

# ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร\* ADMINISTRATIVE STRATEGIES OF POPULAR SPECIALITY LARGE-SIZED SECONDARY SCHOOL: THE CASE STUDY OF A SCHOOL IN BANGKOK METROPOLIS



พรพงศ์ ตีระเทพา\*\*

รศ.ดร. สมาน อัครภูมิ\*\*\*

ผศ. วาที่พันธ์ ตรี นพตล เจนอักษร\*\*\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาประวัติความเป็นมา ยุทธศาสตร์ และการบริหารยุทธศาสตร์ การจัดการ การ วัฒนธรรมองค์การ และศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ปัญหาของโรงเรียน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ อดีตผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตัวแทนเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) และวิธีการสังเกตและการจดบันทึก (Observation And Field-Note) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม (Cultural Analysis) วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Analytic Comparison) วิเคราะห์ภาพล้าเร็จ (Successive Approximation) ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ตรวจสอบแบบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) แล้วนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก (Reflecting)

\* วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

\*\* นิสิตหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

\*\*\* ที่ปรึกษาหลัก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

\*\*\*\* ที่ปรึกษาร่วม สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี



## ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนกรณีศึกษามีประวัติและความเป็นมาแบ่งได้ 3 ยุค คือ ยุคก่อตั้ง ยุคพัฒนาและ ยุคปัจจุบัน

2. โรงเรียนกรณีศึกษามียุทธศาสตร์การบริหาร 7 ยุทธศาสตร์คือ 1) การพัฒนาองค์การและบุคลากร 2) การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และระบบเครือข่ายสารสนเทศ 4) การสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนและครู 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกเครือข่าย 6) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติและ 7) ยุทธศาสตร์โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ และพบว่าโรงเรียนกรณีศึกษา ได้บริหารยุทธศาสตร์โดยใช้ 4 หลัก คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักธรรมาภิบาล และ 4) ใช้หลักการประชาสัมพันธ์ที่ดี

3. โรงเรียนกรณีศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มงานมีรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลติดตามงานแต่ละกลุ่มงาน มีการกำหนดภาระงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบชัดเจน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิ และเครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของโรงเรียน

4. โรงเรียนกรณีศึกษามีวัฒนธรรมองค์การ 4 ประการคือ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) วัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง

5. โรงเรียนกรณีศึกษามีปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ปัญหาของโรงเรียนดังนี้คือ 1) จำนวนนักเรียนที่มากขึ้นไป แก้ปัญหาโดยบริหารจัดการแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่และมีการกระจายอำนาจการบริหาร 2) บุคลากรไม่เพียงพอ แก้ปัญหาโดยการจ้างครูที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ 3) งบประมาณไม่เพียงพอ แก้ปัญหาโดยการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน 4) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ปกครอง นักเรียน และครู แก้ปัญหาโดยชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนเข้าใจตรงกัน

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม/ โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the administrative strategies of popular speciality large-sized secondary school by focusing on one school in Bangkok Metropolis by utilizing qualitative research methods. The history of school, the strategies and the strategy administration, organization, organizational cultures, and the state of problems in administration and solutions were examined. The purposive sampling groups were selected, included former school directors, present directors, vice directors, heads of learning strands, the commission of basic education, and parent network representatives. Data collection was

carried out by studying from documentary sources, in-depth interview, focus group discussion, observation, and field-note. The data analysis was conducted through content analysis, cultural analysis, analytical comparison, and successive approximation. The accuracy and reliability of the data were examined by the methodological triangulation, investigator triangulation, and reflecting methods.

**The findings of the study were as the following:**

1. The history of the school was divided into 3 periods: the foundational period, the developing period, and the present period

2. Seven administrative strategies were found to be utilized as follows: 1) development of organization and personnel, 2) learning management reform focused on student centered, 3) promotion and development of educational technology, learning centers and information network system, 4) cultivation of moral and ethics to students and teachers, 5) development of participatory administration in every single network, 6) policy implementation, and 7) employment of administration strategy of small-sized school within large-sized school. It was found that the investigated school utilized 4 principles of administrative strategy: 1) decentralization, 2) participation, 3) good governance and 4) public relations.

3. The sampled school divided the administrative structure into 4 groups. Each group has one vice director and one assistant director to be responsible for monitoring and follow up the tasks assigned. Job assignments, work performance processes, and responsible bodies were apparently formed. Moreover, the commission of basic education, alumni, parents and teachers club, foundations and parent network to promote school activities were also participated.

4. The school was found to have four organizational cultures: 1) participative culture, 2) team-work culture, 3) learning organization culture and 4) brotherhood and sister hood working culture.

5. The problems and solutions found in its administration involved the following: 1) excessive number of students, the solution was done by employment of administration strategy of small-sized school within large-sized school and decentralization; 2) insufficiency of personnel, the solution was performed by hiring qualified native and non-native teachers; 3) insufficiency of budget, the solution was done through pooling of resources from all partners, and 4) the differences of parents, students, and teachers, the solution was done by addressing of public relations for mutual understanding to the involved bodies.

**KEYWORDS:** Administrative strategies/ Popular large-sized secondary school / A school in Bangkok Metropolis

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 6 ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2546 หน้า 3-7)

นอกจากนั้นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีการยุบรวมหน่วยงานบริหารส่วนกลาง คือ กระทรวง ทบวง หรือหน่วยงานเทียบเท่ากระทรวงให้เหลือกระทรวงเดียว เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหาร กำหนดโครงสร้างการบริหารให้กะทัดรัด คือ จากกระทรวงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาพร้อมกับมอบอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารมากที่สุด กำหนดโครงสร้างให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา กำหนดมาตรฐานงานของสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดคุณสมบัติของครู รวมทั้งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของชาติ

การปฏิรูปการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนซึ่งจะสำเร็จลุล่วงได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายร่วมกันพัฒนาในหลายด้าน การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลในกฎหมายที่ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นับว่าเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญซึ่ง สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 39 กำหนดให้ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารเป็นไปตามหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management: SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้ มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว

มีอิสระและมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 หน้า 6-7)

ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายที่ว่าด้วยราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่นรวมทั้งการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมสถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 67)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุดในอนาคตที่จะทำหน้าที่ให้การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บรรลุเป้าหมาย ผู้เรียนมีคุณภาพได้รับการบริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเป็นธรรม สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลมีศักยภาพรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากรัฐได้อย่างแท้จริงทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

จากความสำเร็จและความจำเป็นของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ได้รับความนิยมสูงในกรุงเทพมหานคร สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์การทางการศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่มีความพร้อมทางทรัพยากรทางการบริหารทุกด้าน มีผลงานที่แสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ มิติการจัดโครงสร้างองค์การ และกระบวนการบริหารหากผู้บริหารโรงเรียนรู้และเข้าใจถึงรูปแบบและกระบวนการบริหารการศึกษา ตลอดจนเงื่อนไขที่ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ได้รับความนิยมสูง จะเป็นประโยชน์ในด้านการนำเอาผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการบริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อความร่วมมือและความสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิจัยยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจองค์กรที่มีประสิทธิผล

ตามแนวทางการบริหารโรงเรียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล อย่างมีประสิทธิภาพ

### คำถามในการวิจัย

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยมในกรุงเทพมหานคร มีประวัติและความเป็นมาอย่างไร
2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยมในกรุงเทพมหานคร มียุทธศาสตร์การบริหารอย่างไร
3. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยมในกรุงเทพมหานคร มีการจัดองค์การอย่างไร
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยมในกรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมองค์การอย่างไร
5. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยมในกรุงเทพมหานครมีปัญหาในการบริหาร และมีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไร

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

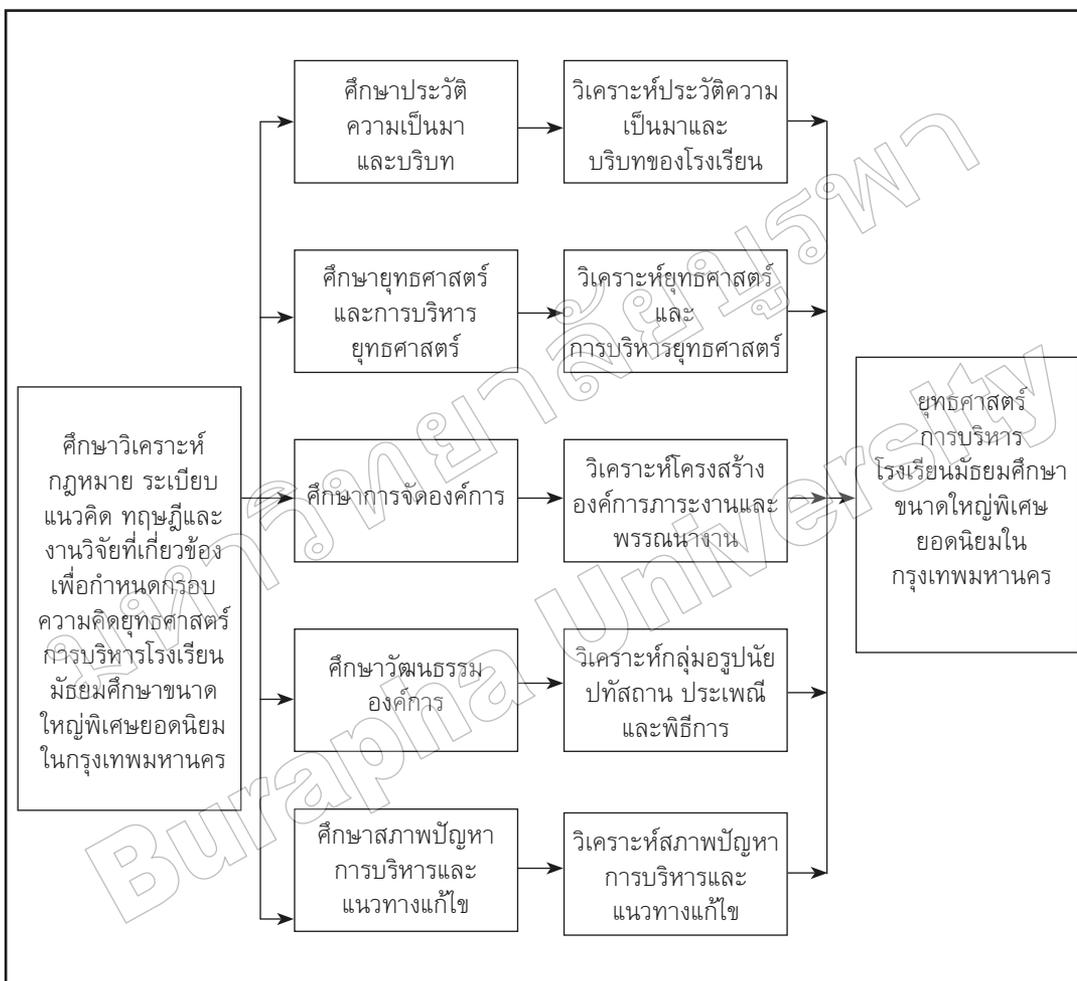
1. เพื่อศึกษาประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษายุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาการจัดองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารได้

## กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและกระบวนการบริหารตามขอบข่ายภารกิจสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลภายใต้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จนสามารถทำให้โรงเรียนกรณีศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยมในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีกรอบความคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบ่งวิธีการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

### 1. ขั้นเตรียมการดำเนินการวิจัย

1.1 กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็ก 3 เกณฑ์ คือ 1) เป็นโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศให้เป็นโรงเรียนยอดเยี่ยม 2) โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานระหว่างปี พ.ศ. 2547-2549 3) โรงเรียนผ่านการประเมินภายนอกรอบสองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยผลการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน

1.2 การเลือกพื้นที่ที่ศึกษา ตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่นอกจากจะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้วยังเป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยจะสามารถศึกษาตัวแปรที่เกิดขึ้นในการวิจัยได้อย่างหลากหลาย เป็นพื้นที่ที่ผู้วิจัยสามารถเข้าไปสังเกต สัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลได้

1.3 กำหนดเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 1) ผู้วิจัย และผู้ช่วยวิจัย 2) เครื่องบันทึกเสียง 3) แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการในชุมชน 4) แนวคำถามการสนทนากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) แนวการสังเกตการบริหารการศึกษา

1.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 5 ท่าน

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 เก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธีหลักคือ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) และวิธีการสังเกตและการจดบันทึก (Observation and Field-Note)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) และมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) แล้วนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก (Reflecting) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ผู้ให้ข้อมูลบอก

2.3 วิเคราะห์ข้อมูล แบบสร้างข้อสรุปและวิเคราะห์ภาพรวม โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่ออธิบายยุทธศาสตร์การบริหารของโรงเรียน (Illustrative Model) วิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม (Cultural Analysis) เพื่ออธิบายว่าสังคมวัฒนธรรมของชุมชนเกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างไรวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Analytic Comparison) และวิเคราะห์ภาพความสำเร็จ (Successive Approximation)

3. ตรวจสอบยืนยันยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยมในกรุงเทพมหานคร โดยจัดประชุมสัมมนาผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และยืนยันยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยม ประวัติและความเป็นมา ยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์ การจัดการองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ไข

4. สรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอแนะที่ได้จากการประชุมสัมมนาตามขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุง

และสรุปเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์แล้วนำเสนอและเผยแพร่ต่อไป

## ผลการวิจัย

### 1. ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม: กรณีศึกษา โรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษา ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม:กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ 3 ยุค คือ ยุคก่อตั้ง ยุคพัฒนาและ ยุคปัจจุบัน ซึ่งแต่ละยุคสรุปได้ดังนี้

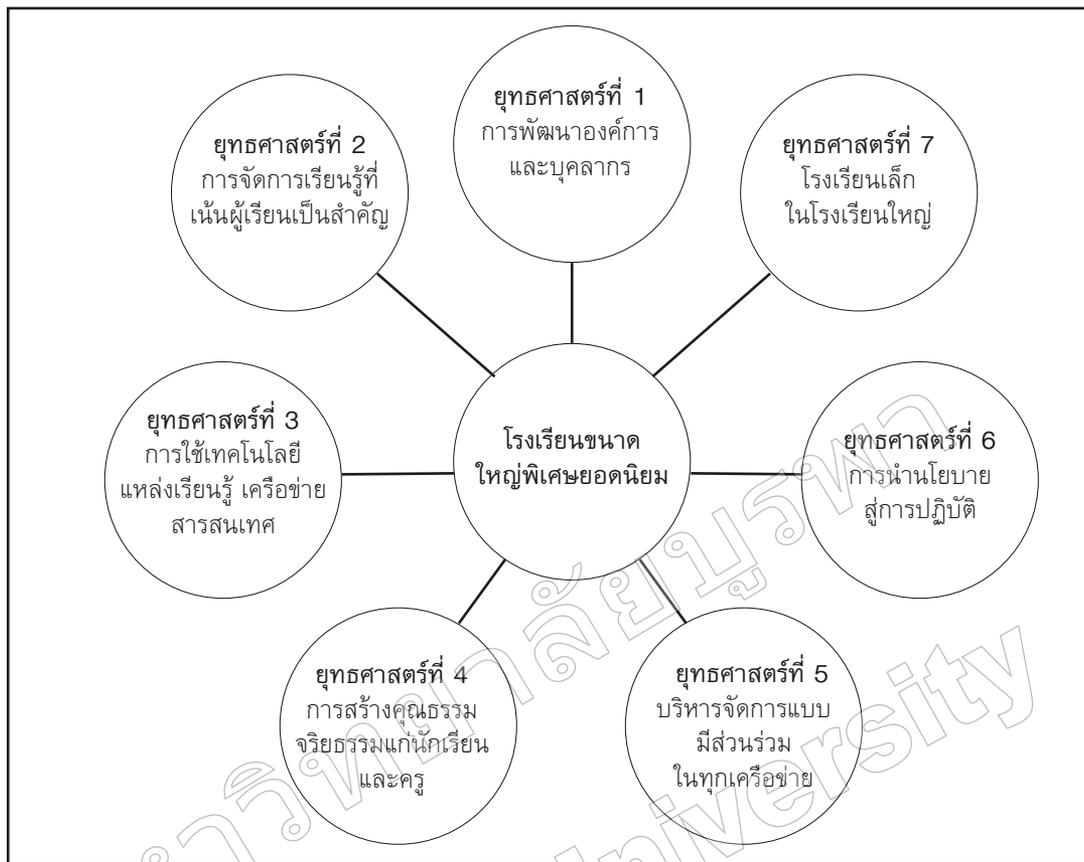
**ยุคก่อตั้ง** เริ่มจากมีผู้บริจาคที่ดินให้กรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ พ.ศ. 2516 จำนวน 19 ไร่ 3 งาน 19 ตารางวาเพื่อสร้างโรงเรียนและอดีตผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้รับเรื่องจากกรมสามัญศึกษามาดำเนินการก่อตั้งโรงเรียน แห่งใหม่และต่อมา สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระกรุณาพระราชทานนามโรงเรียนแห่งนี้และเปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2517 โดยอาศัยศาลาการเปรียญวัดแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ติดกับโรงเรียนเป็นสถานที่เรียนชั่วคราว

**ยุคพัฒนา** เป็นยุคที่โรงเรียนกรณีศึกษาได้งบประมาณแผ่นดิน และงบบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา มาสร้างอาคาร และสิ่งก่อสร้างจำนวนมาก เช่น ก่อสร้างอาคารเรียน สระว่ายน้ำขนาดมาตรฐาน ในยุคพัฒนานั้นมีเหตุการณ์ที่สำคัญคือ เมื่อปี พ.ศ. 2537 โรงเรียนกรณีศึกษาแยกเป็นสองโรงเรียนได้แก่ โรงเรียนกรณีศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น และโรงเรียนกรณีศึกษา

**ยุคปัจจุบัน** เริ่มจากโรงเรียนกรณีศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น และ โรงเรียนกรณีศึกษาบูรรวมกันเป็นโรงเรียนกรณีศึกษา เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 และมีการก่อสร้างที่สำคัญได้แก่การก่อสร้างพระราชนิเวศน์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี การก่อสร้างอาคารเรียน 4 ชั้น นามว่า “อาคาร 30 ปี เฉลิมพระเกียรติ 48 พรรษา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา” เปิดใช้ เมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2548 ปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2552)โรงเรียนกรณีศึกษา เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีข้าราชการครู 225 คน ลูกจ้างประจำ 24 คน ลูกจ้างชั่วคราว 26 คน ครูอัตราจ้าง 81 คน มีนักเรียน ทั้งหมด 5,539 คน มีอาคารเรียน 13 หลัง อาคารประกอบ 10 หลัง รวมจำนวนห้องเรียน ทั้งหมด 112 ห้อง

### 2. ยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม: กรณีศึกษา โรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนกรณีศึกษา ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร 7 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การพัฒนาองค์การและบุคลากร 2) การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และระบบเครือข่ายสารสนเทศ 4) การสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน และครู 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกเครือข่าย 6) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ 7) ยุทธศาสตร์โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ สรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนกรณีศึกษา

ส่วนการบริหารยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ พบว่าโรงเรียนกรณีศึกษา ได้บริหารยุทธศาสตร์ โดยใช้ 4 หลัก คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม โดยร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมกัน ลงมือทำ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ร่วมกัน 3) ใช้หลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า และ 4) ใช้หลักการประชาสัมพันธ์ที่ดี

3. การจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการจัดการดังนี้

3.1 โรงเรียนแบ่งโครงสร้างการบริหารเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มงานมีรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลติดตามงาน

3.2 แต่ละกลุ่มงาน มีการกำหนดภาระงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน สามารถติดตามงานได้รวดเร็ว

3.3 จัดแบ่งงานย่อยในแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจนตามยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานที่เน้นการมีส่วนร่วมทำให้การบริหารจัดการ การรับผิดชอบงานมีความชัดเจน

3.4 จัดโครงสร้างที่ส่งผลต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่สอดคล้องกับขอบข่าย ภารกิจของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม และการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

3.5 มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิ และเครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของโรงเรียนทั้งเรื่องงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรให้เพียงพอในการจัดการเรียนการสอนนักเรียน

#### 4. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมหลักที่นำไปสู่โรงเรียนยอดนิยม 4 ประการ คือ

4.1 วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการครูและบุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียนทุกฝ่าย มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน การร่วมกันลงมือทำ ร่วมกันติดตามและประเมินผล และร่วมกันรับประโยชน์

4.2 วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โรงเรียนกรณีศึกษา ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม มีความสมัครสมานสามัคคี ทำงานเป็น หมู่คณะ ทำงานด้วยความเต็มใจ อุทิศ เวลาให้กับทางราชการ และเมื่อทำงานที่ตนรับผิดชอบเสร็จแล้ว ก็จะไปช่วยเพื่อนทำงานอื่นๆ จนแล้วเสร็จและระหว่างการทำงาน ก็จะมีการติดต่อประสานงานการทำงานอยู่ตลอดเวลา

4.3 วัฒนธรรมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทุกคน ขวนขวายศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพอยู่เป็นประจำ จะเห็นได้จากโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเน้นคุณภาพ มีเทคโนโลยีสนับสนุน ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติ

4.4 วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง กล่าวคือ ครูทุกคนมีความรักความสามัคคีและเกื้อกูลกัน ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมักจะให้คำแนะนำครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่าทั้งเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ การวิจัยในชั้นเรียน รวมถึงเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ

#### 5. ปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ปัญหาในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนกรณีศึกษา และแนวทางแก้ไขมีดังนี้

5.1 จำนวนนักเรียนที่มากเกินไป ทำให้การดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึง แก้ปัญหาโดยบริหารจัดการโดยกำหนดให้แบ่งกลุ่มนักเรียนเป็นคณะที่เรียกว่าโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ และมีการกระจายอำนาจการบริหาร

5.2 บุคลากรไม่เพียงพอ โรงเรียนแก้ปัญหาโดยการจ้างครูที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

5.3 งบประมาณไม่เพียงพอ โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ ในการบริหารจัดการ ซึ่งโรงเรียนก็ได้แก้ปัญหาโดยการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

5.4 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ปกครอง นักเรียน ครู และบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนกรณีศึกษา เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนจำนวนมาก มีผู้ที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการ

ศึกษาจำนวนมาก บางครั้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง และไม่เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งทางโรงเรียนได้พยายามชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนเข้าใจตรงกัน

## อภิปรายผล

จากการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายตามลำดับของประเด็นการศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าโรงเรียนกรณีศึกษามีประวัติการก่อตั้งที่ไม่ยาวนานนัก กล่าวคือก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2516 แต่มีการพัฒนาและจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนามของโรงเรียนซึ่งเป็นนามพระราชทานของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี และพระองค์ทรงเป็นพระราชูปถัมภ์ ทำให้ทุกฝ่ายสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ และร่วมกันพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ระดับแนวหน้าของประเทศผู้เรียนมีคุณภาพ และโรงเรียน ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมไม่มีมลภาวะ ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอน รวมทั้งการคมนาคมสะดวก ใกล้แหล่งเรียนรู้ และมีพื้นที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งชุมชนโดยรอบโรงเรียนเป็นชุมชนที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษา และที่ผ่านมาก็ได้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนและร่วมพัฒนาโรงเรียนมาโดยตลอด และโรงเรียนกรณีศึกษา มีผู้บริหาร ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ทุกคน เห็นความสำคัญและตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างจริงจัง ส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้โรงเรียนกรณีศึกษา บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหาร คณะครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครอง และ มูลนิธิ ศิษย์เก่า องค์กรศาสนา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ร่วมกันดำเนินงานทุกขั้นตอน

2. ยุทธศาสตร์และการบริหารยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงเรียนกรณีศึกษา ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร 7 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การพัฒนาองค์การ และบุคลากร 2) การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การส่งเสริมและพัฒนา การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และระบบเครือข่ายสารสนเทศ 4) การสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน และครู 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกเครือข่าย 6) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ 7) ยุทธศาสตร์โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่

ส่วนการบริหารยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ พบว่าโรงเรียนกรณีศึกษา ได้บริหารยุทธศาสตร์โดยใช้ 4 หลัก คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม โดยร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมลงมือทำ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ร่วมกัน 3) ใช้หลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า และ 4)

ใช้หลักการประชาสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล ภาธรธวานนท์ (2549: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยมมีกระบวนการ บริหารโดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ส่วนการกระจายอำนาจมี การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังรองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน

3. การจัดองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร พบประเด็นที่น่าสนใจและอภิปรายผล ดังนี้

3.1 โรงเรียนกรณีศึกษาแบ่งโครงสร้างการบริหารเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มงานมีรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างที่ส่งผลต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานที่สอดคล้องกับขอบข่าย ภารกิจของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม และการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิ และเครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของโรงเรียนทั้งเรื่องงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรให้เพียงพอในการจัดการเรียนการสอนนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของจิราภรณ์ จันทร์สุวัฒน์ (2539: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอนตามมาตรฐานที่กรมสามัญศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 กำหนดไว้เป็นสำคัญ โครงสร้างอำนาจการตัดสินใจตามแบบแผน มีลักษณะโน้มเอียงแบบรวมอำนาจในด้านการประสานงานหลักใช้ระบบคณะกรรมการ และใช้วิธีการประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการของแมกซ์เวเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (Hoy & Miskel 1996, pp. 47-48, Robbins 1990, p. 37) ประการแรก การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Labor) ประการที่สอง ความสำคัญของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ต้องไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก (An Imperson Orientation) ประการที่สาม การกำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) ประการที่สี่ การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (Rules and Regulation) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถต่องานในหน้าที่ ประการที่ห้า การคัดเลือกบุคคลต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถไม่ใช้ระบบพรรคพวก (Career Orientation) มีการพัฒนาทางวิชาชีพ

3.2 การแบ่งงานในโรงเรียน มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ในระดับตั้งแต่การจัดบุคลากร เข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะเป็นบุคคลมีงานที่รับผิดชอบชัดเจน ทำให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบงานตามบทบาทและหน้าที่ และเป็นการแบ่งงานเพื่อช่วยกันทำงานจะเป็นกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งการแบ่งงานในลักษณะนี้มีข้อดีคือเกิดความร่วมมือและความสามัคคีขึ้นในโรงเรียน บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานร่วมกันที่เปลี่ยนไปจากเดิม มีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม การที่ทำเช่นนี้ได้บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ระดับวิชาชีพการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไปตามงานที่รับผิดชอบทำให้ความเป็นระบบราชการในโรงเรียนลดลง แต่ทำให้ระบบ

ความร่วมมือและความสามัคคีเพิ่มมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรของอุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 19) ที่สรุปว่า การจัดตามแบบสายการบังคับบัญชา (The Line Form Structure หรือ Line Organization) การจัดองค์กรแบบ Line Form Structure นี้ เป็นแบบของการจัดที่ดูง่ายที่สุด เป็นแบบพื้นฐานที่แสดงถึงลักษณะพื้นฐานขององค์กร เป็นแบบโครงสร้างหลักที่ต้องมีในทุกองค์กรที่มนุษย์สร้างขึ้น มีลักษณะคล้ายรูปปิระมิด มีหัวหน้าใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่บนยอดสูงสุด และมีหัวหนารอง รับผิดชอบกลุ่มงานลดหลั่นกันมา จะเห็นสายการบังคับบัญชาชัดเจนมาก หัวหน้าใหญ่จะเป็นผู้สั่งการกับหัวหนารอง และสั่งต่อกันเป็นทอด ๆ ลงไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะอยู่ระดับล่างสุด อำนาจการบังคับบัญชาจะมีมากน้อยลดหลั่นกันไปตามลำดับตามระดับของสายการบังคับบัญชา ตำแหน่งที่อยู่ตามจุดสำคัญ ๆ เหล่านี้คือ ตำแหน่ง ผู้บริหารงานตามหลักวิชาเรียกว่า ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เป็นตำแหน่งซึ่งต้องทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติการและรับผิดชอบผลงานในกลุ่มงานนั้นซึ่งมีทั้งแนวตั้งและแนวนอน

3.3 การมีรูปแบบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยนำเข้า ถือว่าเป็นการกำหนดมาตรฐานที่สำคัญในส่วนที่เป็นการดำเนินงานหลักของโรงเรียนและเป็นมาตรฐานของบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน ส่วนมาตรฐานในกระบวนการทำงานนั้น จะกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจดำเนินงานได้ ลักษณะเช่นนี้จะส่งเสริมระบบวิชาชีพและความชำนาญ ใ้องค์การ ดังนั้นขนาดของกลุ่มในระดับล่างซึ่งเป็นการจำกัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน จึงมีขนาดใหญ่ เพราะไม่ต้องมีการควบคุม หรือการนิเทศอย่างใกล้ชิด เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้มีวิชาชีพ สำหรับการปลูกฝังอุดมการณ์ หรือการกล่อมเกลางานสังคม ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรที่มีลักษณะทางวิชาชีพเช่นนี้ ประกอบกับมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่เลื่อมใสศรัทธา อบรมกล่อมเกล่า ในเวลาที่ยาวนานจึงเกิดมาตรฐานของพฤติกรรมที่เอื้อ ต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพดังเช่นที่เกิดขึ้นในโรงเรียนยอตนิยมแห่งนี้ซึ่งสอดคล้องกับ Barnhart (2001, pp. 167-170) ที่กล่าวไว้ว่าอำนาจของผู้บริหารก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการบริหาร คือ ผู้นำนอกรูปแบบ (Informal Leader) คือผู้บริหารที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาตามรูปแบบน้อยในขณะที่เดียวกันก็ใช้อำนาจบังคับบัญชานอกรูปแบบมาก พฤติกรรมการบริหารจะไม่เน้นการใช้คำสั่ง การให้ครูทำงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน คือ สันองความคาดหวังของโรงเรียนแต่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอำนาจนอกรูปแบบ คือ สร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมมือกับครูในโรงเรียนปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยกันทำให้ครูมีความรักความผูกพันกับผู้บริหารเกิดอำนาจในการนำครูปฏิบัติงานตามความคาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารชนิดนี้จัดได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถทางวิชาชีพเหมาะสมกับการบริหารโรงเรียน

4. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอตนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมหลักที่นำไปสู่โรงเรียนยอตนิยม 4 ประการคือ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) วัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547, หน้า

5-25) ที่ระบุว่าในการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 8) และในกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่น และสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ อูทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 43) เกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมว่า หลักการมีส่วนร่วมคือการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น และยังสอดคล้องกับ อีระ รุญเจริญ (2545, ข) ที่ได้อภิปรายผลการวิจัย เรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย” ตอนหนึ่งว่า การจัดการศึกษาตั้งแต่นี้ต่อไป ถือว่า “ทุกคน” ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (All for Education) การบริหารและการจัดการศึกษาจะเป็นไปในวงกว้าง โดยเฉพาะผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชน องค์กร สมาคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-Holder) จะต้องเข้าร่วมจัดการศึกษา ความสลับซับซ้อนจะมีมากขึ้น ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Systematic) เน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคลหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินฉนวน ปะโคทัง (2548: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกัณฑ์ธรรมณต์ จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนกัณฑ์ธรรมณต์จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่มใหญ่ คือ 1) การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การมีส่วนร่วมของเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน 4) การมีส่วนร่วมในการระดมทุน และ 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยทั้ง 5 กลุ่มมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และยังพบว่ามีรูปแบบที่เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่นมี 5 ประการ คือ 1) การระดมความคิดเห็น 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมลงมือทำ 4) การร่วมติดตามประเมินผล 5) การรับประโยชน์ร่วมกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนงบประมาณและบุคลากรให้โรงเรียนให้เพียงพอในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม

1.2 กระทรวงศึกษาธิการควรปรับปรุง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทบทวนแนวทางการรับนักเรียนของโรงเรียนยอดนิยม เนื่องจากหากโรงเรียนรับนักเรียนจำนวนมากเกินไปอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการ

จัดการศึกษาได้

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำคู่มือการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรส่งเสริมให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยประสานที่เป็นศูนย์กลางและเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่โรงเรียน และชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนเครือข่ายชุมชนที่มีความพร้อม ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่นั้น

## 2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 โรงเรียนควรมีมาตรการในการดำเนินการเพื่อป้องกันน้ำท่วมเนื่องจากโรงเรียนอยู่ในที่ต่ำ

2.2 โรงเรียนควรส่งเสริมบุคลากรให้เข้าศึกษาต่อมากขึ้น

## 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษขอดนิมทั่วทุกภูมิภาค เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 ควรศึกษาถึงความยั่งยืน (Sustainability) ของยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษขอดนิมว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้มีการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาโรงเรียนอื่นต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2548). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนดีเด่นโรงเรียนกัณฑ์ธรรมณ์ จังหวัดศรีสะเกษ. คุุณชีพันธ์ปริญญาการศึกษาคุุณชีพันธ์ิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. (2539). การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณชีพันธ์ิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: วี. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- มงคล ภาธรธวานนท์. (2549). การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณชีพันธ์ิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2547). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2546). พระราชบัญญัติ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- Barnhart, L. K. A. (2001). The hazard of being classified of Small rural and wealths: Two case studies (Texas). (Doctoral Dissertation The University of Texas). *Dissertation Abstracts International*, p. 2863-A.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (5<sup>th</sup> ed). NewYork: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure designs and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

