

## การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

### DEVELOPMENT OF A MODEL FOR ADMINISTRATION OF SCHOOL UNDER THE PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS

นายดิษฐ์ชัย แก่นท้าว<sup>1</sup>, ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร<sup>2</sup>, ผศ.ดร. วลัยนิภา ฉลากบ่าง<sup>3</sup>, ชนินทร์ วะสินนท์<sup>4</sup>

Ditchai Kaenthao<sup>1</sup>, Sakthai Surakitbovorn<sup>2</sup>, Wannika Chalakbang<sup>3</sup>, Chanin Vaseenonta<sup>4</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารและการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>2</sup>ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>3</sup>ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>4</sup>ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด 4) ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้วิธีวิจัยแบบผสมทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 พัฒนารอบแนวคิดและร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา และเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) และระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน และน้อย 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน ปัญหาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แก่ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน ส่วนความต้องการในการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านนักเรียน ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การกำหนดพันธกิจ 4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5. การกำหนดเป้าประสงค์ 6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7. การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 9. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. โครงสร้างขององค์กร 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. ธรรมชาติของ 5. การพัฒนาบุคลากรและ 6. บรรยากาศขององค์กร ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การบริหารงานวิชาการ 2. การบริหารงบประมาณ 3. การบริหารงานบุคคล และ 4. การบริหารทั่วไป

3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงกับความต้องการของชุมชน

4. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่าองค์ประกอบทั้งหมดมีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้อง

**คำสำคัญ :** การพัฒนารูปแบบ, การบริหารโรงเรียน, องค์การบริหารส่วนจังหวัด

#### **Abstract**

The purposes of this research were: 1) to investigate states, problems and needs of administration in schools under the Provincial Administrative Organizations, 2) to examine components of administration in schools under the Provincial Administrative Organizations, 3) to develop a model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations, and 4) to verify the model and produce a manual on how to use the model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations. A mixed methodology of both qualitative and quantitative was employed. The study was conducted into 3 stages: Stage 1 – Developing a conceptual framework and drafting a model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations. Stage 2 – Developing a model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations. and Stage 3 – Verifying the model and producing a manual on how to use the model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations.

The findings revealed as follows:

1. The overall state of administration in schools under the Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization was found at the low level. Considering it by each aspect, 2 aspects were found at the medium level and 4 aspects at the low level as placed in ranking order from lower to higher levels like those aspects of school administrators, budget administration, personnel administration, general administration, academic administration, and students. The overall and each aspect of problems and needs of administration in schools under the Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization were at the highest level ranking from higher to lower levels school administrators, budget administration, academic administration, students, personnel administration, and general administration.

2. Administration of schools under the supervision of the Provincial Administrative Organizations comprised 9 components of strategic school administration. They were: 1) analysis of the school environment state, 2) determination of vision, 3) determination of mission, 4) determination of strategic issues, 5) determination of objectives, 6) determination of key performance indicators, 7) determination of school strategies, 8) implementation of the strategies, and 9) assessment and

control of the strategies. Effective school administration comprised 6 components. They were: 1) administrator's leadership, 2) organizational structure, 3) educational quality assurance, 4) good governance, 5) personnel development, and 6) organizational climate. The scope and tasks of school administration comprised 4 components like: 1) academic administration, 2) budget administration, 3) personnel administration, and 4) general management.

3. The model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations was one which shows the relationship between the components of strategic school administration and of effective school administration which result in changes of the aspects of school administration according to the set standard criteria and the needs met by the community.

4. From the verification of the model for administration of schools under the Provincial Administrative Organizations, it was found that all the components are appropriate, feasible, useful and correct.

**Keywords:** Development of a Model, School Administration, The Provincial Administrative Organizations.

## บทนำ

ยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดนทำให้สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการบริหารด้านต่างๆ ทั่วโลก ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงาน ต้องมีความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำพางค์การไปสู่ จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ บริหารแบบองค์รวมซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนและผลักดัน ไปสู่เป้าหมายตลอดจนการติดตามตรวจสอบเพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต [1] ด้วย เหตุที่การบริหาร คือ การดูแลรักษาปกครอง [2] ผู้บริหารจะต้องชำนาญความรู้สถานการณ์ รู้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การรู้ สภาพแวดล้อมวางแผนอย่างรัดกุมและปกครอง คนให้มีความสามัคคีรวมเป็นหนึ่ง [3] การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ ผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งมีกระบวนการบริหารที่ปรับ เปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ [4] เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพ [5] พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาโดยยึดหลักการจัดระบบ โครงสร้างให้เป็นเอกภาพในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการซึ่งจะส่งผล ต่อความมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาที่จะสามารถจัด การศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีประสิทธิผล

กระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารการปกครอง ท้องถิ่น จึงมีนโยบายให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดการศึกษาให้เหมาะสมและตรงตามความต้องการ โดยกำหนด มาตรฐานการศึกษาขั้น พื้นฐาน เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่สอดคล้อง กับมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้ สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง ส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบประเมินผลและประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2549-2553 มีโรงเรียนท้องถิ่นแล้วทั้งสิ้น 1,155 โรงเรียน [7] สำหรับองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนครมีโรงเรียนที่ถ่ายโอนมาสังกัด จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน รมัทรวิทยา โรงเรียนสกลทวาปี โรงเรียนเคอศรีไพรวัลย์โรงเรียนภูดินแดงวิทยา โรงเรียนธาตุทองอำเภอนายวิทย์และโรงเรียน คำยางพิทยาคม

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (SAR) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ปี 2554 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครประจำปีการศึกษา 2553 ของกลุ่ม

สาระการเรียนรู้ต่างๆ 8 กลุ่ม เป็นดังนี้ ภาพรวมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.36 และภาพรวมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 49.61 เห็นได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน [8] นอกจากนี้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 3 ในปีการศึกษา 2554 ของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา พบว่า ด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุด คือ ด้านนักเรียน เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน รองลงมาคือด้านครูและผู้บริหารโรงเรียน ตามลำดับ [9]

โรงเรียนเป็นหน่วยงานรากฐานของระบบการศึกษาที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตั้งนั้น กระบวนการบริหารจึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวและส่งผลถึงคุณภาพของสถานศึกษา [10] การจัดการเชิงกลยุทธ์นับเป็นเทคนิควิธีการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงเช่นในปัจจุบัน

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
4. เพื่อตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 12 คน ครู 102 คน และกรรมการสถานศึกษา 36 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ทำการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ระดับ ของลิเคอร์ทแบบสอบถามผ่านการพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน และนำไปหาค่าหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ แล้วนำไปใช้จริง กลับมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

กลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทานตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2550-2554 จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น เครื่องมือที่ใช้ทำการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีประเด็นที่ครอบคลุมเนื้อหา ได้แก่ การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ การบริการโรงเรียนเชิงประสิทธิผล และขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลพระราชทานโดย

การจذبบัณฑิตและบัณฑิตเสียง นำผลมาทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้แบบวิเคราะห์เชิงเนื้อหาด้วยคำร้อยละ เพื่อให้ได้ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณาและเดลฟาย (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) โดยรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน เป็นการสัมภาษณ์ที่เรียกว่าเทคนิคการสรุปสะสม จะใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไม่ถามชี้แนะ และเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งจะสัมภาษณ์แต่ละหัวข้อแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก้ไขการสรุปนั้นจนเป็นที่พอใจ ผู้วิจัยสามารถซักถามเพิ่มเติมได้จนครบถ้วน ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย รอบที่ 2 รอบที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย และหลักของเทคนิคEDFR ตามแนวคิดของ Marry and Hammons, 1995 [12] ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน 4 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นนี้ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรงเพื่อถามความสมัครใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR ขั้นที่ 2 ขออนุญาตราชการจากสำนักงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิได้สัมภาษณ์ ขั้นที่ 3 ส่งเอกสารและแบบสัมภาษณ์รอบที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองหรือ ทางไปรษณีย์เพื่อศึกษาล่วงหน้า และประสานวัน เวลาที่สะดวกในการสัมภาษณ์และขั้นที่ 4 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 25 คนตอบแล้วส่งกลับมายังทางไปรษณีย์ โดยแนบซองเปล่าคิดแถมบ่งจำหน่ายของถึง ผู้วิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ คำร้อยละ คำเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบและทำคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้วิจัยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารโรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน หัวหน้าฝ่าย 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และกรรมการสถานศึกษา 2 คน เกี่ยวกับความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องของรูปแบบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกลง และให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนข้อเสนอแนะลงในแบบสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ของเนื้อหาและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาวิเคราะห์

### ผลการวิจัย

1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{x} = 1.98$ ) ด้านบริหารงบประมาณ ( $\bar{x} = 2.44$ ) ด้านบริหารงานบุคคล ( $\bar{x} = 2.45$ ) ด้านบริหารงานทั่วไป ( $\bar{x} = 2.67$ ) ด้านบริหารวิชาการ ( $\bar{x} = 3.01$ ) และด้านนักเรียน ( $\bar{x} = 3.15$ )

ปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านบริหารทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ และด้านนักเรียน

ความต้องการในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.83$ ) ด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{x} = 4.77$ ) ด้านการบริหารวิชาการ ( $\bar{x} = 4.67$ ) ด้านนักเรียน ( $\bar{x} = 4.64$ ) ด้านบริหารบุคคล ( $\bar{x} = 4.62$ ) และด้านบริหารงานทั่วไป ( $\bar{x} = 4.60$ )

## 2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงทัศนะว่าองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบด้วย

19 องค์ประกอบ 196 ตัวชี้วัด จำแนกเป็นกา ารบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนมี 11 ตัวชี้วัด การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 7 ตัวชี้วัด การกำหนดพันธกิจ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มี 6 ตัวชี้วัด การกำหนดเป้าประสงค์ มี 7 ตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 7 ตัวชี้วัด การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน มี 6 ตัวชี้วัด การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 6 ตัวชี้วัด การประเมินและการควบคุม กลยุทธ์มี 7 ตัวชี้วัด การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 12 ตัวชี้วัด โครงสร้างขององค์กร มี 5 ตัวชี้วัด การประกันคุณภาพการศึกษา มี 8 ตัวชี้วัด ธรรมเนียมปฏิบัติ มี 36 ตัวชี้วัด การพัฒนาบุคลากร มี 9 ตัวชี้วัด บรรยากาศองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ มี 12 ตัวชี้วัด การบริหารงบประมาณ มี 9 ตัวชี้วัด การบริหารงานบุคคล มี 21 ตัวชี้วัด และการบริหารทั่วไป มี 11 ตัวชี้วัด

### อภิปรายผลการวิจัย

#### 1. สภาพ ปัญหา และความต้องการการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียน อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนขาดวิสัยทัศน์ในการบริหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน และ การใช้อำนาจในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนอย่างไม่เหมาะสมซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา [13] ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 พบว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ค่าเช่า มีขึ้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เนื่องจากมีข้อจำกัดในกฎระเบียบการเบิกจ่าย และการเงินการคลัง อาจเป็นเพราะว่าในการเบิกจ่ายเงินของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องจัดทำแผนเบิกจ่ายผ่านสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด ทำให้มีความล่าช้าหลายขั้นตอน ดังนั้นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีการกระจายอำนาจหรือลดขั้นตอนในเรื่องการเบิกจ่ายเงินให้เสร็จสิ้นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด สภาพและปัญหาด้านบริหารบุคคล อยู่ในระดับน้อยอาจเป็นเพราะจำนวนครูไม่เพียงพอ ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางเยาว์ อุทุมพร [14] พบว่าในการบริหารโรงเรียนในเรื่องของบุคลากรต้องมีครูเพียงพอ ครบชั้นและได้สอนตรงตามวิชาเอกที่จบมา เพราะถือว่าการที่มีครูจำนวนเพียงพอ สอนได้ตรงกับวิชาเอกที่จบมาถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการจัดการศึกษา สภาพและปัญหาในด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับน้อยอาจเป็นเพราะ มีโครงสร้างที่ไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ไม่ครอบคลุมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร สภาพและปัญหา ในด้านบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลางอาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาในเรื่องต่างๆ น้อย เช่น ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทรัตน์ เจริญกุล [15] พบว่า ปัญหาในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญที่สุดคือ ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำวิจัย การจัดทำหลักสูตร ขาดทักษะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบ ทั้งถึงและต่อเนื่อง

ความต้องการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีความต้องการมากที่สุด คือ ด้านผู้บริหารโรงเรียนอาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญที่ สุดในการจัดการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ [14] ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า มีความต้องการการบริหารโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์และความมุ่งมั่นในการบริหารจะส่งผลให้โรงเรียนนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ รองลงมา คือ ด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะ โรงเรียนต้องการมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้มีงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพิเศษอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนงเยาว์ อุทุมพร ได้ศึกษาเรื่อง รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โรงเรียนมีความต้องการการจัดสรรงบประมาณ ไว้สนับสนุนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสื่อต่างๆ ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะ โรงเรียนต้องการให้ครูเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินตนเอง มีความพร้อมรับการประเมินภายนอก และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน ด้านนักเรียนมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมีความต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมีความ สามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณมีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และคิดแบบ องค์กรวม นอกจากนี้โรงเรียนมีความต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น ด้านบริหารงานบุคคล มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดเพราะ ต้องการครูมีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีจำนวนพอเพียง ความต้องการการบริหารโรงเรียนในเรื่องของบุคลากรต้องมีครูเพียงพอ ครบชั้นและได้สอนตรงตามวิชาเอกที่จบมา เพราะถือว่าการศึกษาที่มีครูจำนวนเพียงพอ สอนได้ตรงกับวิชาเอกที่จบมาถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการจัดการศึกษา และด้านการบริหารงานทั่วไปมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดเพราะ โรงเรียนต้องการมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และครบวงจรผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร [14]

## 2. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย

การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มี 9 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson and Strickland [16] จินตนา บุญยงการ [17] และชนินทร์ ชุนพันธ์ [18] ที่ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก แล้วนำข้อมูลที่ได้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ กำกับติดตามควบคุมและปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิผล โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดแล้วให้ทราบทั่วกัน

การบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร การประกันคุณภาพการศึกษา ธรรมภิบาล การพัฒนาบุคลากร และบรรยากาศองค์กร ที่สำคัญผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำ ร่วมกันวางแผนงานทางวิชาการ มีสภาพแวดล้อมที่สะอาดปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มี

บรรยากาศที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นทีม มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและทุ่มเทในการทำงานที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ [19-25] ในขณะที่โรงเรียนที่สมบูรณ์แบบต้องมีผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน [26] ในทำนองเดียวกันรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ มีระบบประกันคุณภาพที่ตรวจสอบได้และน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนเชิงประสิทธิผลผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้เสียควร ร่วมมือกันอย่างมีกลยุทธ์จนทำให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน [10]

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ [6] ให้ความสำคัญว่าองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย โครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานกำกับติดตาม และการจัดการองค์การ การจัดขอบข่ายงานหรือโครงสร้างโรงเรียนจึงเป็นระบบความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างองค์กรจึงเป็นรูปแบบซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ หน้าที่และจุดมุ่งหมายเพื่อให้การสั่งการและการประสานงานของผู้บริหาร ครูและบุคลากรบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] ฉันทฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพฯ ฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- [2] พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต) (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [3] อมร ทองสุก. (2554). *ตำราพิชัยสงครามขงเบ้ง*. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์ชุมชนหัวตร.
- [4] ชีระ รุญเจริญ. (2545). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
- [5] ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2545). *การเข้าสู่ผู้บริหารมืออาชีพ*. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการ. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [6] กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.



[7] กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2549). การ  
ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ ฯ  
: สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษา  
ท้องถิ่น.

[8] กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม. (2554).  
รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพ  
การศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กร  
บริหารส่วนจังหวัดสกลนคร .สกลนคร :  
องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสกลนคร.

[9] สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
การศึกษา. (2554). รายงานการประเมิน  
คุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน (รอบสาม). สำนักงานรับรอง  
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
(องค์การมหาชน).

[10] นางลัดขันธ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. คุษฉินิพนธ์. ปร.ด.  
กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

[11] บุญชม ศรีสะอาด. (2543). การวิจัยเบื้องต้น.  
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยา  
ศาสตร์.

[12] สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). การวิจัยประเมินความ  
ต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

[13] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553).  
รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551.  
กรุงเทพฯ ฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

[14] นางเยาว์ อุทุมพร. (2553). รายงานการวิจัย  
ประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์กร  
บริหารส่วน จังหวัด. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.

[15] นันทรัตน์ เจริญกุล. (2551). การบริหาร  
สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ . ในการประชุมทาง  
วิชาการการวิจัยทางการศึกษา ระดับชาติ ครั้งที่ 13 หน้า 685-690. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา.

กรุงเทพฯ

- [16] Thompson, A., and Strickland A. J. (1995). *Strategic Management Concept and Cases*. 8<sup>th</sup> ed., New York : Business.
- [17] จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [18] ชนินทร์ ชุมพพันธุ์. (2544). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- [19] Edmonds, R. (1979, October). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37 (1): 15-24
- [20] Bossert, S. T. (1988). *Handbook of Research on Educational Administration : A Project of the American Educational Research Association*. Edited by Norman J. Boyan. New York : Longman.
- [21] Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (1991). *Educational Administration. Concept and Practices*, California : Wadsworth Inc.
- [22] Hanson, M. E. (1996). *Educational Administration and Organization Behavior*. 4<sup>th</sup> ed Boston Allyn and Bacon.
- [23] Stephen, P. and Jovita M. Ross-Grodon. (2001). *Supervision and Instructional Leadership A Developmental Approach*. 5<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- [24] Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalsip : A Efective Practice Perspective*. Boston : Allyn and Bacon.
- [25] Sammons, P. Hillman J., and Mortimore, P. (2002). *Key Characteristics of Effective Schools a Review of School Effectiveness Research*. A Report by the Institute of Education for the Office for Standards in Education.

[26] อารุง จันทวานิช. (2546). โรงเรียนสมบูรณ์แบบ.

วารสารวิชาการ, 6(1) : 22.

[27] พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า . กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

