติจากคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบการบริหารแบบแบบการเมือง มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ บริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนทุกประเภทและทุกขนาด ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ปฏิบัติและระดับนโยบาย ควรดำเนินการ ดังนี้

1) โรงเรียน

โรงเรียนควรนำรูปแบบการบริหารดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารควรใช้วิธีการบริหารที่เน้นการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเชิงรุกในการลดจุดอ่อนและป้องกันอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ดังที่ Jones K. (2006) ได้กล่าวว่า ถ้าหากโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อสมรรถนะโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูงขึ้น สิ่งที่เป็นอย่างยิ่งคือการยกระดับขีดความสามารถภายในองค์กร ด้วยการบริหารทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นจากองค์กรที่มีความร่วมมือกัน มีปณิธานร่วมกันและมีความร่วมมือในหมู่บุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ด้วยการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการประเมินและการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างขีดความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาครูเพื่อให้เป็นครูมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนครูท่านอื่นในการร่วมมือกันในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน ในส่วนของการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพนั้นค่อนข้างที่จะใช้การลงทุนที่สูง การที่ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้นหมายความว่าครูเรียนรู้ได้ดีขึ้นเช่นกัน กระบวนการในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่ครูจำเป็นต้องให้มีกระบวนการเหมือนผู้เรียนทั้งสองอย่างต้องมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เสริมสร้างพลังอำนาจในการเลือก การสร้างเครือข่ายและใช้โอกาสที่ได้ในการประยุกต์การเรียนรู้จากสภาวะแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุน จะส่งผลให้การเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรมีนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกระบวนการในการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่ควรมีบทบาทหลัก ในการเป็นศูนย์ประสานงานและบริหารจัดการเพื่อให้เกิดกิจกรรม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการ เรียนรู้ การจัดทำหลักสูตร ตลอดจนการวัดและประเมินผล และให้ดำเนินการในส่วนที่เป็น แนวนโยบายที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่แล้วให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนที่มีบริบทในการศึกษาที่แตกต่างกัน

เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบริบทโรงเรียนประถมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึงโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน และโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จึงไม่ทราบว่าสังกัดของโรงเรียนมีผลต่อการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนอย่างไร

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียนที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้วิเคราะห์จำแนกตามขนาดของโรงเรียนประถมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงไม่ทราบว่าขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการเสริมสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างไร

รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี และคณะ. (2553). รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจาย อำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย. (2556). การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2556). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม = *Classical test theory*: กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). สรุปรายงานผลการประเมินผลทางการศึกษา ปี 2558. Retrieved 10 มิถุนายน, 2558, from http://www.bopp-obec.info/home/?page_id=18308
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2542). *คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ.
- สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์. (2549). รูปแบบความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน. . มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพล พุฒิมคำ. (2544). *หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- Ahearn, E. M. (2000). *Educational accountability: A synthesis of the literature and review of a balanced model of accountability*: National Association of State Directors of Special Education Alexandria, VA.
- Barrett, S. (2002). Accountability in higher education: A comparison of public perceptions to state higher education performance. In M. Martinez (Ed.), (pp. 180 p.): ProQuest Dissertations Publishing.

- Bradshaw, M. (2003). A case study: Views of Bermudian stakeholders in education on the accountability of an outcomes-based accountability system. In W. Moore (Ed.), (pp. 163 p.): ProQuest Dissertations Publishing.
- Campbell, R. F. (1962). *Introduction to educational administration* (2d ed.. ed.). Boston: Boston : Allyn and Bacon.
- Certo, S. C., Peter, J. P., & Ottensmeyer, E. (1991). *Strategic management: concepts and applications*.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics*. Massachusetts Institute of Technology. *Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, MA. 240p.*
- Dessler, G. (1999). *Essentials of management*: Prentice Hall.
- Entwistle, G. (2006). Democratic school accoutability : a model for school improvement. In K. Jones (Ed.), *A local accoutability system in progress*. Lanham, Maryland Rowman & Littlefield education.
- Baldrige, M. (2006). *Education Criteria for Performance Excellence*.
- Bush, T. (2009). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing, 16*(3), 354-361.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*. New York : McGraw-Hill.
- Katz, D., & Rosenzweig, J. (1970). *Organisation and Management: A Systems Approach*: McGraw-Hill, USA.
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*: Tata McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The journal of higher education, 470-489*.
- Kuchapski, R. (2001). *Reconceptualizing accountability for education*. University of Saskatchewan Saskatoon.
- Ladd, H. F. (2012). *School Accountability: To what ends and with what effects*. Paper presented at the Keynote address for Conference on Improving Education through Accountability and Evaluation: Lessons from Around the World, Rome, Italy. Retrieved March.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. Boston, Mass : Irwin/McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hartfordshire : Prentice Hall International.
- Owen, J. M. (1993). *Program Evaluation forms and Approach*. Sydney : Southwood Press.
- Robbins, S. P. (2012). *Management* (11th ed.. ed.). Boston: Boston : Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (1998). *Basic organizational behavior*. New York : Wiley.
- Sears, J. B. (1950). *The nature of the administrative process : with special reference to public school administration*. New York : McGraw-Hill.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1950). *Public administration*. New York : Knopf.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : dimensions, measurement, and validation. (includes appendix). *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442.
- Stone, F. M., & Sachs, R. T. (1995). *The high- value manager : Developing the core Competencies your organization demands*. New York : AMACOM.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. R. (2000). School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703-729.
- Tipton-Rogers, D. (2004). Higher education accountability: A corporate perspective. *Unpublished doctoral dissertation*. University of Tennessee, Knoxville.
- Whitherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership : an organizational perspective*. Boston : Allyn and Bacon.
- Yamane, (1973). *Statistic : An Introductive Analysis*. New York : Harper and Row Publisher.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย

นางสาวภัสสร เลาสวัสดิกุล เกิดเมื่อวันเสาร์ที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2523 ที่อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จากสถาบันราชภัฏเทพสตรี ปี พ.ศ. 2545 ระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2553

เข้าทำงานในสาขาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี