

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน  
ในประเทศไทย

วรวิทย์ สุชะวัชรินทร์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL FOR  
PRIVATE TEACHING CHINESE SCHOOL  
IN THAILAND**

**VORAVIT SUKAVACHARIN**

**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements**

**for Doctor of Philosophy in Educational Administration**

**Academic Year 2013**

**Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University**

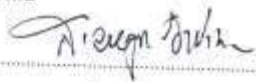


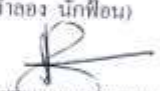


ชื่อเรื่องคุณวุฒิพนธ์ รูปแบบในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย  
ชื่อนักศึกษา นายววิทย์ สุขะวัชรินทร์  
คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อวีร์วรรณ เอี่ยมสะอาด)  
  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ ศรีมธุขจร)  
  
..... กรรมการ  
(ดร. สมศร วงษ์รักษา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อวีร์วรรณ เอี่ยมสะอาด)  
  
..... ภัณฑารักษ์แทนอธิการบดี  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สิโรจน์ หล้าพันธ์)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. สายหยุด จำปาทอง)  
  
..... กรรมการ  
(ดร. บุญเกียรติ ทองอยู่)  
  
..... กรรมการ  
(ดร. จำลอง นึกฟื่อน)  
  
..... กรรมการ  
(ดร. ไพรัช ถิตย์ผาค)  
  
..... กรรมการ  
(ดร. ราชนันท์ บุญธิมา)  
  
..... กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ ศรีมธุขจร) โครงการปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนในประเทศไทย
ชื่อผู้วิจัย	วรวิทย์ สุชะวัชรินทร์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.คมศร วงษ์รักษา
ปีการศึกษา	2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางพัฒนาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย 2) พัฒนารูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย และ3) ประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี 3 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ ประชากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน โรงเรียนเอกชน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติ และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป จำนวน 95 คน กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการ พัฒนารูปแบบเป็นผู้แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 55 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สุ่มจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบสนทนากลุ่ม แบบปฏิบัติการและแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย ใช้ฉันทามติและการสร้างข้อสรุป พร้อมกับตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น ความต่างของฐานนิยมและมัธยฐาน (Mo-Md) และพิสัยควอไทล์ (QD) เป็นสถิติในการวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการนำรูปแบบไปใช้ ที่ Mo-Mdไม่เกิน 1.00 และพิสัยควอไทล์ (Q.D)ไม่เกิน 1.5

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทยเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบเป็นนิติบุคคล เปิดสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการในสองเป้าหมายที่กำกวมระหว่างทำให้บริการทางการศึกษากับการสร้างควมมั่นคงทางธุรกิจ อำนาจการตัดสินใจไม่เบ็ดเสร็จ การพัฒนาจึงเป็นไปอย่างประนีประนอม ปัญหาโรงเรียน คือ การลดลงของผู้เรียน เงินอุดหนุนไม่พอพัฒนา กฎระเบียบรัดตัว ขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความเป็นเลิศท่ามกลางข้อจำกัด งานบริหารทั่วไปขาดประสิทธิภาพ ขาดความภาคภูมิใจ การเงินไม่โปร่งใส และขาดกลไกพัฒนา แนวทางในการพัฒนา คือ การจัดการบริหารแนวใหม่ ใช้วิกฤตสร้างความเป็นเลิศความต้องการ คือ การนำองค์กรที่ดี ภูมิความมุ่งมั่น การเงินโปร่งใสและมีกลไกเพิ่มประสิทธิภาพ

2. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากปัญหาและความต้องการของโรงเรียน โครงสร้าง 3 ส่วน ประกอบด้วยส่วนความสำเร็จที่เป็นเป้าประสงค์ที่สมดุลทั้ง คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กรรวม 15 ปัจจัยหลักความสำเร็จและ 15 ตัวชี้วัด ส่วนภารกิจและกลยุทธ์ เป็นส่วนวิธีการบริหารจัดการที่โรงเรียนต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ใน 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วยการนำองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป การพัฒนาคุณภาพทั้งโรงเรียนการพัฒนาสมรรถนะและวิชาชีพครู การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงทางการเงิน รวม 20 มาตรการ 73 วิธีการและส่วนกลไก ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำกับและประเมินผล และการจัดการความเสี่ยงเป็นกลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการ

3. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นทุกองค์ประกอบตาม โครงสร้างรูปแบบได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้จริงในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

<b>Title</b>	<b>The Development of Management Model for Private Teaching Chinese School in Thailand</b>
<b>Author</b>	<b>VorawitSukavacharin</b>
<b>Program</b>	<b>Educational Administration</b>
<b>Advisor</b>	<b>Assistant Professor Dr. AreewanIamsa-ard</b>
<b>Co-Advisor</b>	<b>Assistant Professor Dr. SarayuthSethakhajorn</b>
<b>Co-Advisor</b>	<b>Dr. KomsornWongraksa</b>
<b>Academic Year</b>	<b>2013</b>

### **ABSTRACT**

This research aimed: 1)to study the current situation, problem, improvement guidelines and management need of Private Teaching Chinese School in Thailand, 2)to developthe management model for Private Teaching Chinese School in Thailand and3) to evaluate the possibility of implementation of the management model for Private Teaching Chinese School in Thailand. Mixed-methods were adopted with three steps of procedures in accordance with the research objectives. The population includedthe Private Teaching Chinese Schools' stakeholders. The informants consisted of groups of experts as key informants,groups of school personnel as casual informants and group of parents and others as general informants and ninety-five were selected for data collecting, fifty-five were selected to be the workshop members and 400 were the sample. Ten of interview guides, observation forms, focus group guidelines, workshop work sheet and questionnaire were used as the research tools. Data were analyzed through inductive analysis method, searching for unanimity and summarization. Quantitative data were statistically analyzed through mean, standard deviation, need index, Mo-Md within 1.00 and Q.D. within 1.5

The results were as follows:

1.Private Teaching Chinese Schools in Thailand were formal school and legal organization with management in compliance with Basic Education Core Curriculum of Thailand B.E. 2551. The school management was conducted by school committee with two alternative targets: quality education services and rich enterprise. The administrative power was not absolute resulting in

compromising development. Their main administrative problems included student decreasing, insufficient budgeting, rare dexterity due to regulation complexity and lack of transformation of leader, constructing school excellence amongst limited surrounding, inefficient general management, poor teachers' pride, transparency of fiscal and lack of management mechanism. Their improvement guidelines incorporated neo-management- making an excellence of crisis. The needs included good leadership, endeavored teachers, transparent finance, and mechanism of effectiveness increase.

2. The management model for Private Teaching Chinese School was developed from schools' problems and needs. These factors referred to expected success with balance among quality, effectiveness, efficiency and school innovation increase, including fifteen CSFs of school development with fifteen KPIs. Five missions and strategies were considered as selective methods contributing to reach the fivefold goals i.e. good leadership, increase of management effectiveness, development of whole school quality, development of competence and teaching profession, and increase of financial effectiveness, transparency and stability in total twenty measures with seventy-three activities. The staff on duty should be appointed as well as operational manual, monitoring and evaluation, and risk management as development drive mechanism.

3. The developed management model for Private Teaching Chinese School in all model component was recognized for its possibility at high level of authentically implementation at educational institutions.

**Keywords:** Management Model, Private Teaching Chinese School

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร และ ดร.กมลกร วงษ์รักษา ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน และถ่ายทอดประสบการณ์การทำวิจัยให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรการบริหารการศึกษา ให้การช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยและเพื่อนๆ ในรุ่นตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการศึกษา และเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยสามารถทำกรวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ สอบคุษฎีนิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้ความเมตตา ให้ข้อเสนอแนะ ทำให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและเข้าร่วมประชุมกลุ่ม จนทำให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต ทุกคน และเพื่อนร่วมงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณญาติพี่น้อง เพื่อนๆ และครอบครัวที่เป็นกำลังใจ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีมาโดยตลอด

รววิทย์ สุชะวัชรินทร์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
สารบัญ .....	จ
สารบัญตาราง .....	
สารบัญภาพ .....	
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b> .....	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
<b>บทที่ 2</b> <b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	<b>13</b>
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียน.....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	<b>87</b>
ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษาสภาพการบริหาร ปัญหาและความต้องการจำเป็นและแนวทางใน การพัฒนาการจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย.....	87
ขั้นที่ 2 ขั้นพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการ โรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนและในประเทศไทย.....	91
ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินประสิทธิภาพรูปแบบและศึกษาความเป็นไปได้ในการนำ รูปแบบไปใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย.....	92

## สารบัญ(ต่อ)

		หน้า
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>98</b>
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย.....	98
	ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย.....	137
	ตอนที่ 3 ผลการประเมินประสิทธิภาพและศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย.....	159
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>168</b>
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	168
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	168
	สรุปผลการวิจัย.....	170
	อภิปรายผล.....	172
	ข้อเสนอแนะ.....	180
	<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>183</b>
	<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>191</b>
	ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย.....	192
	ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	231
	ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ กรณีสังเกตและการสนทนากลุ่ม.....	258
	ภาคผนวก ง หนังสือตอบรับการลงบทความวิจัย.....	268
	<b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>	<b>270</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปขั้นตอนและวิธีการวิจัย .....	94
2	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านการนำองค์กร.....	110
3	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านการบริหารทั่วไป .....	113
4	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านการบริหารวิชาการ.....	116
5	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ .....	118
6	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านการบริหารงานบุคคล.....	119
7	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านกลไกการบริหารจัดการ .....	120
8	สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการ .....	122
9	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในภาพรวม .....	125
10	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านลักษณะและการนำองค์กร .....	126
11	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารทั่วไป .....	127
12	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารวิชาการ.....	129
13	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารงานการเงิน .....	131

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารงานบุคคล .....	132
15	ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการพัฒนากลไกการจัดการ .....	134
16	ค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการ.....	135
17	สรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อม ลักษณะ วัตถุประสงค์และโครงสร้างของ รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน .....	138
18	ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จด้านประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ .....	150
19	ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จด้านประสิทธิผลการบริหาร จัดการ .....	150
20	ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จด้านคุณภาพการบริหาร จัดการ .....	151
21	ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จด้านนวัตกรรมกรรมการพัฒนาการ บริหารจัดการ .....	152
22	มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การนำองค์กรที่ดี .....	152
23	มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงานทั่วไป .....	153
24	มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อความเป็นเลิศ .....	155
25	มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะ วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา .....	156
26	มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การพัฒนา ประสิทธิภาพความโปร่งใสและความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียน .....	157

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตาราง ที่		หน้า
27	กลไกการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน .....	158
28	ความถี่และคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ .....	159
29	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ในภาพรวมและรายองค์ ประกอบรูปแบบแต่ละองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ .....	160
30	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ด้านลักษณะรูปแบบ .....	161
31	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านความสำเร็จที่คาดหวังไปใช้.....	162
32	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านการนำองค์กรที่พัฒนาขึ้นไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง .....	163
33	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน ด้านความสำเร็จที่คาดหวังไปใช้ .....	164
34	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการไปใช้และลักษณะความ คิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ภารกิจการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศ .....	165
35	ระดับความเป็นไปได้ในการนำภารกิจการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพและภารกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานการเงิน และความมั่นคงทางการเงินตามรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง .....	166
36	ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านกลไกการบริหาร จัดการไปใช้ และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง .....	167

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	12
2	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ .....	70
3	รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย.....	149

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกาภิวัตน์ที่เป็นผลของความก้าวหน้าการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงปัจเจกบุคคล องค์กร ชุมชนและรัฐบาลทั่วทั้งโลกให้เป็นหนึ่งเดียว การไหลบ่าของข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นทั้งโลกพร้อมๆ กับการท่องเที่ยวไปมาหาสู่ การทำมาค้าขาย การกลืนกลายทางวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องใช้ภาษาในการสื่อสารสร้างความเข้าใจควบคู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมจีนที่เคยแพร่กระจายสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และภูมิภาคอื่นของโลกรวมทั้งภาษาจีนเป็นภาษาที่มีคนใช้มากที่สุดในโลก กว่า 1.3 พันล้านคน จึงนับเป็นวัฒนธรรมกระแสหลักที่กำลังแพร่กระจายสู่วัฒนธรรมโลกอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนนับวันจะมีบทบาททั้งต่อภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และภูมิภาคอื่นๆของโลกมากขึ้น และการที่องค์การสหประชาชาติได้จัดให้ภาษาจีนกลางเป็นหนึ่งในห้าภาษาหลักที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารขององค์การสหประชาชาติ ส่งผลให้ภาษาจีนกลางนอกจากจะเป็นภาษาที่มีผู้ใช้งานจำนวนมากแล้ว ยังเป็นภาษาต่างประเทศในอันดับต้นๆ ที่ได้รับความสนใจจากผู้เรียนภาษาในหลายประเทศทั่วโลกไม่น้อยไปกว่าภาษาสำคัญอื่นๆ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน ภาษาสเปนหรือ ภาษาญี่ปุ่น

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ (ปดพี รัตติ, 2550, ออนไลน์) ประเทศไทยและประเทศจีนมีการติดต่อสัมพันธ์กันตั้งแต่สมัยสุโขทัย นับแต่นั้นเป็นต้นมาชาวจีนจำนวนมากอพยพเข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทยจนกลายเป็นชนกลุ่มน้อยซึ่งมีจำนวนมากที่สุด การศึกษาภาษาจีนในประเทศไทยจึงถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการอพยพสู่แผ่นดินไทยของชาวจีน เหตุจูงใจของการเรียนการสอนภาษาจีนในยุคแรกเกิดจากความต้องการที่จะให้บุตรหลานของพวกเขาสืบทอดภาษาและวัฒนธรรมของบรรพบุรุษโดยการจ้างครูมาสอนตามบ้าน การสอนภาษาจีนตามศาลเจ้าหรือการส่งบุตรหลานไปเรียนต่อที่ประเทศจีน โรงเรียนจีนในเมืองไทยเกิดขึ้นมาพร้อมๆ กับการก่อเกิดชุมชนชาวจีนบนผืนแผ่นดินไทยที่กระจายตัวทำมาค้าขายตามท่าหน้า ท่าเรือ สถานีรถไฟและชุมชนในหัวเมืองต่างๆ ทั่วประเทศ การจัดตั้งโรงเรียนจีนของชาวจีนในช่วงเริ่มต้น มีเป้าหมายเพื่อให้ลูกหลานมีโอกาสเรียนรู้หนังสือจีนเพื่อการทำมาค้าขาย ซึ่งมีเครือข่ายการค้าอยู่ทั่วประเทศและนานาประเทศเพื่อนบ้าน หลังสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นช่วงที่มีกระแสเงินอพยพครั้งใหญ่ และโรงเรียนสอน

ภาษาจีนมีความรุ่งเรืองสูงสุด แต่มาสะดุดในปี พ.ศ.2498 ที่ทางการไทยได้เข้มงวดและสั่งปิดโรงเรียนสอนภาษาจีนในประเทศ โดยจำกัดการสอนภาษาจีนให้เหลือเฉพาะระดับประถมต้น เป็นจุดที่ทำให้การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยถดถอย กระทั่งปี พ.ศ.2521 ซึ่งเป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงการเมืองครั้งสำคัญของประเทศจีนและปีแห่งความสัมพันธ์ทางการทูตไทย-จีน การพัฒนาการทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีของจีนมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและรวดเร็ว ติดต่อกันกว่า 30 ปี สถานะทางเศรษฐกิจและการเมืองของจีนเป็นที่ยอมรับของประชาคมโลก การศึกษาภาษาจีนของประเทศไทยได้รับการเปิดกว้างมากขึ้น โรงเรียนจีนได้รับการพัฒนาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีการจัดส่งครูจีนมาช่วยสอนภาษาจีนในสถานศึกษาทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง ควบคู่การพัฒนาคนไทยเพื่อเป็นครูสอนภาษาจีน รวมทั้งการจัดตั้งสถาบันขงจื้อเป็นโครงการช่วยเหลือทางวิชาการและหนังสือเรียนจากประเทศจีน ซึ่งเป็นงบประมาณกว่าปีละ 500 ล้านบาท จนปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน กว่า 109 แห่ง กระจายในทุกภูมิภาคของประเทศ

เมื่อประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษาของครั้งสำคัญและประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, น.21) กำหนดให้การบริหารการจัดการศึกษาของเอกชนมีความเป็นอิสระ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ และการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 7 ก หน้า 29 ลงวันที่ 11 มกราคม 2551) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริหารงานในรูปคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิ ตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบันมีที่มา 2 ลักษณะคือเป็นโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ปรับจากโรงเรียนจีนหรือโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนการกุศล มาตรา 15 (3) หรือเอกชนการกุศลเดิม และโรงเรียนเอกชนในระบบที่เลือกจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและเลือกสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 ซึ่งมีที่ตั้งกระจายในชุมชนจีนและชุมชนธุรกิจทั่วประเทศ

การบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยมีลักษณะแตกต่างจากโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและโรงเรียนเอกชนทั่วไป กล่าวคือโรงเรียนส่วนหนึ่งยังคงรักษารฐานความคิดความเป็นโรงเรียนจีนหรือโรงเรียนเอกชนการกุศลเดิมที่มีเป้าหมายในการสอนภาษาจีนเพื่อให้บุตรหลานได้สืบทอดภาษาและวัฒนธรรมของบรรพบุรุษ



และเรียนรู้หนังสือจีนเพื่อการทำมาค้าขายเป็นสำคัญ ต้องดำเนินกิจการ โรงเรียนตามจุดหมายและมาตรฐานของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและต้องบริหารจัดการในฐานะเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบตามแนวพระบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 รวมทั้งมีต้องดำรงกิจการของโรงเรียนภายใต้ทรัพยากรการบริหารที่จำกัดโดยอิสระและการสนับสนุนและการกำกับคุณภาพและมาตรฐานการจัดจากรัฐและต้องแข่งขันกับโรงเรียนภาครัฐ(จำลอง นักพ็อน, 2556, สัมภาษณ์) การบริหารหลักสูตร การเรียนการสอนต้องดำเนินการตามกรอบและมาตรการของภาครัฐโดยเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนเดิม เป็นเพียงเป้าหมายรองที่ผนวกไว้ในสาระเพิ่มเติมของหลักสูตรเท่านั้น เช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ไม่ใช่โรงเรียนจีนเดิม แม้จะมีความพร้อมในด้านการจัดมากกว่าโรงเรียนเอกชนการกุศล แต่ก็มีข้อจำกัดในระเบียบปฏิบัติและการสนับสนุนจากรัฐ การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในภาพรวมส่วนใหญ่จึงยังไม่สะท้อนยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศในเชิงรุกที่โดดเด่นและยุทธศาสตร์สู่ความมั่นคงของกิจการโรงเรียนที่เป็นรูปธรรม บริหารจัดการเป็นเพียงการประกอบกิจการตามกรอบหลักสูตรและระเบียบที่รัฐกำหนด ขาดมาตรการที่เหมาะสมและการสนับสนุนที่พอเพียงและการแข่งขันที่เหมาะสมจากโรงเรียนของรัฐ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของโรงเรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบันจึงขาดทิศทางและแผนการดำเนินการและการส่งเสริมสนับสนุนที่ชัดเจน ขาดครู การกระจายครูและการพัฒนาครูสอนภาษาจีนอย่างเป็นระบบ จัดชั่วโมงเรียนในภาพรวมเฉลี่ยสัปดาห์ละ 1-2 ชั่วโมง ไม่อาจทำให้การเรียนการสอนภาษาจีนประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ดั้งเดิมได้ ผลการสอบแข่งขันและวัดมาตรฐานภาษาจีน HSK แต่ละปีของเด็กจากโรงเรียนสอนภาษาจีนของไทยทั้ง 109 แห่งมีเพียงกลุ่มโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 20 กว่าแห่งเท่านั้นที่วนเวียนได้อันดับต้นๆ ซึ่งโรงเรียนสอนภาษาจีน 20 กว่าแห่งจาก 109 แห่งนี้ ล้วนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน เช่น มูลนิธิ สมาคม ศาลเจ้า และเลี้ยงวัด ซึ่งให้การทุ่มเทสติปัญญา ทุนทรัพย์สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (ปัทมาพ ตั้งศรีวงศ์ และเอกรัตน์ บรรณลง. นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา, ตุลาคม 2552) นอกจากเวลาในการจัดการเรียนการสอนไม่พอเพียงหรือเหมาะสมพอที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนยังดำเนินการได้จำกัด ครูยังขาดการนำผลการวัดและการประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และการนิเทศการสอนยังไม่ต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ ยังขาดสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน ขาดแคลนครูไทยที่มีความรู้ภาษาจีน ครูชาวจีนไม่สามารถพูดภาษาไทยทำให้มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร (พรหทัย จันทรวงานตานนท์, 2549, น.2)

การบริหารจัดการแนวใหม่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์(Strategic Result - based Management) เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานหรือผลสำเร็จของงานที่วัดได้เป็นรูปธรรม ใช้วิธีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและความชัดเจนในประเด็นความท้าทาย ความสำเร็จที่เป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดและวิธีการที่จะทำให้บรรลุ มีการนำองค์กรที่ดี บริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม มีการพัฒนากลไกการบริหารและการประกันคุณภาพ รวมทั้งประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการแบบสมดุล ทั้งในมิติประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการการสร้างความรู้และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมในการนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ยังไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย บทบาท วิธีการและมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการจริงของโรงเรียนจะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ สามารถดำรงกิจการและสนับสนุนรัฐจัดบริการทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

โดยที่ภาษาจีนกลางและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวัฒนธรรมในประชาคมอาเซียนและในทุกภูมิภาคของโลก การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ โรงเรียนจีน หรือโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเดิมของไทยได้ปรับเปลี่ยนมาจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดให้คนไทยทุกคนต้องเรียน โดยโรงเรียนจัดการเรียนการสอนภาษาจีนโดยผนวกไว้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่เป็นหนึ่งในสาระการเรียนรู้พื้นฐาน ที่กำหนดให้ผู้เรียนเรียนภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นได้ตามดุลพินิจของสถานศึกษา กำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ภาษาจีนในสาระเกี่ยวกับภาษาเพื่อการสื่อสาร ภาษาและวัฒนธรรม ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระอื่นและภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในความดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนปัจจุบันจึงมีลักษณะ จุดเน้น เป้าหมาย ทรัพยากรและบริบทการบริหารจัดการที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปในระดับเดียวกัน โดยยังคงเน้นการสืบทอดภาษาจีน ความมั่นคงในกิจการ คุณภาพในการให้บริการทางการศึกษา เป็นนิติบุคคล บริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ภายใต้ขอบเขตความเป็นอิสระและการกำกับควบคุมคุณภาพจากกระทรวงศึกษาธิการ มีโอกาสได้รับการอุดหนุนและเงินอุดหนุนจากรัฐ จำเป็นจะต้องมีแบบวิธีการในการบริหารจัดการเฉพาะ ที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ โรงเรียนในปัจจุบัน ประกอบกับยังไม่มีการศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียน บริบทของการพัฒนาการบริหารจัดการ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ที่จะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาในภาพรวม

ผู้วิจัยจึงสนใจและทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อให้เป็นต้นแบบในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ประสบความสำเร็จต่อไป

### คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบในประเด็น ต่อไปนี้

1. โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนปัจจุบันมีสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการเรื่องใดบ้าง อย่างไร

2. รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายการบริหารจัดการอะไรบ้าง และมีภารกิจและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคัดสรรที่จะช่วยให้เกิดผลตามเป้าหมายอะไรบ้าง อย่างไร รวมทั้งมีกลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการอะไรบ้าง และรูปแบบสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการจำเป็นและแนวทางเฉพาะในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนหรือไม่

3. รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้หรือไม่ มากน้อย เพียงใด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

2. เพื่อพัฒนารูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในการการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ศึกษาสภาพการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเกี่ยวกับสภาพทั่วไป และสภาพ ปัญหา แนวทางการพัฒนาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนใน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านลักษณะองค์กร ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการ บริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานการเงิน ด้านกลไกการบริหาร จัดการและด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการ

1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เกี่ยวกับชื่อ ลักษณะ วัตถุประสงค์และ โครงสร้างรูปแบบที่ประกอบด้วยความสำเร็จของการบริหารจัดการ แนวทางคัต สรรในการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยภารกิจ วิธีการและมาตรการและกลไกการบริหารจัดการที่ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการบริหารจัดการ พร้อมกับตรวจสอบคุณภาพรูปแบบด้วยการตรวจสอบความ ตรงใน โครงสร้าง ความเป็นไปได้ของเป้าหมายและวิธีการ และความเหมาะสมกับสถานการณ์ การบริหารโรงเรียน

1.3 ประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนไปใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทั่วไปทุกองค์ประกอบของรูปแบบทั้งเป้าหมายที่ เป็นความสำเร็จ (วิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด) แนวทางการบริหารจัดการ (ภารกิจ วิธีการและมาตรการ) และกลไกการบริหารจัดการ (ผู้รับผิดชอบ ระบบงาน การประเมินผล และ การจัดการความเสี่ยง)

### 2. ขอบเขตด้านประชากร/ กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

2.1 ประชากร เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการจากโรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหาร ครู นักเรียนผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Informants) ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) 15 คน ประกอบด้วย (1) นายกสมาคมโรงเรียนเอกชน (2) นายกสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (3) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน (4) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารโรงเรียนเอกชน 1 คน (5) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา (6) ผู้รับ ใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (5 คน) (7) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (5 คน)

2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) เป็นครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โรงเรียน เป้าหมาย จำนวน 40 คน

3) ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป เป็นผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน จำนวน 40 คน

2.3 กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการพัฒนารูปแบบ เป็นผู้แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มรวม 55 คน

2.4 กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นกลุ่มผู้บริหาร(ผู้อำนวยการ ผู้จัดการและผูปฏิบัติหน้าที่บริหาร) กรรมการสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในโรงเรียนเป้าหมาย 400 คน

2.5 กลุ่มตัวอย่างในการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบเป็นผู้บริหาร(ผู้อำนวยการ ผู้จัดการและผูปฏิบัติหน้าที่บริหาร) กรรมการสถานศึกษา ครูและผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในภาพรวม 400 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นตัวแปรตาม โครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนประกอบด้วย

3.1 การกิจการบริหารจัดการ ประกอบด้วยภารกิจน่องค์กร การบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ และ กลยุทธ์ มาตรการวิธีการในการบริหารจัดการที่คัดสรรในแต่ละภารกิจ รวมทั้งกลไกการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

3.2 ความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน4 มิติความสำเร็จ ประกอบด้วยความสำเร็จในมิติประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและ นวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียนของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

### 4. ขอบเขตด้านเวลา ดำเนินการในปี 2555-2556

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะได้องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาจากสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาและพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและมีความเป็นไปได้ ที่เป็นข้อมูลตัวแบบในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในบริบทการจัดการศึกษาปัจจุบัน
2. ผู้บริหาร โรงเรียนและ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนสามารถนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น
3. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถใช้ผลการวิจัยนี้ในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนในสังกัด

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างทางความคิดของการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบความสำเร็จที่เป็นผลของการบริหารจัดการและวิธีการและกลไกในการบริหารจัดการที่จะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ

**การบริหารจัดการ** หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงาน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมพัฒนาโรงเรียน

**รูปแบบการบริหารจัดการ** หมายถึง โครงสร้างความคิดที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความสำเร็จของการบริหารจัดการและวิธีการในการบริหารจัดการตามภารกิจการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบด้วย การนำองค์กร การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน การบริหารทั่วไป และกลไกการบริหารจัดการที่จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จรวม 7 ด้าน

**ภารกิจการนำองค์กร** หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในโรงเรียน การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

**ภารกิจการบริหารทั่วไป** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การจัดระบบการบริหารและ

พัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานและ การจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียนในโรงเรียน

**ภารกิจการบริหารวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษา การวัดและประเมินผล การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของชุมชน บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษาและการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโรงเรียน

**ภารกิจการบริหารงานบุคคล** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครู การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งให้ออกจากงาน การร้องทุกข์ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตในโรงเรียน

**ภารกิจการบริหารงานการเงิน** หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การอนุมัติการใช้จ่ายเงิน การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายเงิน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การปฏิบัติงานกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การจัดหาพัสดุ การใช้ บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานทางการเงินในโรงเรียน

**กลไกการบริหารจัดการ** หมายถึง วิธีการหรือเครื่องมือในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ ทั้งผู้รับผิดชอบ กลุ่มือ เครื่องมือ การประเมินผล เงื่อนไขความสำเร็จและการจัดการ

**ความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียน** หมายถึง ผลการบริหารจัดการจัดการโรงเรียน ทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียน

**การพัฒนารูปแบบ** หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ทั้งการนำองค์กร การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน การบริหารทั่วไปและกลไกประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน ที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

**โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ที่เป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ทั้งที่เป็นโรงเรียนจีนการกุศลเดิมและโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร และในทุกภูมิภาคของประเทศไทย

**สภาพการบริหารโรงเรียน** หมายถึง สภาพข้อมูลทั่วไป สภาพการบริหารจัดการและสภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียน

**ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียน** หมายถึง ข้อขัดข้องที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือจุดอ่อนในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารจัดการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน การบริหารทั่วไป รวมทั้งกลไกการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

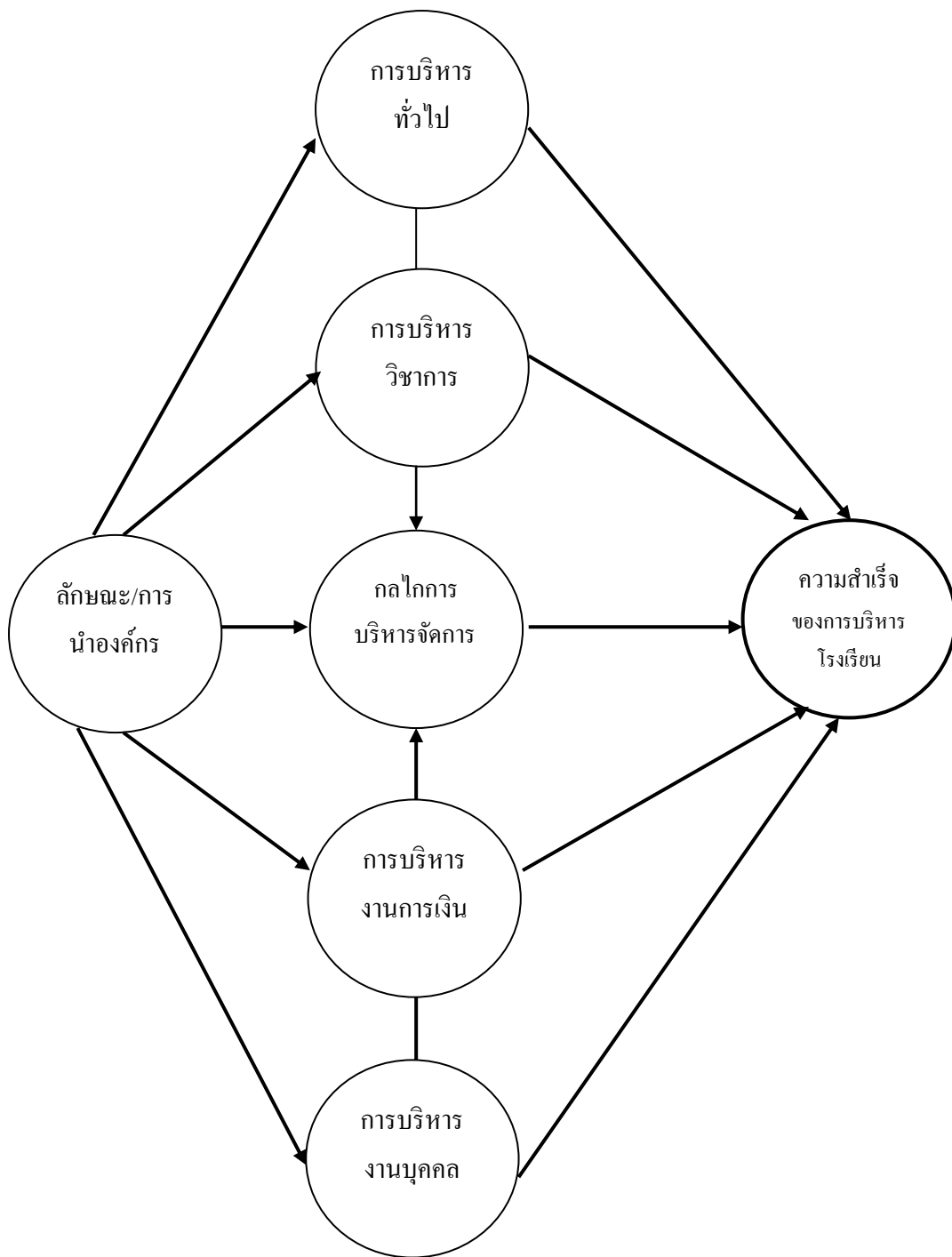
**ความต้องการจำเป็น** หมายถึง ความต้องการร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เป็นช่องว่างของสภาพปัจจุบันและความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ของทุกองค์ประกอบของการบริหารจัดการและเป็นความต้องการร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ความเป็นไปได้ของรูปแบบ** หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนอื่นทั่วไป ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารและ ครู และกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนจากแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของอุทัย บุญประเสริฐ (2542, น.1-2) ที่ยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลและเป็นหน่วยบริหารจัดการเบ็ดเสร็จในด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารการเงินและการบริหารทั่วไป ของอุทัย บุญประเสริฐ (2542, น.1-2) แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แนวคิดการบริหารจัดการการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2545 ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดให้สถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลาง แนวนโยบายการจัดการศึกษาเอกชนตามแนวพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นความชัดเจนในความสำเร็จเป้าหมาย การใช้วิธีการเชิงยุทธศาสตร์และการประเมินความสำเร็จแบบสมดุล แนวคิดมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่เน้นการนำองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญของผู้รับบริการ การบริหารงานบุคคล การจัดการเรียนรู้และการพัฒนากระบวนการ แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ที่เน้นคุณภาพโรงเรียน คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครูและคุณภาพการบริหารจัดการ และแนวคิดการพัฒนารูปแบบที่เน้นการศึกษาวิเคราะห์ การสร้างและการประเมินรูปแบบ กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยพัฒนารูปแบบในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

##### 1. กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีบทบาทสำคัญในการช่วยรัฐจัดและพัฒนาการจัดการศึกษาที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐในการพัฒนาประเทศ กฎหมายหลักและแนวนโยบายของรัฐจึงกำหนดความสำคัญ แนวทางการจัดและการบริหารโรงเรียนเอกชนไว้ ดังนี้

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 47 ก 24 สิงหาคม 2550 น.15,23,24) ที่เป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเอกชนที่สำคัญคือ 1) กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 49) การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ (มาตรา 49 วรรค 2) รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการศึกษา โดยคุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน สนับสนุนการเลี้ยงดูและให้การศึกษาปฐมวัย ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของสถาบันครอบครัวและชุมชน รวมทั้งต้องสงเคราะห์และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพและผู้อยู่ในสถานะยากลำบากให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้ (มาตรา 80 (1)) พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคูณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียน

มีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข(มาตรา 80 (3)) จะเห็นได้ว่ารัฐธรรมนูญกำหนดให้การจัดการศึกษาเอกชนต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยเช่นเดียวกับการศึกษาของรัฐ การศึกษาเอกชนได้รับความคุ้มครองและการสนับสนุนจากรัฐที่เหมาะสม

1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก 19 สิงหาคม 2542 น.5 และเล่มที่ 127 ตอนที่ 45 ก 22 สิงหาคม 2553 น.1 ) ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทย หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเอกชนที่สำคัญไว้ในหมวด 5 ส่วนที่ 3 คือ การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ(มาตรา 43) ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (มาตรา 44) ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐ ต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย (มาตรา 45) รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ (มาตรา 46) นอกจากนั้น กฎหมายการศึกษาของชาติยังกำหนดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาอื่น ๆ ที่โรงเรียนเอกชนต้องถือปฏิบัติด้วย เช่น ความมุ่งหมายการศึกษา หลักการจัดการศึกษา ระบบการศึกษา แนวการจัดการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และหมวดที่ว่าด้วยเทคโนโลยีทางการศึกษา ตามนัยกฎหมายนี้โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นการจัดการศึกษาในระบบ มีหลักสูตร วิธีการจัดและการประเมินผลที่แน่นอน สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้โดยอิสระโดยการควบคุมคุณภาพควบคุมมาตรฐานและการสนับสนุนเงินอุดหนุนจากรัฐ

1.3 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนที่ 7 ก น. 29 วันที่ 11 มกราคม 2551) เป็นกฎหมายที่ใช้บังคับกับโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะมีข้อบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนดังนี้

1) กำหนดให้โรงเรียนเอกชนประกอบด้วย “โรงเรียนในระบบ” และ “โรงเรียนนอกระบบ” (ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนในระบบประกอบด้วยโรงเรียนสามัญสอนอนุบาล-มัธยม โรงเรียนอาชีวศึกษาสอน ปวช.-ปวส. โรงเรียนนานาชาติ และโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนโรงเรียนนอกระบบประกอบด้วยโรงเรียนสอนภาษา โรงเรียนสอนวิชาชีพและโรงเรียนกวดวิชา)

2) ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย กรรมการ 16 คน ประกอบด้วย (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการสภาการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง (3) กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้แทนสมาคมเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสองคน (4) กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกจากผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ฝ่ายละหนึ่งคน (5) กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิสี่คน ในจำนวนนั้นจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการหนึ่งคนให้เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 8) มีอำนาจหน้าที่ (1) เสนอนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน การพัฒนาและสนับสนุนโรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (2) กำกับดูแลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ (3) กำหนดมาตรฐานและแผนพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเอกชน (4) กำหนดมาตรการช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบตาม (1) (5) ออกระเบียบเกี่ยวกับการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานของโรงเรียน (6) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศเพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ (7) ออกระเบียบเกี่ยวกับการวินิจฉัยการร้องทุกข์และการคุ้มครองการทำงาน (8) ออกระเบียบเกี่ยวกับการยื่นอุทธรณ์ การรับอุทธรณ์ วิธีพิจารณาอุทธรณ์และกำหนดเวลาพิจารณาอุทธรณ์ (9) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการมอบหมายและ (10) ปฏิบัติงานอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดหรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย (มาตรา 13)

3) กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดีและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงานของ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีอำนาจหน้าที่ (1) รับผิดชอบงานธุรการ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ (2) เสนอแนะนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา การศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ (3) ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัย และพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน (4) รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน (5) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา 13 (4) (6) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจน ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน และ (7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ คณะกรรมการมอบหมาย (มาตรา 14) และเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ใน จังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นส่วน ราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เอกชนที่อยู่ในจังหวัดนั้นกรณีจังหวัดใดมีความจำเป็นต้องมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนใน เขตพื้นที่การศึกษามากกว่าหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษาให้กระทำได้โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการ (มาตรา 15) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใดมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนตาม มาตรา 15 ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานั้นมีกรรมการเพิ่มขึ้นอีกสองคน โดยเป็นผู้แทนผู้รับ ใบอนุญาตหนึ่งคนและผู้แทนครูหนึ่งคนหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้แทนผู้รับใบอนุญาตและผู้ แทนครูตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด (มาตรา 16)

4) การจัดตั้งโรงเรียนในระบบต้องได้รับใบอนุญาตจากผู้อนุญาต การขอรับใบ อนุญาตและการออกใบอนุญาตแต่ละประเภทและแต่ละระดับการศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

5) ให้โรงเรียนเอกชนในระบบบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการและให้โรงเรียนมี คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบ

6) การกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนเอกชนใน ระบบ ให้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการการศึกษา ค่าตอบแทนครูที่มีความรู้และความสามารถที่ดี และค่าใช้จ่ายอื่นซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขยายกิจการและผลตอบแทน

7) ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหาร จัดการโรงเรียนในระบบ รองผู้อำนวยการคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายก็ได้ การแต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนใน ระบบต้องดำเนินการตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด และแจ้งให้ผู้อนุญาตทราบ

8) ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการคนหนึ่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ (1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียนในระบบ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หากมิได้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน(มาตรา 41)

9) ให้โรงเรียนในระบบจัดให้มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในระบบ ให้เพียงพอแก่การจัดการศึกษาและมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียน ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

10) ให้ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบและจัดทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่นของโรงเรียนในระบบ ตามแบบและระเบียบที่คณะกรรมการกำหนดโรงเรียนต้องเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี ให้คณะกรรมการบริหารดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียนในระบบเพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของโรงเรียนในระบบภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

11) รัฐพึงให้การอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนในระบบนอกเหนือจากเงินอุดหนุนตามมาตรา 35 ได้ตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ

12) ให้มีกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับการกู้ยืมเงินแก่โรงเรียนในระบบ เงินของกองทุนไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ (มาตรา 49) และให้มีกองทุนสงเคราะห์ที่เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อสงเคราะห์ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการจ่ายเป็นเงินทุนเลี้ยงชีพ การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การส่งเสริมการออมทรัพย์ การจ่ายเงินสวัสดิการสงเคราะห์ ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องส่งเข้ากองทุนตามมาตรา พร้อมกับเงินที่โรงเรียนในระบบส่งเข้ากองทุนและเงินสมทบที่กระทรวงศึกษาธิการส่งสมทบ ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษากู้ยืมเงินจากกองทุนสงเคราะห์โดยหลักประกันโดยจะนำเงินที่ผู้กู้จะมีสิทธิได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ในเวลาที่ยืมมาเป็นหลักประกันก็ได้ มีคณะกรรมการและผู้อำนวยการกองทุนสงเคราะห์รับผิดชอบดูแล (มาตรา 54)

13) ให้โรงเรียนในระบบ ผู้อำนวยการ ครู บุคลากรทางการศึกษา ส่งเงินสะสมสำหรับตนเองในอัตราที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์กำหนด

14) การคุ้มครองการทำงาน (มาตรา 86) กิจการของโรงเรียนในระบบเฉพาะใน ส่วนของผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงิน

ทดแทน แต่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

15) ห้ามโรงเรียนในระบบหยุดสอนติดต่อกันเกินเจ็ดวันอันมิใช่เป็นการหยุดตามปกติของโรงเรียน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในกรณีเช่นนั้นให้แจ้งเป็นหนังสือให้ผู้อนุญาตทราบพร้อมด้วยเหตุผลของการหยุดสอน มาตรา 90 ในกรณีที่มิภยันตรายหรือเหตุการณ์อันกระทบต่อสวัสดิภาพของนักเรียนหรือการจัดการศึกษาให้แก่ นักเรียน ผู้อนุญาตจะสั่งให้โรงเรียนในระบบที่เกี่ยวข้องหยุดสอนตามเวลาที่กำหนดก็ได้ (มาตรา 89)

16) ผู้อนุญาตมีอำนาจออกคำสั่งให้โรงเรียนในระบบอยู่ในความควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใด คือ โรงเรียนในระบบไม่มีทุนเพียงพอที่จะดำเนินกิจการต่อไป โรงเรียนในระบบฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ กฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ และอาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่การดำเนินกิจการของโรงเรียนในระบบ (มาตรา 96)

#### 1.4 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชน

1.4.1 นโยบายการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) กำหนดแนวนโยบายการจัดการศึกษาไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะรัฐมนตรีแห่งการ เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, น.39) ไว้โดยสรุปคือ

สถานการณ์การจัดการศึกษาปัจจุบัน: คนไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัย แต่ยังมีปัญหาด้านสติปัญญา คุณภาพการศึกษาและมีพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพ ผลการพัฒนาตามช่วงวัย พบว่า กลุ่มวัยเด็ก ระดับเซาว์ปัญญามีค่าเฉลี่ยลดลงจาก 91 เป็น 88 ในช่วงปี 2540-2552 (องค์การอนามัยโลกกำหนดไว้ที่ 90-110) เด็กอายุ 0-5 ปีที่มีพัฒนาการสมวัย มีสัดส่วนลดลงจากร้อยละ 72.0 เหลือเพียงร้อยละ 67.0 ขณะเดียวกันยังมีภาวะโภชนาการเกินและโรคอ้วนจากพฤติกรรมบริโภคที่ไม่เหมาะสม โดยในปี 2549 เด็กอายุต่ำกว่า 5 ปีมีภาวะโภชนาการเกินถึงร้อยละ 10.6 และคาดว่าอีก 10 ปีข้างหน้า 1 ใน 5 ของเด็กปฐมวัยจะเป็นโรคอ้วนส่วนเด็กวัยเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าร้อยละ 50.0 และมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนในเรื่องการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ และคิดสร้างสรรค์ค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ จากพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพทำให้เกิดปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นเพิ่มสูงขึ้น อัตราการตั้งครรภ์ของวัยรุ่นหญิงอายุ 15-19 ปี เพิ่มจาก 54.9 ต่อประชากรหญิงอายุ 15-19 ปีพันคนในปี 2548 เป็น 56.2 ในปี 2553 ขณะที่กลุ่มวัยทำงาน ภาพรวมกำลังแรงงานมีการศึกษาสูงขึ้น โดยปี 2553 มีกำลังแรงงานจบการศึกษาสูง



กว่าระดับ 40 ประถมศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 45.4 และสัดส่วนนักเรียนสายอาชีพต่อสายสามัญอยู่ในอัตรา 40:60 แต่การเรียนต่อในสายอาชีพศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนระดับกลางของประเทศ ขณะเดียวกันอัตราเพิ่มของผลิตภาพแรงงานในช่วงปี 2550-2551 โดยเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับต่ำเพียงร้อยละ 1.8 นับเป็นจุดอ่อนต่อการขยายการผลิตในภาคอุตสาหกรรมและเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของประเทศ อีกทั้ง แรงงานในกลุ่มอายุ 25-59 ปี ที่เป็นวัยใช้กำลังแรงงานยังขาดการออกกำลังกาย โดยมีเพียงร้อยละ 19.7 เท่านั้นที่ออกกำลังกาย กลุ่มวัยสูงอายุ แม้จะมีอายุยืนยาวขึ้นแต่ประสบปัญหาการเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรังเพิ่มขึ้น โดยพบว่าร้อยละ 31.7 ป่วยเป็นโรคความดันโลหิตสูง รองลงมาคือ เบาหวาน ร้อยละ 13.3 และหัวใจร้อยละ 7.0 ส่งผลต่อภาระค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลของภาครัฐในอนาคต

วัตถุประสงค์และเป้าหมายและตัวชี้วัด: จากสถานการณ์การจัดการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาไว้ 3 ประการ 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึก วัฒนธรรมที่ดีงามและรู้คุณค่าความเป็นไทย มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นพลังทางสังคมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 2) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานสากล และเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและ 3) เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางครอบครัว ชุมชน และสังคมให้มั่นคงและเอื้อต่อการพัฒนาคนอย่างสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต กำหนดเป้าหมายการพัฒนา 4 ประการ 1) คนไทยทุกคนมีคุณภาพเพิ่มขึ้นทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา รวมทั้งมีอนามัยการเจริญพันธุ์ที่เหมาะสมในทุกช่วงวัย 2) คุณภาพการศึกษาได้รับการยกระดับสู่มาตรฐานสากล ต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น 3) โอกาสในการเข้าถึงระบบสุขภาพที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพลดลงอย่างเป็นองค์รวมและ 4) สถาบันทางสังคม โดยเฉพาะสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา และสถาบันชุมชน มีบทบาทในการบ่มเพาะและหล่อหลอมเด็ก เยาวชนและคนไทยให้เป็นคนดีมีคุณธรรมและจริยธรรมอย่างเข้มแข็งมากขึ้นและกำหนด ตัวชี้วัดคุณภาพของประชากรที่อัตราเจริญพันธุ์รวมของประชากรไทยไม่ต่ำกว่า 1.6 ระดับค่าเฉลี่ยชาวปัญญาของเด็กไม่ต่ำกว่าค่ากลางมาตรฐานสากลที่ระดับ 100 คุณภาพคนโดยรวม ปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยเพิ่มขึ้นเป็น 12 ปี ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมือง เพิ่มสัดส่วนประชากรที่สามารถเข้าถึงโครงข่ายคมนาคมและอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ได้ร้อยละ 80.0 ของประชากรทั่วประเทศ จำนวนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้นเป็น 15 คนต่อประชากร 10,000 คน อัตราเพิ่มของผลิตภาพแรงงาน

เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3.0 ต่อปี อัตราเพิ่มของการเจ็บป่วยด้วยโรคหัวใจ เบาหวาน หลอดเลือดสมอง ความดันโลหิตสูง และมะเร็งลดลง อัตราการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ยาสูบ และการมีเพศสัมพันธ์ที่ไม่ปลอดภัยลดลง

แนวทางการพัฒนา ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11: เน้นการพัฒนาคนทุกช่วงวัยให้เข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการนำหลักคิดหลักปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเสริมสร้างศักยภาพของคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความเพียร มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคม และหนุนเสริมสถาบันทางสังคมให้แข็งแกร่งและเอื้อต่อการพัฒนาคน โดย

1) การปรับโครงสร้างและการกระจายตัวประชากรให้เหมาะสม ส่งเสริมให้คนไทยมีบุตรที่มีคุณภาพและมีการกระจายตัวประชากรที่สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ ส่งเสริมคู่สมรสที่มีความพร้อมให้มีบุตรเพิ่มขึ้นและรักษาระดับอัตราเจริญพันธุ์ไม่ให้ต่ำกว่า ระดับที่เป็นอยู่ปัจจุบัน โดย ส่งเสริมอนามัยการเจริญพันธุ์ที่เหมาะสมในทุกช่วงวัยอย่างทั่วถึงได้มาตรฐานและมีคุณภาพ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เอื้อต่อการมีบุตรเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพทั้งในด้านภาษีและสวัสดิการในการเลี้ยงดูบุตร ส่งเสริมให้มีระบบการจัดการความรู้ในเรื่องครอบครัวศึกษา อาหารศึกษา พฤติกรรมอนามัยการเจริญพันธุ์และสุขภาพทางเพศที่เหมาะสมปลอดภัย รวมถึงการเตรียมความพร้อมพ่อแม่ก่อนตั้งครรภ์ ระหว่างตั้งครรภ์ ระยะเวลาคลอด และหลังคลอดและสนับสนุนการกระจายตัวและส่งเสริมการตั้งถิ่นฐานของประชากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับศักยภาพ โอกาส และทรัพยากรธรรมชาติของพื้นที่ โดยเพิ่มโอกาสการจ้างงานและการมีงานทำในภูมิภาค เพื่อลดการย้ายถิ่นออกและจูงใจให้มีการย้ายถิ่นกลับภูมิลำเนาเดิมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริการทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้เพียงพอและมีคุณภาพมาตรฐานเท่าเทียมกันระหว่างเขตเมืองและชนบท เพื่อจูงใจให้ประชาชนอยู่ในพื้นที่

2) การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการสั่งสมทุนทางปัญญา เชื่อมโยงการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพ และการดำรงชีวิตที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย โดย (1) พัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างเป็นองค์รวมทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม และจริยธรรม โดย เตรียมความพร้อมของพ่อแม่และผู้ดูแลในการเลี้ยงดูเด็กที่เหมาะสมกับพัฒนาการทางสมอง สติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ (2) ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุขด้วยการกระตุ้นให้ได้คิดและลงมือทำด้วยตนเอง เชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้เข้ากับชีวิตจริง และปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีด้านคุณธรรม และจริยธรรม (3) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพศูนย์เด็กเล็กทั้งในชุมชน สถานประกอบการ

และหน่วยงานภาครัฐให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับภูมิสังคม โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของผู้ดูแลเด็ก และการสนับสนุนให้ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างพัฒนาการของเด็ก เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนสามวัย

3) พัฒนาเด็กวัยเรียนให้มีความรู้ทางวิชาการ และสติปัญญาทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง สามารถศึกษาหาความรู้และต่อยอดองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง โดย (1) พัฒนาหลักสูตรและปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านที่เชื่อมโยงกับภูมิสังคม โดยบูรณาการการเรียนรู้ให้หลากหลายทั้งด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และนันทนาการที่ครอบคลุมทั้งศิลปะ ดนตรี กีฬา วัฒนธรรม ศาสนา ประชาธิปไตย ความเป็นไทย และเรื่องอาเซียนศึกษา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้นอกห้องเรียน และสร้างนิสัยใฝ่รู้มีทักษะในการคิด วิเคราะห์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าและรับฟังความเห็นของผู้อื่น และการต่อยอดสู่ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดทั้งการจัดกิจกรรมอาสาสมัครเพื่อสาธารณะประโยชน์ โดยเฉพาะกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารีและอาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุในชุมชน เป็นต้น (2) ค้นหาเด็กที่มีอัจฉริยภาพและผู้มีความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อาทิ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปกรรม หัตถกรรม การกีฬา ดนตรี เป็นต้น ให้ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพให้มีความเป็นเลิศ สามารถแสดงศักยภาพในเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง (3) ส่งเสริมการใช้และการอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ควบคู่กับการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศหลัก รวมทั้งการเรียนรู้ภาษาสากลอื่นที่เหมาะสม และภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนการเรียนรู้วัฒนธรรม และสร้างความเข้าใจในวิถีชีวิตของคนในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน (4) เน้นครูผู้สอนให้มีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน มีระบบ กระบวนการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพ สามารถดึงจุดคนเก่งและดี มีจิตวิญญาณความเป็นครู โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและยกย่องครูเพื่อศิษย์และหรือครูสอนดี เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่ครูอื่นๆ จัดให้มีระบบจูงใจให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการปรับวิธีประเมินสมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งปรับระบบการส่งเสริมบทบาทภาคเอกชนในการจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพมาตรฐานอย่างจริงจัง (5) เสริมสร้างทักษะชีวิตและพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสมและถูกต้องให้แก่เด็ก โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น สามารถจัดการ ควบคุม ดูแลอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้ ความเข้าใจในหลักโภชนาการ การออกกำลังกาย และการใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพ ตลอดจนมีการพัฒนาสุขภาพโรงเรียน โดยจัดโรงเรียนให้ถูกสุขลักษณะเอื้อต่อการมีสุขภาวะ มีการควบคุมดูแลและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่ดีปลอดภัยจากโรค การเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุต่าง ๆ

4) พัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและบริการบนฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดย (1) พัฒนากำลังแรงงานในภาคเกษตร โดยจัดระบบการศึกษาเพื่อสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถด้านการเกษตรที่ใช้ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างครบวงจร ทั้งการจัดหาพื้นที่ทำการเกษตรตามความถนัด มีแหล่งทุนสนับสนุน และมีทักษะความรู้ด้านธุรกิจและการตลาดควบคู่กับการสร้างจิตสำนึกและแรงจูงใจให้เยาวชนเข้าสู่อาชีพเกษตรกรรมอย่างมีศักดิ์ศรีเพื่อให้ภาคการเกษตรเป็นฐานการผลิตที่มั่นคงของประเทศ (2) สนับสนุนการผลิตและพัฒนานักวิจัย ผู้สร้างและพัฒนานวัตกรรมในสาขาต่างๆสร้างเครือข่ายนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนต่อยอดสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมระดับสูงที่เชื่อมโยงองค์ความรู้ใหม่กับภูมิปัญญาวัฒนธรรมไทยสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าและคุณค่าของสินค้าและบริการที่สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคม โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษาฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันเป็นระบบ รวมทั้งการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อต่อยอดไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (3) พัฒนากำลังแรงงานระดับกลาง โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา การสร้างแรงจูงใจ ปลุกฝังค่านิยมในการเรียนสายอาชีพและการประกอบอาชีพอิสระ การยกระดับคุณภาพมาตรฐานอาชีวศึกษาให้ผู้เรียนมีสมรรถนะในการประกอบอาชีพที่เชื่อมโยงกับกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนากำลังแรงงานกับภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบันเฉพาะทาง ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับนานาชาติ (4) จัดทำ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ โดยสร้างระบบความเชื่อมโยงระหว่างคุณวุฒิทางการศึกษาตามระดับการเรียนรู้กับคุณวุฒิวิชาชีพตามระดับความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล เพื่อให้แรงงานมีสมรรถนะและมีเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน ตลอดจนสนับสนุนการเตรียมความพร้อมรองรับการเปิดเสรีด้านแรงงานภายใต้กรอบความร่วมมือระชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเป็นรูปธรรม (5) เตรียมความพร้อมคนไทยในการรับประโยชน์และลดผลกระทบที่จะเข้ามาพร้อมกับการเข้าออกของแรงงานอย่างเสรี สร้างโอกาสและเพิ่มขีดความสามารถของคนไทยในการออกไปทำงานต่างประเทศ ยกกระดับทักษะด้านอาชีพและทักษะด้านภาษา (6) เร่งปรับปรุงการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติให้เป็นระบบ ทั้งการจัดระเบียบแรงงานไร้ฝีมือ การดึงดูดแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงเข้ามาทำงานในประเทศ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของแรงงานข้ามชาติให้มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ในการบริหารจัดการแรงงานได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการจัดบริการทางสังคมให้กับแรงงานข้ามชาติตามความเหมาะสมและเป็น

ธรรม(7) จัดให้มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างความชัดเจนในบทบาทและภาระงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของภาครัฐ

#### 1.4.2 นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

นโยบายกระทรวงศึกษาตามนโยบายรัฐบาล นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555, ออนไลน์) กำหนดนโยบายที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาการศึกษา 16 นโยบายดังนี้

นโยบายที่ 1 การปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาทุกระดับ ให้มีการทบทวนเนื้อหาสาระในหลักสูตรที่เด็กและเยาวชนต้องเรียนเพื่อให้มีความรู้พื้นฐานและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก นอกจากนี้ ควรเน้นเรื่องพื้นฐานคณิตศาสตร์ เพื่อต่อยอดในการผลิตนักวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์และเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษและการใช้ภาษาไทย เพราะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร และการอ่าน การคิดวิเคราะห์ การย่อความ ยังคงเป็นปัญหาที่สำคัญของเด็กไทย รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ถูกต้องให้แก่เด็กและเยาวชน รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาด้านสุขภาพและภาวะโภชนาการให้เด็กอย่างเหมาะสมกับวัยด้วย

นโยบายที่ 2 การผลิตคนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งภายในประเทศและระดับสากล การผลิตและพัฒนากำลังคนต้องเน้นในสาขาที่ขาดแคลนหรือมีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ เช่น บุคลากรด้านการแพทย์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพยาบาล เป็นต้น ควรเน้นพัฒนาคนไทยให้มีความรู้ความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษ มีศักยภาพเพียงพอไปทำงานในต่างประเทศได้ และต้องมีการเตรียมคนไทยให้พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วย โดยครูอาจารย์จะต้องแนะนำแนวการศึกษาให้นักเรียนนักศึกษาสนใจเรียนในสาขาที่ขาดแคลนตั้งแต่ต้น เมื่อเปิดประชาคมอาเซียนทำให้มีงานรองรับและมีรายได้ดี ทั้งนี้ นายกรัฐมนตรีเน้นย้ำให้กระทรวงศึกษาธิการเร่งผลิตกำลังคนระดับอาชีวศึกษาด้านคอมพิวเตอร์และวิศวกรรมยานยนต์ให้เพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์

นโยบายที่ 3 การปลูกฝังคุณธรรมและจิตสำนึกประชาธิปไตย ดำเนินการเรื่องการปฏิบัติธรรมของนักเรียนนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง เน้นการปลูกฝังเรื่องความมีวินัย การแบ่งหน้าที่การทำงาน จิตอาสา การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความเสียสละ ความเสมอภาคหญิง - ชาย ตั้งแต่เล็กๆ นอกจากนี้ ให้ดำเนินการนำโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการครูพระสอนศีลธรรม และโครงการปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารมาดำเนินการต่อเนื่อง รวมทั้ง ควรนำเรื่องหน้าที่พลเมืองและศีลธรรมกลับมาบรรจุในหลักสูตรการเรียนการสอน

นโยบายที่ 4 การจัดการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน พัฒนาการศึกษของประเทศให้ไปอย่างมีคุณภาพ กระจายโอกาสอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตลอดจนสามารถก้าวทันและแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งในความเป็นจริงประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งอาเซียน โดยมี 3 เสาหลัก ได้แก่ ความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ ความร่วมมือทางการเมืองและความมั่นคง และความร่วมมือทางสังคม วัฒนธรรม ซึ่งเสาหลักความร่วมมือทางสังคมมีความก้าวหน้ามากที่สุด ให้มีการประเมินผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดทุก 3 เดือน และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นโยบายที่ 5 การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต (เน้นผู้สูงอายุ) /OTOP/ ภูมิปัญญาผู้สูงวัยส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาอัธยาศัย เช่น การจัดตั้งศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในวัยทำงานได้ยกระดับการศึกษา และได้รับการพัฒนา เพื่อการประกอบอาชีพและรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะควรให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้สูงอายุให้มีความรู้ การประกอบอาชีพ เพื่อให้กลับมาเป็นกำลังการผลิตของสังคมได้ นอกจากนี้ควรส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินโครงการพระราชดำริ โครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ โครงการศิลปาชีพ และการพัฒนา ต่อยอดสินค้า OTOP เพื่อการส่งออกต่างประเทศ การเรียนภาษาของประเทศเพื่อนบ้านการเปิดศูนย์การเรียนรู้ในต่างประเทศ ทั้งศูนย์สอนภาษาไทยให้กับชาวต่างประเทศและศูนย์การเรียนรู้สำหรับคนไทยในต่างประเทศ เพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

นโยบายที่ 6 การนำสันติสุขสู่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การใช้การศึกษาแก้ไขปัญหาคความไม่สงบสุขใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างจริงจัง โดยให้ประสานงานการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) เป็นต้น สำหรับการพัฒนาศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและการให้สิทธิพิเศษเรื่องความก้าวหน้าและเงินเดือนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกรณีพิเศษ และเน้นการจัดการเรียนการสอนสองภาษา (ภาษาไทยและภาษามลายู) เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจ สามารถสื่อสารภาษาได้ถูกต้อง

นโยบายที่ 7 การแก้ไขปัญหาเสพติด มุ่งเน้นให้ทุกสถานศึกษาต้องไม่มียาเสพติด เช่นเดียวกับโครงการ “โรงเรียนสีขาว” ในอดีตที่ผ่านมา โดยเพิ่มเติมให้การดำเนินงานในเรื่องความเข้มแข็งการติดตามอย่างใกล้ชิด และต้องสอนให้เด็กมีภูมิคุ้มกัน มีความรู้เกี่ยวกับโทษภัยของ

ยาเสพติด และมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และการได้รับโทษ เมื่อกระทำความผิดนอกจากนั้น ควรเร่งรัดให้มีความสำคัญกับการแก้ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กและเยาวชนอื่นด้วย เช่น เด็กท้องก่อนวัยเรียน ต้องให้ความรู้เรื่องเพศศึกษาอย่างถูกต้อง เด็กติดเกมส์ ต้องสอนให้เด็กมีภูมิคุ้มกัน มีความรู้เกี่ยวกับการรับโทษ ปัญหาการทะเลาะวิวาทและใช้ความรุนแรงของนักเรียน นักศึกษา ต้องเร่งแก้ไขปัญหาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยเฉพาะระดับอาชีวศึกษา เป็นต้น

นโยบายที่ 8 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) ในการจัดหาเครื่องแท็บเล็ตให้แก่นักเรียนชั้น ป.1 และ ม.1 ทุกคน มีการจัดทำจัดหาและพัฒนาเนื้อหาที่เหมาะสมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรจุในแท็บเล็ตเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายให้ครอบคลุมโรงเรียนในทุกสังกัดอย่างทั่วถึง ซึ่งปีงบประมาณ 2555 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ดำเนินการจัดซื้อแท็บเล็ตให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ทุกสังกัด จำนวน 856,886 เครื่องและจัดส่งให้โรงเรียนผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา 183 เขต โดยเขตพื้นที่ได้ดำเนินการอบรมผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ป.1 และครู ICT ให้มีความรู้ในการจัดการเรียนการสอนโดยแท็บเล็ต รวมทั้งมีการนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน สำหรับโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมโดยการจัดหาผู้เก็บและอุปกรณ์ชาร์ต ติดตั้งจอ LCD/ทีวี/ลำโพง เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน มีการประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจการใช้แท็บเล็ต พัฒนาเทคนิคและวิธีการสอนให้ครู ป.1 และบูรณาการแผนการสอนเชื่อมโยงกับการใช้แท็บเล็ตในแต่ละกลุ่มสาระ ทั้งนี้ในระยะเริ่มต้นโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้แท็บเล็ตใน 5 กลุ่มสาระหลักและใช้บทเรียน offline เป็นสื่อในการสอน

นโยบายที่ 9 การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัย การวิจัยให้มุ่งเน้นงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อภาคการผลิตหรือภาคอื่นๆ ได้จริง ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้น โดยแนวทางการดำเนินงานข้อแรก ให้สำรวจและนำงานวิจัยที่ทำไว้แล้วที่สามารถนำมาปรับใช้ประโยชน์ได้มาปรับปรุง ต่อยอดเพื่อประยุกต์ใช้ประโยชน์จริง ข้อที่สอง ในการทำวิจัย ควรให้คนที่จะใช้ผลงานวิจัยเข้ามามีส่วนร่วมทำการวิจัยหรือเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น ภาคธุรกิจเพราะหากวิจัยแล้วภาคธุรกิจเห็นว่าได้ประโยชน์จริง ภาคธุรกิจยอมให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการวิจัยมากขึ้นช่วยประหยัดงบประมาณเพื่อการวิจัยของภาครัฐลง ทั้งนี้ ในการวิจัย นอกจากการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์แท้ๆ ส่วนหนึ่งแล้ว ควรเน้นการวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์หรือประยุกต์ใช้ได้จริง

นโยบายที่ 10 กองทุนตั้งตัวได้/กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กองทุนตั้งตัวได้ การดำเนินงานโครงการกองทุนตั้งตัวได้ มีความพร้อมพอสมควรและผู้ประกอบการหรือผู้เข้าร่วม

โครงการก็มีความพร้อม สามารถดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวได้ โดยเฉพาะผู้ประกอบการใหม่ๆ ควรมีระบบช่วยสนับสนุน โดยให้ดำเนินการในส่วนที่ชำนาญ สำหรับในส่วนที่ไม่ชำนาญ อาจจัดหาระบบหรือจ้างผู้อื่นดำเนินการให้ เช่น ผู้ประกอบการบางรายเก่งในด้านการผลิต อาจจัดหาระบบหรือผู้รับจ้างมาดำเนินการเรื่องการทำบัญชี การบริหารต่างๆ เป็นต้น กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล โดยกำหนดเป็นวาระเร่งด่วนที่ดำเนินการในปี พ.ศ.2555 สำหรับเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนแบบดอกเบี้ยต่ำหรือปลอดดอกเบี้ยในการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ เพื่อการพัฒนาไปสู่การสร้างสวัสดิภาพและสวัสดิการให้แก่สตรีที่มีอายุ 15 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป รวมถึงการพัฒนาศักยภาพสตรี การสร้างภาวะผู้นำ และการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ เพื่อเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกับองค์กรสตรีตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ และเป็นการให้โอกาสสตรีในทุกพื้นที่ ทุกชุมชนได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา โดยความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรสตรีต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้สตรีไทยได้รับประโยชน์จากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

นโยบายที่ 11 การผลักดันการปฏิรูปการเมืองเพื่อให้มีรัฐธรรมนูญของประชาชน มีนโยบายให้บุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับมีส่วนร่วมในการรณรงค์ ทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

นโยบายที่ 12 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ความโปร่งใส ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน การเร่งรัดงบประมาณ การบริหารจัดการงานภาครัฐให้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะเรื่อง ความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงการซื้อขายตำแหน่ง เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อประเทศโดยรวมอย่างแท้จริง พร้อมทั้งให้เร่งรัดดำเนินการให้มีการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยเฉพาะงบลงทุนให้เริ่มดำเนินการโครงการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เพื่อให้เงินลงไปช่วยกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศ และการจัดซื้อจัดจ้างให้ดำเนินการตามระบบปกติ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

นโยบายที่ 13 การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษา ให้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจัดระบบรับส่งเด็กจากโรงเรียนขนาดเล็กด้วยคุณภาพ ไปเรียนยังโรงเรียนที่มีคุณภาพดีกว่า โดยผู้ปกครองไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ช่วย让孩子ได้รับการศึกษาที่ดีขึ้น และเป็นการประหยัดงบประมาณด้วย ทั้งนี้ ในการดำเนินงานต้องคำนึงถึงปัญหาของมวลชนด้วย เช่น ผู้ปกครองยินยอม เป็นต้น



นโยบายที่ 14 การพัฒนาคุณภาพครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นครูสาขาที่ขาดแคลน โดยเฉพาะครูที่สอนไม่ตรงตามวุฒิ และครูบรรจุใหม่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรชาญชาวบ้าน และบุคลากรจากภาคส่วนต่างๆ ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นครูช่วยสอน โดยเร่งรัดแก้ปัญหาให้คนที่มีความรู้ในสาขาที่ขาดแคลนหรือชาวต่างชาติ ที่ไม่มีใบประกอบวิชาชีพครูมาช่วยสอนในโรงเรียนได้ เช่น ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรเน้นการพัฒนาครูให้สามารถส่งเสริม สร้างทักษะและอำนวยความสะดวกให้เด็กคิดได้อย่างถูกต้อง สร้างสรรค์ และเน้นการสร้างขวัญ กำลังใจและสิทธิประโยชน์ก่อกุศลให้กับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูมีกำลังใจทุ่มเทให้กับการพัฒนาการเรียนการสอนมากขึ้น เช่น เรื่องเงินเดือนครู การเลื่อนวิทยฐานะ ปัญหาหนี้สินครู เป็นต้น

นโยบายที่ 15 การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้นำโรงเรียนต้นแบบหรือโรงเรียนตัวอย่างที่สามารถจัดระบบการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดี มาเป็นตัวอย่าง เพื่อโรงเรียนอื่นนำไปปรับใช้เพิ่มขึ้นต่อไป

นโยบายที่ 16 การติดตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน (1) การป้องกันการล่วงละเมิดทางเพศในสถานศึกษา ดูแลการล่วงละเมิดทางเพศในสถานศึกษาอย่างจริงจัง ถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะการล่วงละเมิดทางเพศในสถานศึกษา ระหว่างครูกับนักเรียน อาจารย์กับนักศึกษา รวมถึงบุคลากรทางการศึกษาด้วย (2) การทะเลาะวิวาทของนักเรียนนักศึกษา ที่ผ่านมามีความรุนแรงมากขึ้น โดยมีการทำร้ายร่างกายกันด้วยอาวุธต่างๆ เช่น ไม้ เหล็กท่อน มีด ปืน และระเบิด จนทำให้เกิดการบาดเจ็บ หรือเสียชีวิตเกิดขึ้น และเป็นข่าวทางสื่อสารมวลชนอย่างต่อเนื่อง การทะเลาะวิวาทของนักเรียนดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นนักเรียนสายอาชีพศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.4.3 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แดลงนโยบายสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 4 นโยบายหลัก (บัณฑิต ศรีพุทธางกูร,2556 น. 4-6) ประกอบด้วย

1) ส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพการศึกษาเอกชน ให้นักเรียน บุคลากรและโรงเรียนทุกประเภททุกระดับมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น มีข้อมูลข่าวสารการวิจัย ติดตามประเมินผลสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ นักเรียน บุคลากรและโรงเรียนได้รับการสนับสนุนต่อเนื่องเป็นระบบ

2) พัฒนาระบบบริหารจัดการ ให้บุคลากรมีสมรรถนะการทำงานสูงขึ้น  
หน่วยงานมีระบบและกลไกการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนของ  
ทุกภาคส่วน จัดให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา

4) ส่งการจัดการศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดน  
ภาคใต้

ทั้งนี้ "ปีการศึกษา 2556 ปีแห่งการเพิ่มคุณภาพการศึกษาเอกชน" โดยกำหนด  
เป้าหมาย 8 ด้าน ดังนี้ (1) คุณภาพการสอนวิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนชั้น ป.4 ต้องสื่อสาร  
ภาษาอังกฤษได้ (2) คุณภาพการสอนวิชาภาษาไทย นักเรียนชั้น ป. 3 ต้องอ่านคล่อง เขียนคล่อง  
(3) คุณภาพการสอนวิชาคณิตศาสตร์ นักเรียนต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์  
สูงขึ้น (4) คุณภาพ กระบวนการคิด โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียนให้มี  
กระบวนการคิดได้อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์ โดยการนำนวัตกรรมการสอนที่เหมาะสมมาปรับ  
ใช้ (5) คุณภาพทักษะชีวิต โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะชีวิตนักเรียน ด้วย  
การบูรณาการกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ (6) คุณภาพโรงเรียน  
อาชีวศึกษานักเรียนที่จบการศึกษาต้องมีงานทำ (7) คุณภาพโรงเรียนนานาชาติโรงเรียนต้องได้รับ  
การรับรองจากสถาบันรับรองมาตรฐานสากล (8) คุณภาพโรงเรียนนอกระบบ โรงเรียนต้องมีการ  
จัดทำระบบการประกันคุณภาพภายใน ทั้งนี้ก็เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและเพื่อเป็น  
การรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนซึ่งเรื่องภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญและการ์ที่ไทยจะเป็น  
ศูนย์กลางการศึกษานั้นการพัฒนาเรื่องการศึกษาถือเป็นสิ่งที่ทาง สช. ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก  
และโรงเรียนเอกชนที่ดีและมีคุณภาพหลายโรง ก็สามารถใช้เป็นโรงเรียนต้นแบบให้แก่โรงเรียน  
อื่นๆได้ เช่น โรงเรียนอนุบาลสุธีธร โรงเรียนครุฑสถิตยาลัย หรือโรงเรียนสัตยาไสย ที่เน้นวิชาการ  
และการสอนเรื่องการใช้ชีวิตประจำวันควบคู่ไปด้วย

จากกฎหมายและแนวนโยบายการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนสอน  
ภาษาจีน ดังกล่าวแล้วจะเห็นว่ารัฐได้ให้ความสำคัญของการศึกษาเอกชน กำหนดบทบาทหน้าที่และ  
สิ่งที่รัฐพึงให้การส่งเสริมการศึกษาเอกชนตั้งแต่รัฐธรรมนูญกระทั่งถึงนโยบายระดับปฏิบัติการ  
กล่าวคือรัฐธรรมนูญกำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐที่จะให้คนไทยได้รับการศึกษาระดับการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน กำหนดให้เอกชนชนที่ร่วมจัดการศึกษาต้องได้รับความคุ้มครอง พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ นอกจากจะกำหนดความมุ่งหมายแนวทางการจัดและแนวทางการบริหารการศึกษาใน  
ภาพรวมแล้ว ยังกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ ให้โรงเรียนเอกชน  
บริหารโรงเรียนในรูปคณะกรรมการ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 กำหนดประเภท

โรงเรียนเอกชนใหม่เป็นโรงเรียนเอกชนในระบบและโรงเรียนเอกชนนอกระบบ กำหนดแนวทางการดำเนินการและการบริหาร โรงเรียนเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ ตั้งแต่การจัดตั้ง การบริหาร การอุดหนุน การควบคุมคุณภาพจนถึงการยุบเลิก โดยโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเดิมได้เปลี่ยนสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบที่สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและเปิดสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่สอง รับผิดชอบต่ออนาคตในนามของสมาคมหรือมูลนิธิ โดยโรงเรียนสอนภาษาจีนการกุศลเดิมรัฐให้เงินอุดหนุนรายหัวเต็มจำนวนเช่นเดียวของรัฐ โรงเรียนต้องเร่งจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่รัฐกำหนด และต้องดำเนินการอื่นเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนทั่วไป โรงเรียนจึงอยู่ในภาวะของการปรับตัวและต้องบริหารจัดการพิเศษ เมื่อมีการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนแล้ว สำนักงานได้เน้นการพัฒนาการบริหารและการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชนในทุกด้าน

## 2. พัฒนาการสอนภาษาจีนและโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

### 2.1 พัฒนาการสอนภาษาจีนในประเทศไทย

พัฒนาการศึกษาภาษาจีนในประเทศไทย สามารถแบ่งเป็น 3 ยุค คือยุคแรก ยุคยุ่งยากและยุคปัจจุบัน (วรศักดิ์ มหัทธโนบล, 2551, Online) ดังนี้

ยุคแรก ไทยกับจีนมีการติดต่อสัมพันธ์กันมาช้านาน มีหลักฐานที่ค้นพบใหม่ๆ ในหลายที่ซึ่งสามารถย้อนกลับไปได้นับพันปี ในแง่ของความสัมพันธ์ทางการทูตแล้ว มีหลักฐานชัดเจนว่า มีมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยเรื่องอำนาจเรื่อยมา จนถึงสมัยรัฐอยุธยา และรัฐกรุงเทพมหานคร การเข้ามาเมืองไทยของชาวจีนตั้งแต่อดีต แม้เราจะไม่ทราบจำนวนที่แท้จริง แต่ก็มีความรู้ที่ชาวจีนเหล่านี้มีจำนวนมาก มีการตั้งชุมชนอยู่กันเป็นหมู่บ้าน โดยเฉพาะที่อยุธยา การเข้ามาของชาวจีนดังกล่าว ย่อมมีการนำภาษาจีนเข้ามาใช้ด้วยเป็นธรรมดาแต่ก็ไม่มาถึงขั้นมีการสอนภาษาจีนกันขึ้น แต่มีการนำศัพท์คำจีนบางคำมาใช้ในชีวิตประจำวันของคนไทยไปด้วย เช่น ได้กั๋ง จันอับ เป็นต้น ส่วนใหญ่ไม่ได้ออกเสียงด้วยภาษาจีนกลางแต่ออกเสียงตามชาวจีนที่นำภาษาจีนเข้ามาใช้ในไทย กระทั่งภาษาจีนได้มีการสอนในสังคมไทยก็ในสมัยรัชกาลที่ 1 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งให้เห็นว่า ภาษาจีนมีความจำเป็นในการติดต่อสื่อสารในหมู่ชาวจีนด้วยกันเอง หรือไม่ก็ให้ลูกหลานจีน เป็นการสืบทอดสู่ลูกหลานจีน ดำเนินการเรื่อยมาถึงสมัยรัชกาลที่ 3 ถึงรัชกาลที่ 5 นั้นชาวจีนเริ่มที่จะลงหลักปักฐานอยู่ในไทยแล้วและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การสืบทอดวัฒนธรรมภาษาของชาวจีนจึงดำเนินการ ได้ 3 ทาง หนึ่ง ส่งลูกหลานของตนกลับไปเรียนภาษาจีนที่เมืองจีน สอง ส่งเสียให้ลูกหลานของตนเรียนภาษาจีนในเมืองไทย ซึ่งต้องเปิดสถานศึกษาขึ้นมา

ในเมืองไทย สาม ปล่อยลูกหลานของตนไปตามบุญตามกรรม มีลูกหลานจีนจำนวนไม่น้อยที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้

จากทางเลือกที่สอง สถานศึกษาที่สอนภาษาจีนจึงเกิดขึ้นในเมืองไทย แรกเริ่มเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ จ้างครูจีนมาสอน ตามกลุ่มสำเนียงพูดของภาษาถิ่น เช่นแต้จิ๋ว (เงาโจว) จีนกวางตุ้ง (กวางตง)จีนฮกเกี้ยน(ฝูเจี้ยน) จีนฮากกาหรือจีนแคะ(เกอเจีย) และจีนไหหลำ (ไหหนาน) ทั้งนี้จีนแต้จิ๋วเป็นสำเนียงพูดในกลุ่มใหญ่ที่สุด ส่วนจีนกลางมีน้อยมาก โรงเรียนได้รับการพัฒนาขึ้นรับนักเรียนได้เป็นจำนวนมากๆ สอนวิชาต่างๆ ด้วยภาษาจีนทั้งสิ้น เป็นโรงเรียนนานาชาติกลุ่มแรกในไทย ตราบจนสมัยรัชกาลที่ 6 รัฐบาลไทย ได้ให้โรงเรียนจีนไปจดทะเบียนให้ถูกต้อง ตามกฎหมาย ให้ง่ายแก่การควบคุม มีเหตุผลเกี่ยวกับความมั่นคงเข้ามาพัวพันอยู่ด้วย เพราะเวลานั้นชาวจีนในไทยกลุ่มหนึ่งได้เข้าไปมีบทบาททางการเมือง สนับสนุนการปฏิวัติสาธารณรัฐในจีน ซึ่งต่างกับอุดมการณ์ของประเทศไทย ด้วยภาษาคือพลังสำคัญที่จะทำให้วัฒนธรรมจีนสามารถสืบทอดต่อไปได้ แม้มีการจัดระเบียบแล้วแต่ไม่มีผลกระทบในด้านหลักสูตรที่ใช้สอนอยู่แต่อย่างใด ที่เคยสอนกันมาอย่างไร ก็ยังคงเป็นไปตามนั้น ตราบจนเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองขึ้นใน ค.ศ.1932 (พ.ศ.2475)

ยุคยุ่งยาก เป็นยุคที่ฐานะของภาษาจีนถูกสั่นคลอนอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ถือได้ว่าเป็นยุคสมัยแห่งความยุ่งยาก เนื่องมาจากวิกฤตการเปลี่ยนแปลงของการเมืองโลกเกิดอุดมการณ์ทางการเมืองใหม่ๆ ขึ้นมา อุดมการณ์ที่เด่นๆ เช่น อุดมการณ์เผด็จการหรือฟาสซิสต์ อุดมการณ์ประชาธิปไตย และอุดมการณ์สังคมนิยมหรือคอมมิวนิสต์ สังคมไทยถูกเลือกให้ใช้อุดมการณ์ประชาธิปไตย ผ่านการปฏิวัติในปี ค.ศ.1932 ได้พ่วงเอาบทบาทของชาวจีนเข้ามาด้วยความยุ่งยากในยุคสมัยจึงเกิดขึ้นจากสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ คือ ไทยต้องเผชิญกับการเคลื่อนไหวของขบวนการคอมมิวนิสต์จีนในไทย รัฐบาลไทยทั้งก่อนและหลัง การปฏิวัติ ค.ศ.1932 ถือเป็นปฏิกิริยาไปโดยอัตโนมัติ กลางทศวรรษ 1920 ญี่ปุ่นได้กระทำการคุกคามจีนรุนแรงขึ้น ชาวจีนในไทย เกิดความรู้สึกต่อต้านญี่ปุ่นรวมตัวกันจัดตั้งขบวนการต่อต้านญี่ปุ่นขึ้นมา เมื่อสงครามจีนกับญี่ปุ่นปะทุขึ้นใน ค.ศ.1937 การต่อต้านญี่ปุ่นในไทยก็ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น โรงเรียนจีนในขณะนั้นนับเป็นตกเป็นจำเลย เป็น 1 ในแหล่งซ่องสุมทางการเมืองของขบวนการทางการเมืองของชาวจีนในไทย ทั้งของขบวนการคอมมิวนิสต์จีนในไทย (เพื่อเผยแพร่ลัทธิคอมมิวนิสต์) ทั้งของขบวนการต่อต้านญี่ปุ่นหรือไม่ก็ของทั้งสองขบวนการรวมๆ กันทำให้ครูจีนจำนวนมากที่ถูกจับกุมและลงโทษ (ส่วนใหญ่คือเนรเทศ) ทั้งก่อนและหลังการปฏิวัติ ค.ศ.1932 ครูเหล่านี้โดยมากแล้ว อยู่ในขบวนการคอมมิวนิสต์จีนแทบทั้งสิ้น จึงมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนภาษาจีนมากที่สุด รัฐบาลไทยได้ทำการกวาดล้างครั้งใหญ่ใน ค.ศ.1938 (หลังสงครามจีน-ญี่ปุ่น

เกิดแล้วประมาณ 1 ปี) ผลของการกวาดล้างไม่เพียงทำให้ครูจำนวนมาก ถูกจับกุมเท่านั้น หากที่สำคัญโรงเรียนจีนที่มีอยู่กว่า 200 แห่ง ทั่วประเทศ ต่างก็ถูกสั่งปิดไปด้วย เวลาผ่านไประยะหนึ่ง แคนนำชาวจีนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนจีน ก็ได้ร้องขอต่อรัฐบาล ให้อนุญาตให้เปิดโรงเรียนจีนอีกครั้งหนึ่ง รัฐบาลอนุญาตให้เปิดสอนอย่างมีเงื่อนไข ให้มีการใช้ภาษาจีนในการเรียนการสอนไม่เกินไปกว่าร้อยละ 20 และต่อมาจำกัดให้เรียนได้ไม่เกินชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 หรือชั้นประถมศึกษาตอนต้นเท่านั้น ทำให้การเรียนการสอนภาษาจีนในไทยเกิดข้อจำกัดทางด้านคุณภาพในเวลาต่อมา เป็นการแยกการเรียนการสอนภาษาจีน ให้ออกจากความเป็นจีน (Cheesiness) เมื่อสงครามจีน-ญี่ปุ่นสิ้นสุดลงและขบวนการคอมมิวนิสต์ในจีนได้รับชัยชนะเหนือ กว๋อหมินต๋ง ในปี ค.ศ.1949 (พ.ศ.2492) และตรงกับช่วงที่รัฐไทย ได้เข้าสู่ยุคสมัยของการต่อต้านลัทธิคอมมิวนิสต์ อย่างจริงจัง และรุนแรง การใช้ภาษาจีนไม่ว่าในกาลเทศะไหนดี หรือเลวมากน้อยเพียงใด ได้กลายเป็นเรื่องที่ค่อยๆ ห่างไกลลูกหลานจีนออกไป จะมียกเว้นก็แต่ครอบครัวจีน ที่มีฐานะดีหรือช่องทางดีเท่านั้น ที่อาจหาวิธีส่งเสียลูกหลานของตน ให้ได้เรียนภาษาจีนในต่างประเทศ เช่นที่ฮ่องกง มาเลเซียหรือปีนัง ใต้หวัน หรือสิงคโปร์ เป็นต้น แต่มีบ้างเหมือนกันที่เสียงส่งลูกหลานเข้าไปในจีนแผ่นดินใหญ่ (โดยผ่านทางฮ่องกง) ซึ่งถือเป็นเรื่องที่เสียงไม่น้อย หนทางที่เหลือก็คือ การให้ลูกหลานไปเรียนพิเศษภาษาจีนหลังเลิกเรียนจากโรงเรียน (ไทย) ซึ่งโดยทั่วไปมักเรียนกันวันละ 1 ชั่วโมง สถานการณ์เช่นนี้ดำรงอยู่นานหลายสิบปี ภาษาจีนถูกปลดปล่อยให้มีอิสระในการเรียนการสอนมากขึ้นก็ล่วงเข้าสู่ทศวรรษ 1990 ไปแล้ว แต่ที่พบมีลูกหลานจีน หรือที่เรียกกันใหม่ว่า “ชาวไทยเชื้อสายจีน” ที่รู้ภาษาจีนนั้นมีน้อยมาก และที่รู้ดีก็มักคุ้นชินกับภาษาจีนท้องถิ่นและอักษรจีนแบบเก่า ในขณะที่การใช้ภาษาจีนในจีนแผ่นดินใหญ่ ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ มานานนับสิบปีก่อนหน้านั้นแล้ว โดยสรุปก็คือว่า เมื่อภาษาจีนในไทยหลุดออกจากยุคสมัยแห่งความยุ่งยากมาได้เท่านั้น

ยุคปัจจุบัน จีนมีนโยบายปฏิรูป และเปิดประเทศใน ค.ศ.1979 เป็นต้นมา ทำให้จีนต้องเป็นมิตรกับทุกประเทศ โดยไม่ถือเอาความแตกต่างทางอุดมการณ์ มาเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทำให้ประเทศต่างๆ ที่เคยเป็นปฏิปักษ์หรือระแวงสงสัยกลับเปิดต้อนรับจีนในฐานะมิตรประเทศ และเลิกต่อต้านสิ่งที่เรียกว่า “จีนคอมมิวนิสต์” ไปในที่สุด ทำให้ภาษาจีนมีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ รัฐบาลไทยอนุญาตให้เปิดการเรียนการสอนได้ทั้งใน โรงเรียนภาครัฐและเอกชน และเปิดได้ถึงระดับอุดมศึกษา ในส่วนที่เคยทำการเรียนการสอน “พิเศษ” แบบลักปิดลักเปิดตามบ้านก็อนุญาตให้เปิดอย่างเป็นทางการจะลักษณะและอย่างเปิดเผย ไม่ว่าจะมีการหลักสูตร ก็ชั้นเรียน หรือจำนวนผู้เรียนที่มากน้อย ขอเพียงทำให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎหมาย และมีกระทรวงศึกษาธิการ รับรองวิทยฐานะเท่านั้น ก็สามารถทำได้ในฐานะโรงเรียนนอกระบบ การสอนภาษาจีนโดยภาพรวม

เป็นไปใน 2 ลักษณะ เป็นการเรียนการสอนที่ยังคงสืบทอดแนวทางที่เป็นมาแต่อดีต และเป็นการเรียนการสอนที่มุ่งแสวงหาแนวทางใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ต่างคนต่างดำเนินการไปด้วยตนเองอย่างอิสระ ลักษณะหลังสถานศึกษาเลือกที่จะสอนการออกเสียงผ่านระบบพินอิน (pin-in) ในระดับอุดมศึกษาบางแห่ง รวมเอาระบบจู้อินฝู่เฮ่า เอล และเวดเจิ้ลส์ เข้าไปด้วย ถึงแม้ในชั้นปลายจะเน้นที่ระบบพินอินก็ตาม ส่วนตำราที่ใช้ก็เป็นตำราที่ผลิตจากจีนแผ่นดินใหญ่ เกี่ยวกับตำรานี้ยังพบอีกว่า สถานศึกษาหลายแห่งใช้ตำราที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าสถานศึกษาแห่งนั้นๆ เลือกที่จะใช้ตำราจาก “มณฑล” ไหนของจีน ฉะนั้น เมื่อมองในแง่ของหลักสูตรแล้ว หลักสูตรจึงย่อมขึ้นอยู่กับตัวตำราไปด้วย ซึ่งโดยสรุปแล้วก็คือ หลักสูตรก็แตกต่างกันไป

การใช้ภาษาจีนในไทยนั้นเป็นการใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ และใช้ภาษาจีนกลางเป็นส่วนน้อย ฉะนั้น ภายหลังจากที่ภาษาจีนถูกปลดปล่อยในทศวรรษ 1990 ไปแล้ว ภาษาจีนกลางที่เข้ามามีบทบาทในการใช้มากขึ้น จึงไม่อาจเปลี่ยนแปลงการใช้แบบเดิมไปได้ง่ายๆ ทั้งนี้ยังไม่เน้นการใช้อักษรจีนตัวเต็ม (ฝานถี้จื้อ) ที่ยังคงปรากฏว่ามีการใช้มากกว่าอักษรตัวย่อ (เจียนถี้จื้อ) ที่ทางจีนแผ่นดินใหญ่ได้ทำการ “ปฏิรูป” ไปแล้วมากกว่า 2,000 ตัวอักษร โดยเฉพาะในสื่อสิ่งพิมพ์ภาษาจีนนั้นจะเห็นได้ชัด นัยสำคัญของประเด็นนี้ก็คือว่า อักษรตัวย่อที่จีนปฏิรูปนั้น จีนเลือกเอาตัวอักษรที่มักใช้กันในชีวิตประจำวันเป็นลำดับแรก ด้วยเหตุนี้ การไม่รู้จักอักษรตัวย่อ จึงไม่น่าจะเป็นผลดีแก่ผู้ใช้ภาษาจีนมากนัก (อย่างน้อยก็ในระยะยาว) ในทางตรงข้าม หากผู้ใช้คนใดที่รู้ทั้งตัวย่อและตัวเต็ม ก็ต้องนับว่าได้เปรียบผู้ใช้ที่รู้แต่เพียงแบบใดแบบหนึ่ง การที่ภาษาจีนในยุคสมัยใหม่ได้เริ่มต้นใหม่ด้วยความอิสระ ส่งผลกระทบต่อสำคัญ คือ (1) ความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ปัจจุบันนี้การเรียนการสอนภาษาจีนในไทยได้มีความร่วมมือกับหลายๆ ฝ่าย บางแห่งก็ร่วมมือกับหน่วยงานของทางการจีน บางแห่งก็ร่วมมือกับไต้หวันหรือประเทศเพื่อนบ้าน ในขณะที่บางแห่งก็ร่วมมือมากกว่าหนึ่งฝ่าย หรือไม่ก็ร่วมมือกับประเทศตะวันตก แต่โดยมากแล้ว จีนมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกับไทยมากกว่าทุกๆ ฝ่าย (2) การใช้ประโยชน์จากความเป็นจีน แม้ชาวไทยส่วนใหญ่ในทุกวันนี้จะห่างเหินจากความเป็นจีนไกลออกไปทุกที ความห่างเหินนั้น ก็เป็นไปแต่โดยการสืบทอดในเชิงสายเลือดและวัฒนธรรมเท่านั้น ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว ความเป็นจีนยังคงหลงเหลือให้เห็นอยู่ไม่น้อยในชีวิตประจำวัน ประโยชน์โดยตรงในแง่นี้มีอยู่อย่างน้อย 2 ประการ คือ หนึ่ง การทำความเข้าใจความคิดความเชื่อของสังคมจีนได้ง่ายขึ้น และสอง การเพิ่มทักษะในการใช้ภาษาจีนให้แก่ผู้เรียนและผู้สอน ถึงแม้ความเป็นจีนที่ยกตัวอย่างมา จะมีปัญหาตรงที่เป็นภาษาจีนท้องถิ่นก็ตาม ในประเด็นนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน โดยตรง อาจพิจารณาได้เองในแง่ของความเหมาะสม

(3) ภาษาจีนกับภาษาไทย แม้ทุกวันนี้การเรียนการสอนภาษาจีนจะสอนการออกเสียงผ่านระบบพินอินหรือระบบอื่นก็ตาม แต่ถึงที่สุดแล้ว ในเวลาที่ใช้จริงก็คงหลีกเลี่ยงการออกเสียงผ่านอักษรไทยไปไม่ได้ เกี่ยวกับเรื่องนี้ภาษาไทยมีข้อดีอยู่เรื่องหนึ่งคือ ภาษาไทยมีเสียงวรรณยุกต์พอที่จะใช้กับภาษาจีนได้ โดยไม่ขัดกัน (ไทยมี 5 เสียง จีนมี 4 เสียง) ตรงนี้นับเป็นประโยชน์ของภาษาไทยโดยแท้

(4) ภาษาจีนกับความรู้อื่นๆ ปัญหาข้อหนึ่งของการเรียนการสอนภาษาจีนในทุกวันนี้คือ การที่ความรู้ภาษาจีนเป็นอย่างไร ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีความรู้เรื่องอื่นไปด้วย ซึ่งผิดไปจากความคาดหวังของผู้ที่ต้องการใช้ผู้รู้ภาษาจีน มาช่วยในกิจการงานของตน ปัญหานี้มาจากการเรียนการสอนภาษาจีน ที่ยังขาดเอกภาพระหว่างความรู้ในทางภาษาศาสตร์ กับความรู้ในทางจีนศึกษา (Chinese Studies) หรือจีนวิทยา (Sinology) ความรู้ในเชิงภาษาศาสตร์ยังไม่ใช่ปัญหาหลัก เพราะแทบทุกสถานศึกษามักจะต้องให้ความรู้ด้านนี้เป็นปกติอยู่แล้ว เหตุฉะนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงอยู่ตรงคำถามที่ว่า ปัญหานี้มีสาเหตุมาจากอะไร เช่น เป็นเพราะตัวผู้เรียน ไม่ใส่ใจต่อความรู้ทางด้านจีนศึกษา หรือจีนวิทยา หรือเป็นเพราะตัวหลักสูตรไม่เอื้อ หรือไม่เปิดพื้นที่ให้กับความรู้ทางด้านที่ว่า การพบสาเหตุของปัญหา น่าจะช่วยแก้ปัญหานี้ได้ไม่น้อย

ความคาดหวังเกี่ยวกับความรู้ในทางจีนศึกษาหรือจีนวิทยาที่เกิดขึ้นและเป็นปัญหานั้น มิใช่ความคาดหวังที่เล็งผลเลิศแต่อย่างใด แต่เป็นความคาดหวังในระดับพื้นๆ ที่ต่างก็เชื่อว่า ผู้ที่มีความรู้ภาษาจีนดี น่าที่จะมีความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องจีนพอสมควร เช่น รู้ว่าผู้นำจีนคนปัจจุบันชื่ออะไร หรือคนชื่อ ชุนยัตเซิน เหมาะเจตอง หรือ เต็งเสี่ยวผิง คือใคร มีความสำคัญต่อจีนอย่างไร หรือนโยบายปฏิรูปและเปิดประเทศเป็นอย่างไร และส่งผลเช่นใด เป็นต้น แต่ความจริงก็คือว่า ความคาดหวังในระดับพื้นๆ เช่นนั้นกลับไม่ปรากฏ อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของประเด็นนี้ก็กลับไม่ได้อยู่ตรงความคาดหวังว่าฟังมีสูงหรือต่ำ มากหรือน้อยแค่ไหน หากอยู่ตรงที่ทำอะไร จึงจะให้ผู้รู้ภาษาจีน มีความรู้เรื่องจีนในลักษณะที่เป็นองค์รวม (holistic) อย่างแท้จริง คือไม่จำเป็นต้องรู้ไปหมดทุกเรื่อง แต่ในขณะที่เดียวกันก็สามารถตอบหรือเข้าใจโจทย์เรื่องจีนอย่างเชื่อมโยงกัน ไม่ใช่รู้เรื่องจีนแต่เฉพาะที่จะทำให้คนมั่งคั่งร่ำรวยเท่านั้น แท้ที่จริงแล้ว ความรู้ในเรื่องจีนหรือเรื่องของประเทศอื่นใดก็ตาม เรารู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจที่ดีต่อกัน ด้วยผลประโยชน์ที่ฟังได้ร่วมกัน และด้วยสันติสุขร่วมกัน

ความสำคัญของภาษาจีนกลาง ปัจจุบันนอกจากภาษาอังกฤษแล้วภาษาจีนกลาง

เป็นภาษาที่คนกว่าพันล้านคนทั่วโลกใช้ในการสื่อสาร ส่วนใหญ่มาจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศซึ่งมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงและต่อเนื่องมาหลายปีที่จะกลายเป็นยักษ์ใหญ่ด้านเศรษฐกิจของโลกในศตวรรษนี้ จากเหตุผลนี้ ทำให้ภาษาจีนกลางได้

กลายเป็นภาษาที่คนจากหลายประเทศให้ความสนใจ และต้นตอที่จะเรียนรู้กันมากขึ้น ทำให้จำนวนคนที่เรียนภาษานี้ก็มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผู้เรียนส่วนใหญ่ล้วนมีเป้าหมายในการเรียนภาษาคือการสร้างข้อได้เปรียบในการสมัครงาน การเติบโตในหน้าที่การงาน และโอกาสในการติดต่อทางธุรกิจ เป็นต้น การรู้ภาษาจีนกลางเพิ่มอีกหนึ่งภาษา หมายถึงการเข้าถึงผู้คนบนโลกเพิ่มอีกกว่าหนึ่งพันล้านคนอีกด้วย มีคนกว่าพันสองร้อยล้านคนพูดภาษาจีนกลางเป็นภาษาแม่ และอีกล้านเกือบสองร้อยล้านคนพูดภาษาจีนกลางเป็นภาษาที่สอง รวมแล้วคนที่พูดภาษาจีนกลางทั่วโลกมีทั้งหมดเกือบสองพันล้านคน สำนักข่าวซินหัวของประเทศจีนรายงานว่ากระทรวงศึกษาธิการของจีนได้ประเมินตัวเลขชาวต่างชาติที่เรียนภาษาจีนกลางทั่วโลกจะมีถึง 100 ล้านคนในโรงเรียนมหาวิทยาลัยจำนวน 12,400 แห่งทั่วโลก ซึ่งรัฐบาลจีนต้องผลิตครูสอนภาษาจีนประมาณ 5 ล้านคนเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว (<http://english.cri.cn/3126/2006/05/24/269@94606.htm>.)

ปัจจุบันรัฐบาลจีนได้พยายาม ส่งเสริมให้ชาวต่างชาติเรียนภาษาจีนกลางกันมากขึ้น โดยรัฐบาลได้ก่อตั้งสถาบัน Confucius Institutes ซึ่งเป็นศูนย์ภาษาและวัฒนธรรมที่ทำหน้าที่แบบเดียวกับบริติชเคาน์ซิล (British Council) ของประเทศอังกฤษ สถาบันเกอเธ่ (Goethe-Institut) ของประเทศเยอรมนี หรือ อลลิยอง ฟรองเซส์ (Alliance Française) ของประเทศฝรั่งเศส โดยได้ก่อตั้งในประเทศต่าง ๆ มากกว่า 30 ประเทศ เช่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น เคนยา สหรัฐฯ และสวีเดน เป็นต้น โดยมีเป้าหมายว่าจะมีชาวต่างชาติเรียนภาษาจีน 100 ล้านคนก่อนปี 20

## 2.2 ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

โรงเรียนจีนแห่งแรกในประเทศไทยตั้งขึ้นในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช (พ.ศ.2325-2352) เมื่อ พ.ศ.2325 ณ เกาะแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงเรียนแห่งแรกนี้เรียกชื่อในภายหลังว่า เกาะเรียน โดยสอนภาษาจีนเพียงอย่างเดียว มีนักเรียนประมาณ 200 คน ไม่ปรากฏหลักฐานว่าใครเป็นผู้ตั้งขึ้นและปิดกิจการไปเมื่อใด ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ.2394-2411) มีคณะมิชชันนารีอเมริกันคณะหนึ่งนำโดย มิสซิสแมททูน (Mrs. Mattoon) ได้เปิดโรงเรียนประจำสอนด้วยภาษาจีนขึ้นข้างวัดอรุณราชวราราม ราชบุรี เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2395 โรงเรียนนี้มีครูในคณะมิชชันนารีชื่อ มิสเตอร์เกียง วา ซิบ (Mr. Kieng Kwa Sib) เป็นผู้จัดการสอนตามหลักฐานของกองโรงเรียนนโยบายพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนนี้แรกเริ่มมีนักเรียนชาย 27 คน ต่อมาได้ขยายโรงเรียนให้ใหญ่ขึ้นและรับนักเรียนทั้งชายและหญิง แต่ในปี พ.ศ.2403 มิสเตอร์เกียง วา ซิบ (Mr. Kieng Kwa Sib) ได้ถึงแก่กรรม ครูที่รับหน้าที่จัดการสอนต่อเป็นครูไทย ได้เปลี่ยนการสอนเป็นภาษาไทยทั้งหมด โรงเรียนสอนภาษาจีนในสมัยนั้นจึงยุติไป หลังจากนั้น ปี พ.ศ.2451 สมาคมจงฮว่าฮุกกว่าน (Zhonghua Huiguan) ได้จัดตั้งโรงเรียนจีนชื่อ ฮว่าอี้ (Hua Yi) ขึ้น ณ ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง



กรุงเทพฯ โรงเรียนแห่งนี้มีครูผู้สอนมาจากประเทศจีน 3 คน นับเป็นโรงเรียนจีนแห่งแรกที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการโดยชาวจีนในประเทศไทย (GW Skinner 1957 : 158-159) แต่โรงเรียนนี้ดำเนินการได้ไม่นานก็เลิกกิจการไป เพราะครูผู้สอนและผู้ดำเนินงานสนใจเรื่องการปฏิวัติในประเทศจีนมากกว่างานด้านการศึกษา จึงไม่มีเวลาให้แก่เรื่องงานโรงเรียน หลังจากนั้นไม่นาน สมาคมจีนกลุ่มต่างๆ ได้แก่ สมาคมแต้จิ๋ว (Chaozhou) ไหหลำ (Hainan) กวางตุ้ง (Guangdong) และ (Hakka) และฮกเกี้ยน (Fujian) ได้ร่วมกันจัดตั้งโรงเรียนจีนขึ้นชื่อว่าโรงเรียนชินหมิน (Xin Min) ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นคนแต้จิ๋ว จึงใช้ภาษาแต้จิ๋วในการสอน

ต่อมาชาวจีนกลุ่มอื่นๆ จึงแยกตัวออกไปตั้งโรงเรียนเองและสอนด้วยภาษาของตนเอง กลุ่มแรกที่แยกตัวออกไปคือ สมาคมจีนแคะได้จัดตั้งโรงเรียนจินเตอะ (Jin De) ในปี 2456 กลุ่มอื่นๆ จึงแยกตัวออกไปบ้างตามลำดับคือ สมาคมกวางตุ้งจัดตั้งโรงเรียนเม้งตึก (Ming De) ในปี 2457 สมาคมฮกเกี้ยนจัดตั้งโรงเรียนเปี้ยวจ้วน (Pei Yuan) ในปี 2459 และสมาคมไหหลำจัดตั้งโรงเรียนยุกหมิน (Yu Min) ในปี 2464 สมาคมจีนกลุ่มต่างๆ มีบทบาทที่สำคัญมากในการขยายตัวของจำนวนโรงเรียนจีนในประเทศไทยในช่วงแรกนี้ (GW Skinner 1957 : 169) นอกจากนี้ในช่วงนั้น ชาวจีนที่สนใจการศึกษาก็ได้จัดตั้งโรงเรียนจีนในนามเอกชนขึ้นในชุมชนจีนแต่ละแห่งด้วย เช่น ในปี 2460 พวกชาวจีนกวางตุ้งได้จัดตั้งโรงเรียนจีนสตรีแห่งแรกขึ้นชื่อโรงเรียนคุนเต็ก (Kun De) จำนวนโรงเรียนจีนในช่วงนั้นมีการขยายจำนวนเร็วมาก จากที่มีโรงเรียนประถมจีนประมาณ 30 โรง ในปี 2463 ก็ได้ขยายจนมีโรงเรียนจีนทั้งระดับประถมและมัธยมรวมกว่า 200 โรง ในปี 2475 (Coughlin 1960:146-147) การที่โรงเรียนจีนขยายตัวอย่างมากในช่วงกลางของศตวรรษที่ 25 มาจากสาเหตุสำคัญคือ ความภูมิใจของชาวจีนในวัฒนธรรมจีน ความรู้สึกชาตินิยม การขยายตัวของชุมชนชาวจีนซึ่งมีชาวจีนอพยพเข้ามามากขึ้น การขยายตัวของชุมชนพ่อค้าชาวจีน ที่ต้องแข่งขันกับชาวยุโรปที่เข้ามาในประเทศไทยทั้งทางด้านการค้าและการศึกษา (ในช่วงนั้นโรงเรียนของพวกมิชชันนารีชาวยุโรปได้เพิ่มจำนวนมากขึ้น) และการที่ชาวจีนที่มีการค้าหนีจากการจลาจลและสภาพเศรษฐกิจที่เลวร้ายของประเทศจีน แล้วอพยพมาอยู่ในประเทศไทยมากขึ้นหลังปี 2460 (Coughlin 1960 : 147) นอกจากนี้ ในช่วงนั้นทางราชการยังไม่เข้มงวดในการควบคุมโรงเรียนจีนจึงทำให้มีการจัดตั้งโรงเรียนจีนขึ้นโดยทั่วไป

หลังจากการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตยในปี 2475 รัฐบาลไทยในขณะนั้นพยายามหาวิธีให้ประชาชนที่เดิมจงรักภักดีเฉพาะต่อองค์พระมหากษัตริย์ ให้เปลี่ยนมาเป็นจงรักภักดีต่อชาติก็คือการสร้างให้เกิดความรู้สึกชาตินิยมขึ้นในหมู่ประชาชน โดยมีนโยบายว่าประชาชนในชาติต้องได้รับการศึกษาให้อ่านเขียนภาษาไทยได้ ดังนั้น โรงเรียนจีนซึ่งเน้นการสอนภาษาจีนมากกว่าภาษาไทย จึงขัดกับนโยบายของ

รัฐบาลไทยในสมัยนั้นในปี 2476 รัฐบาลได้ออกกฎหมายจำกัดการสอนภาษาจีนและภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในโรงเรียนทุกแห่งให้สอนได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 6 ชั่วโมง จากจำนวนชั่วโมงสอนทั้งหมด 28 ชั่วโมงในหนึ่งสัปดาห์ โรงเรียนใดละเมิดกฎหมายจะถูกสั่งปิด ปรากฏว่ามีโรงเรียนจีนที่ไม่ปฏิบัติตามกฏนี้ ถูกทางราชการสั่งปิดไป 79 โรงเรียนในช่วงปี 2476-2478 (GW Skinner 1957, p.229)

สงครามระหว่างจีนกับญี่ปุ่นในปี 2481 ชาวจีนในประเทศไทยรวมทั้งโรงเรียนจีนและครูจีนได้ร่วมกันเรียไ้เงินไปช่วยประเทศจีน และมีการก่อตั้งสมาคมลับขึ้นต่อต้านญี่ปุ่นและต่อต้านไม่ซื้อสินค้าญี่ปุ่น รัฐบาลไทยในขณะนั้นได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่นในสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ.2482-2488) จึงเกรงว่าการปฏิบัติการต่างๆ ของชาวจีนในประเทศไทยจะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับญี่ปุ่น จึงประกาศห้ามการเรียไ้เงินของชาวจีนและเข้าควบคุมหนังสือพิมพ์จีน นอกจากนี้ในปี 2482 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีคำสั่งให้โรงเรียนจีนสอนภาษาจีนเพียงสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมงเท่านั้น เวลาที่เหลือทั้งหมดต้องสอนวิชาภาษาไทย หากฝ่าฝืนทางการจะสั่งปิดโรงเรียนตามสถิติของกระทรวง ศึกษาธิการในปี 2480 มีโรงเรียนราษฎร์ที่สอนภาษาจีนอยู่ทั่วประเทศรวม 230 โรงเรียนเหล่านี้ปิดกิจการไปเอง 51 โรงเรียน ที่เหลือถูกกระทรวงศึกษาธิการสั่งปิดไปจนเหลือเพียง 2 โรงเรียน ในปี 2487 (Coughlin 1960 : 147) การควบคุมโรงเรียนจีนในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ถือเป็นยุคที่ทางการไทยมีการควบคุมที่เข้มงวดที่สุด (ปดิพัทธ์ ฌบับที่ 2730 ปีที่ 53 ประจำวันอังคารที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550, online)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 คนจีนในประเทศไทยได้เข้าสู่ประเทศไทยเป็นจำนวนมากผู้ที่ได้ตั้งรกรากเป็นหลักเป็นฐาน เมื่อพ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ชาวจีนโพ้นทะเลที่พักพิงอาศัยอยู่ในประเทศไทย ได้ร่วมกันจัดตั้งก่อสร้างโรงเรียนภาษาจีนขึ้นในแต่ละชุมชนของ ตำบล จังหวัด เพื่อให้ลูกหลานจีนได้ศึกษาภาษาจีนรวมถึงผู้ที่เป็่่นลูกหลานไทยที่สนใจ โดยได้ขออนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งโรงเรียน ตั้งแต่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 โดยได้สอนทั้งภาษาไทยและภาษาจีนตั้งแต่นั้นมา เมื่อประเทศจีนได้เปลี่ยนแปลงการปกครอง เป็นระบอบคอมมิวนิสต์ ประเทศไทย ได้เข้มงวดต่อโรงเรียนที่สอนภาษาจีน กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดชั่วโมงการเรียนการสอนภาษาจีนเข้มงวด โดยอนุญาตให้สอนภาษาจีนเพียงวันละ 1 ชั่วโมงเท่านั้น โดยมีบางโรงเรียนที่สอนไม่ตามกฎกระทรวงศึกษาก็ถูกปิดไปเพื่อมิให้ประเทศไทยเป็นระบอบคอมมิวนิสต์ ต่อมาเมื่อประเทศจีนได้เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นสังคมนิยม โดยได้รับการยอมรับจากสหประชาชาติ และมีการติดต่อสันติไมตรีประเทศไทย แต่ภาษาจีนก็ยังได้รับความนิยมน้อย จนกระทั่งประเทศจีนได้ติดต่อทำการค้าทั่วโลก ทำให้ต้องการใช้ภาษาจีนมากขึ้นทั่วโลก จึงทำให้ประเทศไทย ได้มีการพัฒนาให้มีการสอนภาษาจีนมากขึ้น จนกระทั่งปัจจุบัน โรงเรียนสามัญ

ของประเทศไทย ต้องหันมาสอนภาษาจีนเพิ่มขึ้นเป็นวิชาเลือก โดยได้นำเข้าครูจีนจากประเทศจีน มาสอนภาษาจีน แต่แล้วครูจีนที่มาสอนแต่ละคน ไม่สามารถพูด และแปลเป็นภาษาไทย จึงทำให้ ภาษาจีน ยังไม่สามารถเจริญรุ่งเรืองได้เท่าที่ควร

### 2.3 โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน

ก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนมี 3 ลักษณะประกอบด้วยโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนประเภทโรงเรียนเอกชนสามัญ มาตรฐาน 15(1) ที่เลือกเรียนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนนอก ระบบมาตรฐาน 15 (2) และโรงเรียนเอกชนการกุศลสอนภาษาจีนที่เปิดสอนทั้งภาษาไทยและภาษาจีน ในระดับประถมศึกษา เมื่อประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนได้ปรับเปลี่ยนสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนนอกระบบ (สอนภาษา) และโรงเรียนเอกชน ในระบบที่จัดการศึกษาสายสามัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและเลือกเรียน ภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนปัจจุบันจึงมีที่มาจาก 2 ทางคือ โรงเรียนเอกชนสามัญทั่วไปที่เลือกเรียนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 และโรงเรียนสอน ภาษาจีนการกุศลเดิมที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เลือกเรียนและ เน้นการเรียนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 มีสภาพการจัดโดยสรุป ดังนี้

1) ลักษณะโรงเรียน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็น “โรงเรียนในระบบ” เปิด สอนสายสามัญระดับอนุบาล-มัธยม ทั้งโรงเรียนเอกชนในระบบทั่วไปที่สอนภาษาจีนและโรงเรียน เอกชนการกุศล หรือโรงเรียนจีนเดิม เปิดสอนตามแนวหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่เปิดสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 โดยการสนับสนุนส่งเสริมของสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสำหรับโรงเรียนในกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทั่วไปและโรงเรียนเอกชนในจังหวัดในเขต ปกครองพิเศษภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมของสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด ปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทั้งสิ้น 109 โรงเรียน นักเรียน 77,424 คน ครู 4,440 คน เป็น โรงเรียนที่ตั้งในกรุงเทพมหานคร 21 แห่ง ในต่างจังหวัด 88 แห่ง (ที่มา:สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน, 13 สิงหาคม 2552)

2) การบริหารจัดการ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 กำหนดให้ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนบริหารงานภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมของมีคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน ซึ่งมีกรรมการ 16 คนประกอบด้วย (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็น ประธาน (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการสภาการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดี

กรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง (3) กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้แทนสมาคมเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนสองคน (4) กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือกจากผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ฝ่ายละหนึ่งคน (5) กรรมการซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิสี่คน ในจำนวนนั้นจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษสำหรับคนพิการหนึ่งคนให้เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นกรรมการและเลขานุการ(มาตรา และคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ (1) เสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน การพัฒนาและสนับสนุนโรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (2) กำกับดูแลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ (3) กำหนดมาตรฐานและแผนพัฒนาหลักสูตรการศึกษาเอกชน(4) กำหนดมาตรการช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน โรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบตาม (1) (5) ออกระเบียบเกี่ยวกับการเก็บรักษาเอกสารหลักฐานของโรงเรียน(6) เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศเพื่อดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้(7) ออกระเบียบเกี่ยวกับการวินิจฉัยการร้องทุกข์และการคุ้มครองการทำงาน(8) ออกระเบียบเกี่ยวกับการยื่นอุทธรณ์ การรับอุทธรณ์ วิธีพิจารณาอุทธรณ์ และกำหนดเวลาพิจารณาอุทธรณ์ (9) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการมอบหมายและ (10) ปฏิบัติงานอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดหรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย(มาตรา 13)

การดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดีและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีอำนาจหน้าที่ (1) รับผิดชอบงานธุรการ และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ(2) เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ(3) ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน(4) รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน(5) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนดตามมาตรา 13 (4) (6) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน และ (7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (มาตรา 14) และเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ในจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่

เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนที่อยู่ในจังหวัดนั้นกรณีที่จังหวัดใดมีความจำเป็นต้องมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษามากกว่าหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษาให้กระทำได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ(มาตรา 15) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใดมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 15 ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานั้นมีกรรมการเพิ่มขึ้นอีกสองคน โดยเป็นผู้แทนผู้รับใบอนุญาตหนึ่งคนและผู้แทนครูหนึ่งคนหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้แทนผู้รับใบอนุญาตและผู้แทนครูตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด (มาตรา 16) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนรับผิดชอบการส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนเอกชนในภาพรวม โดยมีสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด สำหรับเขตพื้นที่พิเศษภาคใต้และกลุ่มงานการศึกษาเอกชนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานในพื้นที่ในการให้การสนับสนุนส่งเสริม

### 3) การจัดตั้งโรงเรียน

(1) การจัดตั้งโรงเรียนในระบบต้องได้รับใบอนุญาตจากผู้อนุญาต การขอรับใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตแต่ละประเภทและแต่ละระดับให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยผู้ขอรับใบอนุญาตจะต้องแนบตราสารจัดตั้งและรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนในระบบมาพร้อมกับคำขอด้วย ตราสารจัดตั้ง อย่างน้อยต้องมีรายการเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ชื่อ ประเภท ระดับ ของโรงเรียนในระบบ รายละเอียดเกี่ยวกับที่ดิน ที่ตั้ง และแผนผังแสดงบริเวณและอาคารของโรงเรียนในระบบ เงินทุนและทรัพย์สินที่ใช้ในการจัดตั้ง รายการอื่นตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้และที่กำหนดในกฎกระทรวง ผู้อนุญาตจะต้องพิจารณาคำขอรับใบอนุญาตให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ยื่นคำขอ ผู้รับใบอนุญาตจะเปลี่ยนแปลงรายการไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้ การขออนุญาตและการอนุญาต ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

(2) รายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน อย่างน้อยต้องมีรายการเกี่ยวกับ โครงการและแผนการดำเนินงาน หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล การศึกษา อัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่น คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าสอน ค่าชดเชย ค่าตอบแทน หลักเกณฑ์การจ้างและเลิกจ้างและสวัสดิการของครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงรายการกระทำ ได้เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาต

(3) ผู้ขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบที่เป็นบุคคลธรรมดาต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้ (มาตรา 21) มีสัญชาติไทย มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์ สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความประพฤติเรียบร้อยไม่บกพร่องในศีลธรรมอันดี เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ไม่เป็นบุคคล

ล้มละลาย ไม่เคยถูกออกจากราชการ โดยมีความผิด เว้นแต่ได้ถูกออกจากราชการมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบ ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เว้นแต่ได้ถูกเพิกถอนใบอนุญาตดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบ ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกและได้พ้นโทษมาแล้วไม่ถึงห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(4) ผู้ขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบที่เป็นนิติบุคคลต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม (1) มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา เว้นแต่นิติบุคคลที่ขอจัดตั้งนั้นเป็นองค์การของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ (2) นิติบุคคลที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน ต้องมีจำนวนหุ้นหรือทุนเป็นของผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นหรือทุนทั้งหมด และจะต้องมีจำนวนผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งหมด (3) นิติบุคคลที่เป็นมูลนิธิ จะต้องมีการที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการบริหารทั้งหมด (4) นิติบุคคลที่เป็นสมาคมหรือสหกรณ์ จะต้องมีการที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และสมาชิกของสมาคมหรือสหกรณ์ต้องมีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด (5) ผู้จัดการของนิติบุคคลหรือผู้แทนของนิติบุคคลนั้นต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 21

(5) ผู้ขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบต้องมีหลักฐานแสดงได้ว่าเมื่อได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบแล้ว โรงเรียนจะได้รับการโอนกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองในที่ดิน หรือสิทธิเหนือพื้นดินหรือสิทธิเก็บกินที่มีกำหนดเวลาไม่น้อยกว่าสิบปีหรือสิทธิการเช่าที่มีสัญญาเช่าไม่น้อยกว่าสิบปี ในกรณีที่ดินที่จะใช้เป็นที่ตั้งโรงเรียนในระบบเป็นที่ดินของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ วัดตามกฎหมายว่าด้วยคณะสงฆ์หรือองค์กรทางศาสนาอื่น ผู้ขอรับใบอนุญาตจะแสดงหลักฐานการอนุญาตให้ใช้ที่ดินอย่างอื่นที่มีสัญญาเช่า หรือสัญญาเช่าที่มีระยะเวลาไม่น้อยกว่าสิบปีก็ได้ที่ดินตามวรรคหนึ่งต้องมีขนาดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

(6) เมื่อได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบแล้ว ให้โรงเรียนในระบบเป็นนิติบุคคลนับแต่วันที่ได้รับใบอนุญาต และให้ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แทนของนิติบุคคลดำเนินการ (1) โอนกรรมสิทธิ์ สิทธิครอบครองในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดิน สิทธิเหนือพื้นดิน สิทธิเก็บกิน หรือสิทธิการเช่าที่ปลอดจากภาระผูกพันอย่างใดอย่างหนึ่ง

ตามที่ระบุไว้ในคำขอรับใบอนุญาตให้แก่โรงเรียนในระบบภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันได้รับใบอนุญาต (2) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงตามมาตรา ๑๘ วรรคสอง และที่กำหนดไว้ในใบอนุญาตเฉพาะในส่วนที่ต้องดำเนินการก่อนเปิดดำเนินการ โรงเรียนในระบบให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่ผู้อนุญาตกำหนด (3) โอนเงินและทรัพย์สินอื่นซึ่งเป็นทุนนอกจากที่ดินให้แก่โรงเรียนในระบบภายในเวลาที่ผู้อนุญาตกำหนด (4) ดำเนินการให้มีคณะกรรมการบริหารตามมาตรา 30 ให้ครบถ้วนภายในเวลาที่ผู้อนุญาตกำหนด ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตไม่ปฏิบัติตาม (1) (2) (3) หรือ (4) ผู้อนุญาตมีอำนาจเพิกถอนใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบได้

(7) เมื่อผู้รับใบอนุญาตได้ดำเนินการตามมาตรา 25 แล้ว และพร้อมที่จะเปิดดำเนินการโรงเรียนในระบบ ให้แจ้งให้ผู้อนุญาตทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามสิบวันก่อนวันเปิดดำเนินการ เมื่อผู้อนุญาตตรวจสอบแล้วเห็นว่าผู้รับใบอนุญาตดำเนินการถูกต้องตามมาตรา 25 ให้แจ้งให้ผู้รับใบอนุญาตทราบเพื่อเปิดดำเนินการได้ แต่ในกรณีที่ผู้อนุญาตเห็นว่าผู้รับใบอนุญาตยังดำเนินการไม่ถูกต้องตามมาตรา 25 จะสั่งให้โรงเรียนในระบบชะลอการเปิดดำเนินการไปก่อนจนกว่าจะดำเนินการให้ถูกต้องก็ได้ ทั้งนี้ ผู้อนุญาตต้องแจ้งก่อนวันเปิดดำเนินการโรงเรียนในระบบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

(8) ชื่อของโรงเรียนในระบบต้องใช้อักษรไทยขนาดใหญ่พอสมควรติดไว้ที่บริเวณโรงเรียนในระบบ ณ ที่ซึ่งเห็นได้ง่าย โดยต้องมีคำว่า “โรงเรียน” ประกอบชื่อด้วย ในกรณีที่ใช้อักษรต่างประเทศกำกับ ต้องไม่มีขนาดใหญ่กว่าอักษรไทย และสำหรับโรงเรียนในระบบที่จัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษาทั้งระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงอาจใช้คำว่า “วิทยาลัยอาชีวศึกษา” หรือ “วิทยาลัยเทคโนโลยี” ประกอบชื่อแทนคำว่า “โรงเรียน” ก็ได้

(9) โรงเรียนในระบบอาจจัดตั้งสาขาได้ การจัดตั้ง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด ห้ามไม่ให้โรงเรียนในระบบกระทำการใดให้บุคคลอื่นเข้าใจว่าเป็นตัวแทน เครือข่ายหรือสาขาของโรงเรียนในระบบ สถาบันหรือสถานศึกษาอื่นในต่างประเทศ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาต

4) การบริหารโรงเรียน ให้มีคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบมีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 31) เกี่ยวกับ (1) ออกระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน (2) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน (3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่และความสัมพันธ์กับชุมชน(4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน (5) ติดตาม

ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ (7) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนด้วย เว้นแต่คณะกรรมการจะเห็นว่า การกู้ยืมเงินนั้นมีได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียน(7) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ(8) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปีงบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี (9) พิจารณาคำ ร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน (10) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร (มาตรา 31) คณะกรรมการบริหารต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษาปกติ (มาตรา 36)

5) การกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ ให้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการการศึกษา ค่าตอบแทนครูที่มีความรู้และความสามารถที่ดี และค่าใช้จ่ายอื่นซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขยายกิจการและผลตอบแทน ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นตามวรรคหนึ่งให้ประกาศไว้ในที่เปิดเผยใน โรงเรียนในระบบ และ โรงเรียนในระบบจะเรียกเก็บเงินอื่นใดจากผู้ปกครองหรือนักเรียนนอกจากที่กำหนดไม่ได้(มาตรา 32) ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่าการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นตามมาตรา 32 ของโรงเรียนในระบบมีลักษณะเป็นการแสวงหากำไรเกินควรและโรงเรียนดังกล่าวไม่สามารถแสดงได้ว่ามิได้เป็นการแสวงหากำไรเกินควร คณะกรรมการมีอำนาจสั่งให้ลดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นดังกล่าวลงตามที่เห็นสมควรได้ (มาตรา 33) ในกรณีที่กระทรวงศึกษาธิการเห็นว่า ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นที่โรงเรียนกำหนดตามมาตรา 32 เป็นภาระแก่ประชาชนเกินสมควร จะสั่งให้โรงเรียนในระบบลดค่าธรรมเนียมดังกล่าวลงตามที่เห็นสมควรก็ได้ (มาตรา 34) โรงเรียนเมื่อเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาหรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาต่ำกว่าอัตราที่พึงเรียกเก็บตามที่คำนวณได้ตามมาตรา 32 เพราะเหตุเป็นโรงเรียนการกุศลหรือเพื่อให้ผู้ยากไร้ได้รับการศึกษา ให้กระทรวงศึกษาธิการอุดหนุนทางการเงินและให้ความช่วยเหลือด้านอื่น เพื่อให้โรงเรียนดังกล่าวสามารถดำเนินการต่อไปได้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด

7) ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนในระบบ และแจ้งให้ผู้อนุญาตทราบพร้อมทั้งส่งหลักฐานการแต่งตั้งผู้อำนวยการภายในหนึ่งเดือนนับแต่วันแต่งตั้ง ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และสามารถทำงานให้กับโรงเรียนในระบบได้เต็มเวลา ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่เป็น



ผู้อำนวยการโดยไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการก็ได้ (มาตรา 38) ผู้รับใบอนุญาตจะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมายก็ได้ รองผู้อำนวยการต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามเช่นเดียวกับผู้อำนวยการ ให้ผู้อำนวยการมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ (1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียนในระบบ (2) แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของ โรงเรียนในระบบตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด (3) ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียนในระบบ (4) จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด(5) จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้(มาตรา 39)

8) ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการคนหนึ่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ (1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียนในระบบ (2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนในระบบ (3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียนในระบบ และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่ผู้จัดการโดยไม่แต่งตั้งผู้จัดการตามวรรคหนึ่งก็ได้(มาตรา 40)ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลธรรมดาและไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ว่าในกรณีใดให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 21 เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หากมิได้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน(มาตรา 41)

9) ให้โรงเรียนในระบบจัดให้มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในระบบให้เพียงพอแก่การจัดการศึกษาและมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียน ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูหรือบุคลากรทางการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณี(มาตรา 42) เอกสารที่โรงเรียนในระบบต้องจัดทำตามพระราชบัญญัตินี้ให้จัดทำเป็นภาษาไทยการสอนในโรงเรียนในระบบนอกจากการสอนวิชาภาษาต่างประเทศต้องใช้ภาษาไทย เว้นแต่เป็นโรงเรียนประเภทนานาชาติหรือเป็นโรงเรียนที่ได้รับอนุญาตให้สอนเป็นภาษาต่างประเทศ ให้สอนเป็นภาษาที่ระบุไว้ในใบอนุญาตได้ แต่ต้องสอนให้นักเรียนสามารถอ่านเขียน และพูดภาษาไทยได้ด้วย เพื่อประโยชน์ในการขยายโอกาสการเรียนรู้ คณะกรรมการจะอนุญาตเป็นการทั่วไปให้โรงเรียนในระบบสอนวิชาบางวิชาเป็นภาษาต่างประเทศก็ได้ โดยจะกำหนดเงื่อนไขไว้ด้วยหรือไม่ก็ได้(มาตรา 43)

10) ให้ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบและจัดทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่นของโรงเรียนในระบบ ตามแบบและระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด โรงเรียนต้องเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี ให้คณะกรรมการบริหารดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียนในระบบเพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของโรงเรียนในระบบภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด วันเริ่มและวันสิ้นปีบัญชีของโรงเรียนในระบบให้เป็นไปตามประกาศของโรงเรียนในระบบ ให้คณะกรรมการบริหารจัดการจัดสรรผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินการของโรงเรียนในระบบให้แก่ผู้รับใบอนุญาตตามที่เห็นสมควร เว้นแต่ผลตอบแทนจากการดำเนินการของโรงเรียนการกุศล ให้คณะกรรมการบริหารจัดการให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

11) รัฐพึงให้การอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนในระบบนอกเหนือจากเงินอุดหนุนตามมาตรา 35 ได้ตามที่คณะกรรมการเสนอแนะโดยเฉพาะ (1) จัดบุคลากรทางการศึกษาพร้อมทั้งค่าตอบแทนบุคลากรดังกล่าวไว้ในกรณีขาดแคลนหรือในกรณีมุ่งเน้นวิชาการด้านใดด้านหนึ่ง (2) จัดครูพร้อมทั้งค่าตอบแทนครูให้ รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์การศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นทางการศึกษา สำหรับนักเรียนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ (3) ลดหย่อนหรือยกเว้นอากรขาเข้าสินค้าประเภทครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษา ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร ลดหย่อนหรือยกเว้นเงินภาษีเงินได้ของผู้รับใบอนุญาต ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในประมวลรัษฎากร ลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีโรงเรือนและที่ดิน หรือภาษีอื่นใดในทำนองเดียวกัน ตามที่กฎหมายกำหนด(มาตรา 48)

12) ให้มีกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับการกู้ยืมเงินแก่โรงเรียนในระบบ เงินของกองทุนไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ (มาตรา 49) และให้มีกองทุนสงเคราะห์ที่เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อสงเคราะห์ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการจ่ายเป็นเงินทุนเลี้ยงชีพ การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การส่งเสริมการออมทรัพย์ การจ่ายเงินสวัสดิการสงเคราะห์ ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องส่งเข้ากองทุนตามมาตรา พร้อมกับเงินที่โรงเรียนในระบบส่งเข้ากองทุนและเงินสมทบที่กระทรวงศึกษาธิการส่งสมทบ ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษากู้ยืมเงินจากกองทุนสงเคราะห์โดยหลักประกันโดยจะนำเงินที่ผู้กู้จะมีสิทธิได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ในเวลาที่ยืมมาเป็นหลักประกันก็ได้ มีคณะกรรมการและผู้อำนวยการกองทุนสงเคราะห์รับผิดชอบดูแล (มาตรา 54)

13) ให้โรงเรียนในระบบ ผู้อำนวยการ ครู บุคลากรทางการศึกษา ส่งเงินสะสมสำหรับตนเองในอัตราที่คณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์กำหนดซึ่งต้องไม่เกินร้อยละสามของเงินเดือนรายเดือนที่แต่ละคนได้รับ โรงเรียนในระบบส่งเงินสมทบเป็นจำนวนเท่ากับเงินสะสมที่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาส่ง เป็นรายคน กระทรวงศึกษาธิการส่งเงินสมทบเป็นจำนวนสองเท่าของเงินสะสมที่ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่ง เป็นรายคน ให้โรงเรียนในระบบหักและรวบรวมเงินสะสมของผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องส่งไว้ในทุกราวที่มีการจ่ายเงินเดือนและให้นำส่งเงินสะสมดังกล่าว นำส่งภายในวันที่สิบของเดือนถัดไปทุกเดือน กรณีที่โรงเรียนในระบบไม่นำส่งเงินสมทบตามกำหนดเวลาหรือส่งไม่ครบถ้วนให้เสียเงินเพิ่มอีกร้อยละสองต่อเดือนจนกว่าจะนำส่งหรือนำส่งครบถ้วน ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งส่งเงินสะสมติดต่อกันครบสองเดือนแล้ว มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการสงเคราะห์ ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสิทธิได้รับเงินทุนเลี้ยงชีพเมื่อออกจากงาน โดยได้เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท ๑ เท่ากับจำนวนที่ได้ส่งเงินสะสมพร้อมทั้งดอกผล เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท ๒ เท่ากับจำนวนที่โรงเรียนในระบบและกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเงินสมทบ โดยไม่รวมดอกผลและจะไม่มีสิทธิได้รับเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท ๒ ในกรณีออกจากงานโดยมีความผิด หรือก่อนมีเวลาทำงานครบสิบปี เว้นแต่เป็นการออกจากงานเพราะตาย เจ็บป่วยหรือทุพพลภาพซึ่งแพทย์ที่ทางราชการรับรองได้ตรวจและแสดงความเห็นว่าไม่สามารถประกอบวิชาชีพต่อไปได้ หรือเพราะโรงเรียนในระบบเลิกกิจการ ในกรณีมีเวลาทำงานเกินยี่สิบปี กองทุนสงเคราะห์อาจจ่ายเงินตอบแทนนอกเหนือจากเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท ๒ ก็ได้ การนับเวลาทำงาน ให้เริ่มนับตั้งแต่วันที่หนึ่งของเดือนที่ได้ส่งเงินสะสม (มาตรา 73)

14) การคุ้มครองการทำงาน (มาตรา 86) กิจการของโรงเรียนในระบบเฉพาะใน ส่วนของผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

15) ห้ามโรงเรียนในระบบหยุดสอนติดต่อกันเกินเจ็ดวันอันมิใช่เป็นการหยุดตามปกติของโรงเรียน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในกรณีเช่นนั้นให้แจ้งเป็นหนังสือให้ผู้อนุญาตทราบพร้อมด้วยเหตุผลของการหยุดสอน มาตรา 90 ในกรณีที่มิภยันตรายหรือเหตุการณ์อันกระทบต่อสวัสดิภาพของนักเรียนหรือการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียน ผู้อนุญาตจะสั่งให้โรงเรียนในระบบที่เกี่ยวข้องหยุดสอนตามเวลาที่กำหนดก็ได้ (มาตรา 89)

16) ผู้อนุญาตมีอำนาจออกคำสั่งให้โรงเรียนในระบบอยู่ในความควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใด คือ โรงเรียนในระบบไม่มีทุนเพียงพอที่จะดำเนินกิจการต่อไป โรงเรียนในระบบฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ กฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ และอาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่การดำเนินกิจการของโรงเรียนในระบบ (มาตรา 96)

โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยระดับประถมและมัธยมศึกษาปัจจุบันผลการศึกษาของศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551) ได้ข้อสรุป ดังนี้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านหลักสูตรแบบเรียนและสื่อการสอนควรได้มาตรฐานเหมาะสมกับนักเรียนไทย มีความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ กำหนดชั่วโมงเรียนภาษาจีนเพิ่มขึ้นในแต่ละระดับชั้น มีการจัดสอบวัดผลความรู้ทางภาษาจีนที่เป็นลักษณะเดียวกันทั่วประเทศจัดทำข้อสอบที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงข้อสอบเข้ามหาวิทยาลัยวิชาภาษาจีน ด้านหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาจีน ควรทำหลักสูตรและแผนการสอนภาษาจีนแห่งชาติ ให้หลักสูตรมีความเหมาะสมกับช่วงชั้นต่อเนื่องและได้มาตรฐาน ให้ภาษาจีนเป็นหนึ่งในวิชาสอบเข้าเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ตำราเรียนที่เป็นแกนกลางมีมาตรฐานและสื่อที่ได้ผล ต้องการแบบเรียนที่มีคำอธิบายเป็นภาษาไทย แก้ปัญหาการใช้อักษรจีนตัวเต็ม-ย่อ ส่งเสริมให้มีการสอบ HSK กว้างขวางยิ่งขึ้น สร้างกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาด้วยตนเอง จัดค่ายอบรมภาษาจีน ลดความแตกต่างของความรู้พื้นฐานของนักเรียน ควรมีการรวบรวมคำ ศัพท์ในแต่ละระดับชั้นควรรู้ ด้านการบริหารจัดการควรกำหนดชั่วโมงเรียนให้เหมาะสมและต่อเนื่องสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดระเบียบการเลือกแผนการเรียนตามความสนใจของนักเรียนเตรียมความพร้อมของโรงเรียนในการเปิดสอนภาษาจีน เป็นต้น

ข้อคิดและข้อเสนอแนะของคณะวิจัย ด้านหลักสูตร แบบเรียนและสื่อการสอน ควรจัดทำ หลักสูตรการสอนภาษาจีนที่เป็นมาตรฐาน เหมาะสมกับช่วงชั้นวัย มีการประเมินผลการเรียน การสอบที่ชัดเจน จัดทำแบบเรียนและสื่อการสอนที่มีเนื้อหาเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย จัดทำหลักสูตร แบบเรียน และสื่อการสอนที่มีชั่วโมงเรียนและที่ให้ความรู้ภาษาจีนในแต่ละระดับ และแต่ละชั้นเรียนที่ต่อยอดกันได้ ขจัดปัญหาการเสียเวลาเรียนซ้ำโดยไม่ได้รับความรู้ใหม่ให้หมดไป มีการจัดทำ ข้อสอบกลางเพื่อวัดผลการเรียนของนักเรียนในช่วงที่ยังไม่มีหลักสูตรกลาง หรือเป็นข้อสอบวัดความรู้ภาษาจีนอย่างเช่น HSK กำหนดชั่วโมงเรียนให้เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำกันของแต่ละโรงเรียน เป็นต้น ด้านการบริหารจัดการ ตาม “แผนยุทธศาสตร์

ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ.2549-2553)” ของกระทรวงศึกษาธิการ มีเป้าหมายส่งเสริมให้นักเรียน 20% ที่เรียนอยู่ในระดับประถมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้เรียนภาษาจีนอย่างมีคุณภาพ เป็นเป้าหมายที่สูงเกินไป ปัจจุบัน (พ.ศ.2551) มีนักเรียนที่เรียนอยู่ใน “โรงเรียนจีน” ประมาณ 78,700 คน ในโรงเรียนรัฐและเอกชนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอีกประมาณ 250,000 คน รวมเป็น 328,700 คน คิดเป็น 4.4% ของจำนวนนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (สถิติปี พ.ศ. 2549)

จากความเป็นมาและสภาพการจัด ดังกล่าวแล้ว เห็นได้ว่ามีโรงเรียนเอกชนจำนวนมากที่เปิดหลักสูตรภาษาจีนที่ยังขาดความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพครูสอนภาษาจีน นักเรียนที่เรียนภาษาจีนแล้วไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ การเรียนการสอนภาษาจีนยังขาดคุณภาพ ไม่มีมาตรฐานในการวัดความรู้ภาษาจีนของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับต่างๆ การจัดการเรียนการสอนจึงควรเล็งเห็นการเพิ่มปริมาณนักเรียน แต่ควรเน้นเรื่องเพิ่มคุณภาพ ส่งเสริมให้เปิดสอนภาษาจีนเฉพาะโรงเรียนที่มีความพร้อม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนควรทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางวางแผนและสร้างกลไกส่งเสริมให้ประชากรเรียนรู้ภาษาต่างประเทศให้มีปริมาณและคุณภาพ จัดตั้งคณะกรรมการร่วมสำหรับพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนและเจรจาขอความช่วยเหลือจากจีน ในการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย เช่น การขอครูอาสาสมัครจากจีนต้องมีแผนรองรับที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมครูอาสาสมัครในจีนและในไทย เพื่อให้เขาเรียนรู้วิชาครู ภาษาและวัฒนธรรมไทยก่อนส่งออกไปประจำ ในโรงเรียนต่างๆ แต่การขอความช่วยเหลือจากจีนควรจะเป็นนโยบายระยะสั้น การผลิตครูสอนภาษาจีนจากคนไทยที่มีคุณสมบัติไม่ด้อยกว่าคนจีนน่าจะเป็นนโยบายระยะยาว

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

### 1. แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2544, น.3-5, สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2549, น.1-3 และ พิรศักดิ์ วัลย์รัตน์ 2552, น.ก-ข ) ให้ความหมาย หลักการและแนวทางในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้สอดคล้องกันว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน( School Based Management : SBM) เป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 ที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจาก หลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์การ

มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุง การศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็น กรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบใน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

หลักการสำคัญในการบริหารแบบ (School-Based Management) โดยทั่วไป ได้แก่ (1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจาก กระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก (2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามาก ขึ้น (3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัด การศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการร่วมการจัด การศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อ ประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่างๆก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจ ให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง (4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่อง การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้ โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใน การดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและ สถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เพราะทุกอย่างกำหนดมาจาก ส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม (5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่

ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและมาตรฐาน และเป็นไปตามนโยบายของชาติ

รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษา มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน (2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร (3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร (4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและผู้ปกครองในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ (1) กระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง (2) ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชน (3) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศตรงกัน (4) บุคลากรในสำนักงานเขตการศึกษาและในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรม หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (5) ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจสั่งการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิทยากร หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น (6) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พัฒนา

ความรู้ทักษะและภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี (7)ผู้บริหารคณะกรรมการ โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน (8)มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหาร และจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยที่เป็นที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ การขัดแย้งระหว่างผู้บริหารครู และคณะกรรมการโรงเรียน

แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ตามแนวปฏิรูปการศึกษาของไทย

1) กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการไปยังสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

2) ให้สังคม และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา) บริหารในรูปคณะบุคคลที่เรียกว่า “คณะกรรมการสถานศึกษา” (ตาม มาตรา 40) มีตัวแทน 6 กลุ่ม คือ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ การมีส่วนร่วม (Participation) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เขตพื้นที่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้ปกครองในการบริหารและการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษา

3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษา ให้ประชาชนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้โรงเรียนมีอำนาจ อิสระคล่องตัวในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ภายใต้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของโรงเรียนและการแสดงภาระงานที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน

4) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหาร วิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไปภายใต้กฎหมายที่กำหนด ซึ่งมีองค์ประกอบหลักดังนี้ การกระจายอำนาจ (Decentralization ) ในการตัดสินใจด้านวิชาการ (หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน) งานบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยการกระจายสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง



ชุมชน และนักเรียน การพัฒนาความรู้และทักษะ ความรู้และทักษะในการวางแผน ภาวะผู้นำ และ เทคนิควิธีการทำงานอื่นๆ การสร้างแรงจูงใจ ให้สถานศึกษามีอิสระในการสร้างแรงจูงใจให้กับ บุคคลที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้โรงเรียนต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและแบบแผนการทำงานของโรงเรียน ให้เป็นผู้รู้จักคิดริเริ่มด้วยตนเอง คิดช่วยตนเอง สร้างตนเองให้เข้มแข็ง บริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเองและรู้จักรับผิดชอบตนเองการบริหารในรูปแบบนี้ก่อให้เกิดการปฏิรูปที่การบริหารโรงเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรงและบริหาร โดยคณะกรรมการ เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่แบบการร่วมมือ (co-operation) อย่างที่เคยเป็นมา

กลยุทธ์การบริหารแบบ (School-Based Management) สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ (1)การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง (2)การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน (3)การสรรหาและการ คัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทน ของกลุ่มต่าง ๆอย่างแท้จริง (4)ต้องจัดการฝึกอบรม/สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ มีความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ ปรับบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตาม รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ให้ชัดเจน (5)ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด (6)จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา (7)ให้ การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงาน ตามแนวการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน และสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แนวคิดการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบการบริหารที่ให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สอดคล้องกับแนว ทางการบริหารตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการ บริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละแห่ง ทำหน้าที่กำกับส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาของตนเองใน 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละ โรงเรียน ที่มีความแตกต่างกัน เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง เน้นการ บริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) และเชื่อว่าโรงเรียนบริหารจัดการตนเองได้ โดยโรงเรียนจะมี อำนาจในการตัดสินใจและต้องรับผิดชอบต่อการวางแผนพัฒนาโรงเรียน การจัดการเรียน การสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรและการจัดการการเงินและ การงบประมาณ มีรูปแบบและแนวปฏิบัติที่เป็นทางเลือก 4 แบบคือรูปแบบการบริหารโดยชุมชนเป็น

หลักรูปแบบบริหารโดยผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบบริหารโดยเป็นโรงเรียนในกำกับ (Charter school) และรูปแบบบริหารแบบเอกชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ หลักการมีส่วนร่วม หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเองและหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล การตรวจสอบและความโปร่งใส โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือ โรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริง ในการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

## 2. การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) เน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (มาตรา 39) กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 กำหนดสาระการกระจายอำนาจคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังนี้ (กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 24 ก 16 พฤษภาคม 2550, น.29)

“ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้”

การบริหารวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ (1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น (2) การวางแผนงานด้านวิชาการ (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (9) การนิเทศการศึกษา (10) การแนะแนว (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ(13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา (16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ (1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ (8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา (11) การวางแผนพัสดุ (12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ (14) การจัดหาพัสดุ (15) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน (17) การเบิกเงินจากคลัง (18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน (19) การนำเงินส่งคลัง (20) การจัดทำบัญชีการเงิน (21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และรายงาน

การบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ (1) การวางแผนอัตรากำลัง (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน (6) การลาทุกประเภท (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (12) การออกจากราชการ (13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต (20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

การบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (8) การดำเนินงานธุรการ (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (11) การรับนักเรียน (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (15) การทัศนศึกษา (16) งานกิจการนักเรียน (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน (21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงหลักการดังนี้ (1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ (3) ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา (4) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา (5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ (6) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุดเพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว (7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษาและ (8) เพื่อให้ผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 กำหนดให้โรงเรียนเอกชนในระบบบริหารงานในรูปคณะกรรมการ และกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบมีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 31) เกี่ยวกับ (1) ออกระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน (2) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน (3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่และความสัมพันธ์กับชุมชน (4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน (5) ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ (7) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่

ขณะนั้น ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนด้วย เว้นแต่คณะกรรมการจะเห็นว่าการกู้ยืมเงินนั้นมิได้เป็นไปได้ไปเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียน(7) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ(8) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี (9) พิจารณาคำ ร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน (10) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร(มาตรา 31) คณะกรรมการบริหารต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษาปกติ (มาตรา 36)

จากภารกิจการกระจายอำนาจและภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชนดังกล่าวแล้ว ขอบข่ายภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ซึ่งเป็นภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียนจึงมีขอบข่ายโดยสรุป ดังนี้

1) การบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานและ การจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียนในโรงเรียน

2) การบริหารวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษา การวัดและประเมินผล การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของชุมชน บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษาและการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโรงเรียน

3) การบริหารงานบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครู การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผล การปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งให้ออกจากงาน การร้องทุกข์ การ

จัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตในโรงเรียน

4) การบริหารงานการเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การอนุมัติการใช้จ่ายเงิน การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายเงิน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การปฏิบัติงานกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การจัดหาพัสดุ การใช้ บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานทางการเงินในโรงเรียน

### 3. การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

**ความหมาย** “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป สำนักงาน ก.พ (2545 : 5-10) ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่ใช้กันมาช้านาน โดยนำมาใช้เกี่ยวกับการทหารก่อน จากนั้นได้มีการนำมาใช้แพร่หลายในทางธุรกิจและทางราชการ โดยลำดับ มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้หลายแง่มุม เช่น พสุ เศษรินทร์และคณะ (2548: 20) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยที่ความสำเร็จแต่ละองค์กรมีความสำเร็จที่แตกต่างกัน ชัยอนันต์ สมุทรวณิช และคณะ (2544 : 2) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นการเลือกทางเลือกที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด Oxford Advanced Learner’s Dictionary ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ 1) แผนเพื่อการบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง 2) ความสามารถในการวางแผนหรือนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะ 3) ทักษะของการวางแผนเพื่อการรบหรือการขับเคลื่อนกองทัพ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นแนวทางที่ดีที่สุดหรือแนวทางที่แยบยลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

**ความสำคัญ** การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ (1) องค์กรและส่วนต่างๆ ขององค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ได้ดีขึ้น (2) การจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกัน

ระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์การ (3) การปรับตัว หรือการขยายตัวขององค์การเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด (4) เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การได้ตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทาง การดำเนินงานโดยทั่วกัน (5) การจัดการเชิงกลยุทธ์อาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม

**วิธีการเชิงกลยุทธ์** ไพรซ์ ฤทธิพิศ (2542 : 10) ได้กล่าวถึงวิธีการเชิงกลยุทธ์ (strategic methods) ว่าเป็นการคิดแบบมีกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (1) เป็นการคิดแบบองค์รวม พิจารณาภาพรวมขององค์การหรือเรื่องที่จะดำเนินการเป็นสำคัญ จะมองมิติใดมิติหนึ่งหรือด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ (2) เป็นการคิดวางแผนที่มีความชัดเจนในเป้าหมาย โดยเป้าหมายเป็นที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (3) เป็นการคิดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย (4) เป็นการคิดเลือกทางเลือกที่มีความแนบแน่น สอดคล้องกันตลอดแนว ทุกทางเลือกเอื้อและสนับสนุนกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

**ระดับกลยุทธ์** ระดับของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ทำให้มีการใช้คำสองคำนี้แตกต่างกัน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 23) แบ่งระดับกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับองค์กรหรือระดับหน่วยงาน เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งขอบข่ายการปฏิบัติงาน หรือขอบข่ายภารกิจ ครอบคลุมกลยุทธ์ที่เป็นทิศทางการพัฒนาการปฏิบัติงานทั้งองค์กร รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างการเงินและแนวทางการจัดสรรทรัพยากร 2) ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่เป็นกลไก นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดและ 3) ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ระดับเทคนิค ที่จะเป็นกลไกเฉพาะนำสู่เป้าหมายขององค์กร

**การจัดวางกลยุทธ์** การจัดวางกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544:12) เสนอขั้นตอนในการจัดวางกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรและกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงาน ไว้ 9 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนตามลำดับ 1) ขั้นตอนทบทวนภารกิจ ดำเนินการทบทวนภารกิจขององค์การหรือภารกิจการพัฒนาที่จะต้องดำเนินการ ทั้งโดยการวิเคราะห์กฎหมาย การประชุมปฏิบัติการและการวิจัย 2) ขั้นตอนประเมินปัจจัยกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาปฏิบัติงาน ดำเนินการทั้งโดยการจัดส่งแบบให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินและการประชุมปฏิบัติการ 3) ขั้นตอนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในทั้งที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) 4) ขั้นตอนกำหนด

วิสัยทัศน์ กำหนดภาพอนาคตที่คาดหวังขององค์กรหรืองานที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้เห็น  
 เป้าประสงค์ที่ชัดเจน 5) ขึ้นกำหนดพันธกิจ กำหนดกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์  
 6) ขึ้นจัดวางกลยุทธ์ จัดทำ SWOT MATRIX กำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 7) ขึ้นประเมินทางเลือก  
 หรือกลยุทธ์ ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อเลือก  
 ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด 8) ขึ้นปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด โดยนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 9) ขึ้น  
 ประเมินกลยุทธ์และทบทวนกลยุทธ์

**แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** หมายถึง (1) เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision)  
 ภารกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategies) ต่างๆในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ (2) เป็นแผน  
 ระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และ  
 จัดห้วงเวลาที่สอดคล้องกัน (3) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และ  
 ภายในขององค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการของ  
 องค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) หมายถึง การคาดคะเน  
 แนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในขององค์กร โดยมีตัวแปรสำคัญที่ควรพิจารณา  
 ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (1)การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก(External Environment)ได้แก่การพิจารณา  
 ถึงแนวโน้มของตัวแปรต่างๆ ได้แก่สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป(General Environment)พิจารณา  
 S-Social : สภาพกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบองค์กร T-Technology : แนวโน้มของ  
 พัฒนาการด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์กร E-Economic : สภาพของเศรษฐกิจ  
 รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร I-International  
 : แนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร  
 (2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง(Operational Environment)ซึ่งมี  
 ปัจจัยที่ควรพิจารณา ประกอบด้วย สภาพของตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ  
 (Channels of Distribution Service Delivery System) กลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ สภาพของคู่แข่งและ  
 การแข่งขันสภาพของคู่ค้า หรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์กรของเรา(Counterparts)  
 ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หรือมองหาโอกาส(Opportunities)และภัย  
 คุกคาม(Threats)ขององค์กร (2) สภาพการณ์ภายในขององค์กร(Internal Situation)ซึ่งสิ่งที่ควรพิจารณา  
 ได้แก่ปัจจัย ความสามารถทางการตลาดในการที่จะกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ หรือความต้องการสินค้า  
 และบริการที่องค์กรผลิต ความสามารถในการจัดจำหน่าย หรือส่งมอบสินค้าและบริการที่องค์กร  
 ผลิตความสามารถในการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบขององค์กรเพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้  
 ในยามจำเป็น (Stockpiling Capability) ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพและ



ประสิทธิภาพความสามารถในการจัดซื้อจัดหา เครื่องจักรเครื่องมือ วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่างๆ ความสามารถในการบริหารจัดการ การวางแผน การประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ความสามารถในการติดตาม อำนาจการ การกำกับและควบคุมงาน ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความเอาใจจริงเอาใจ เอาใจใส่ และให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสภาพการณ์ต่างๆ ที่ได้คาดคะเนไว้

3) การกำหนดภารกิจ กำหนดภารกิจมีสองระดับ คือ ระดับแรกเป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอาณัติ (mandate) หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การตอบคำถามที่ว่า “องค์กรนี้มีขึ้นมาเพื่ออะไร” (Organizational Charter) ซึ่งคำตอบจะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์กร ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational Mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่ควรเปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์กร

4) การกำหนดกลยุทธ์ เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจอันเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่ การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรด้วย โดยอาจพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้โดย (1) พิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม แล้วมองหาวิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์ในการคว้าโอกาสนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยควรพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรประกอบ เพราะองค์กรอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการคว้าโอกาสที่เปิดขึ้นมาได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์กรนั้นมีจุดอ่อน อยู่ในการตลาด ก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ (2) พิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ โดยพยายามหากกลยุทธ์ที่เป็นการนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือไม่ก็นำจุดแข็งนั้นไปใช้คว้า โอกาสอื่นที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา เช่น ในเรื่องความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว อุทิส ขาวเทียน (2546: 87) เสนอแบบการจัดวางกลยุทธ์ไว้ 4 แบบหลัก คือ QUEST Pattern เป็นกลยุทธ์เชิงรุก ได้จากจุดแข็งและ โอกาส VENTURE Pattern เป็นกลยุทธ์เชิง

พัฒนาได้จากจุดอ่อนและโอกาส SAGA Pattern เป็นกลยุทธ์แตกตัว ได้จากจุดแข็งและอุปสรรค และ PARLEY Pattern เป็นกลยุทธ์ตั้งรับ ได้จากการมีจุดอ่อนและมีอุปสรรคไม่สามารถดำเนินการอย่างไรได้ต้องตั้งรับ

5) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลาโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ แต่อย่างน้อยในแผนปฏิบัติการควรมีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้ (1) ชื่อแผนงาน ซึ่งก็คือชื่อของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์นั่นเอง (2) วัตถุประสงค์ และ / หรือเป้าหมายของแผนงานนั้น ซึ่งจะสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Indicators) และเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานได้ (3) ชื่อโครงการ งาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในแผนงานนั้น (4) วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ / หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมนั้นๆ ที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้ (5) เงื่อนไขซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการ (6) ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ (7) งบประมาณ และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ต่างๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ อุทิศ ขาวเทียน (2546 : 98-99) เสนอรูปแบบการนำเสนอแนวคิดหรือแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่าจะต้องนำเสนอ 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ส่วนเป้าประสงค์ เป็นส่วนที่เป็นเป้าหมายของการเสนอกกลยุทธ์ ส่วนนี้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ (goal) ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย ส่วนแนวทาง เป็นส่วนที่แสดงแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ประกอบด้วย พันธกิจ กลยุทธ์ งาน โครงการรองรับและส่วนกลไกเป็นส่วนแสดงการขับเคลื่อนแนวคิดประกอบด้วยแนวทางการจัดการแนวคิด การประเมินความสำเร็จและเงื่อนไขความสำเร็จ

6) การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการสำหรับที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น นอกจากจะต้องคิดถึงโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึงโครงการและกิจกรรมสำหรับการที่จะปรับเปลี่ยน พัฒนาขีดความสามารถขององค์การให้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์การในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการมอบหมายงานใหม่ที่เกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่

การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามกลยุทธ์ใหม่ การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ให้มีความเข้าใจถึงกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ใหม่ได้ การสร้างเสริม หรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ ให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงานทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในสภาพที่พึงปรารถนา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) การติดตามประเมินผลกลยุทธ์ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผล นั้น ก็คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุน แก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ก็ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

### 3.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)

3.2.1 ความหมาย มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น.146) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและ กลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, น.12) ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อ

สาธิตสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2.2 แนวความคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานในอดีตจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดเป้าประสงค์ที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของทุกฝ่ายในองค์กรที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators - KPI) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กรและวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

3.2.3 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (วิระยุทธ ชาติกาญจน์, 2547, น.2-3) ประกอบด้วย (1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่า ต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ

(Mission) ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) สร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ และ เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร (2) กำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้ (3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้ (4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.4 องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, น. 20 – 22) (1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ (2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น (3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ (4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไรทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน (6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่ง

เข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย (7) มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา (8) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี (9) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และได้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.2.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรมการจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวังที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความประหยัด (Economy) หมายถึงการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม (2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม

องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (3)ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ออกให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ประการ(ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2545, น.27-28) (1)ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า(Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต (2)ตัวชี้วัดผลผลิต(Output Indicators)เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น (3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมเช่น จำนวนผู้จบการศึกษา ที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยักรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น (4)ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นฐานผิว 1 กิโลเมตร (5) ตัวชี้แจงสารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information)หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน(Performance Based Budgeting System : PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์(SRBM)เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการทั้ง

ภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน พัฒนาในภาพรวมขององค์การอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งอนาคต ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม การบริหารจัดการต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย ทั้ง วิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักความสำเร็จ(CSF)โดยมีตัวชี้วัด(KPI)ที่เป็นรูปธรรมและวัดได้ ใช้วิธีการเชิง ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมการบริหารจัดการ(SWOT)และเลือก วิธีการที่ดีที่สุด (Strategy) พร้อมกับกลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการ วัดและประเมินและรายงาน ความสำเร็จของการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรมและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวคิดที่ สนองการบริหารจัดการที่เน้นผู้รับบริการและใช้เป็นกรอบการบริหารจัดการการศึกษาในภาพรวม ของกระทรวงศึกษาธิการ

#### 4. แนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

เมื่อประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ

#### 5. แนวคิดปัจจัยประสิทธิภาพองค์การ

McKinsey's 7-S Framework เสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ เป็นกรอบการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน คือ กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะ ประสบความสำเร็จ โครงสร้าง (Structure) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับ ผิดชอบ ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่ง โครงสร้างงานตามหน้าที่ ระบบ (System) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่ เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ บุคลากร (Staff) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความ สามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) เป็นความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ในการปฏิบัติงานของทรัพยากร บุคคลในองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะ องค์กร และค่านิยมร่วม (Shared values) เป็นค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน แบบจำลอง 7-s นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกล ยุทธ์ในองค์กรทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหาร องค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้าง องค์กร เป้าหมาย



ขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

## 6. แนวคิดการบริหารคุณภาพการประกันคุณภาพการศึกษา

เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบหรือการประเมินว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพศึกษามากน้อยเพียงไร เป็นกลไกในการตรวจสอบและกระตุ้นให้หน่วยงานทางการศึกษามีการควบคุมคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพและทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ตามนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน ให้มีการเสนอผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งที่จัดทำอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น โดยกระบวนการประกันคุณภาพภายในดำเนินการตามแนวคิดของหลักการบริหารคุณภาพที่เป็นกระบวนการครบวงจร (PDCA) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนการบริหารคุณภาพ คือ การร่วมกันวางแผน (Plan) การร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) การร่วมกันตรวจสอบ (Check) และการร่วมกันปรับปรุงพัฒนา (Act)

## 7. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

### 7.1 ความหมายของรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (อ้างใน ศิริพร ตันติยศมาส, 2550 : 113) กล่าวว่ารูปแบบซึ่งมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Model ได้ที่เข้ามามีบทบาทในการวิจัย และการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยใช้คำในภาษาไทยแตกต่างกันไป เช่น รูปแบบ ต้นแบบ ตู๊กตาแบบจำลอง แบบแผน วงจร แบบ ตัวแบบ เป็นต้น

Bardo & Hardman (อ้างใน วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารัตน์, 2547 : 9) ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรือ

อธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่าเป็นรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีย่อประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

Daft (1992 : 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

Good (อ้างใน ศิริพร ดันตยมาศ, 2550 : 113) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 4 ประการ คือ รูปแบบคือแบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิดและรูปแบบคือชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการ

จากแนวคิดที่กล่าวมา สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างจากการลดทอนเวลาและสถานที่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรืออาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นและอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

### 7.1 ประเภทของรูปแบบ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารัตน์ (2547 : 10) ได้ศึกษาและรวบรวมประเภทของรูปแบบที่นักบริหารและนักวิชาการต่าง ๆ นำเสนอไว้ดังนี้

1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (อ้างใน วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารัตน์, 2547 : 10) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

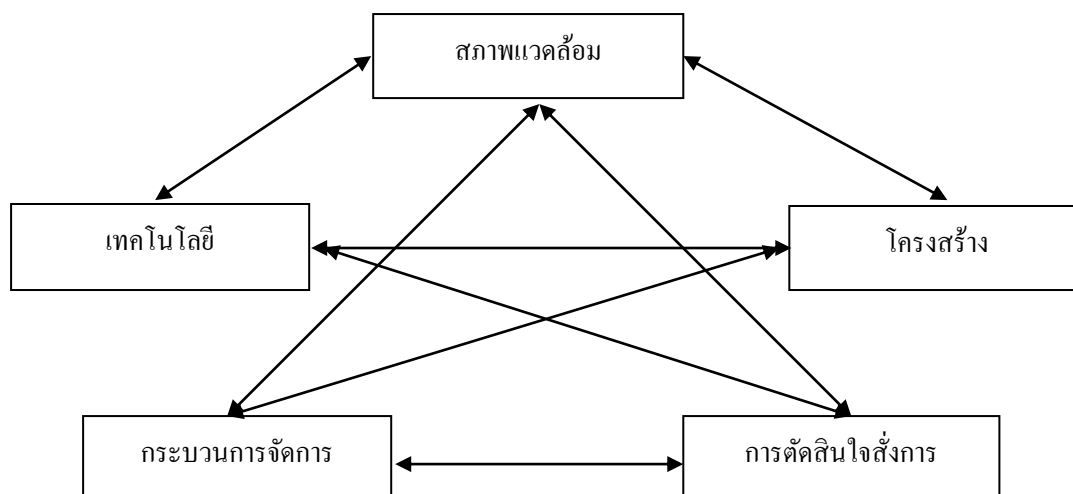
3) Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา คณิตศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4) Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

### 7.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์ (2547 : 11) ได้ศึกษาและรวบรวมองค์ประกอบของรูปแบบทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

Brown & Moberg (1989:16-17) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบในการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการบริหารจัดการ (The model of organization and management) รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems approach) และหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision making) ซึ่งมีลักษณะดังภาพ



ภาพที่ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems / contingency Model)

ที่มา : Brown & Moberg : Organization theory and Management: A Macro Approach

(New York : John Wiley and sons, 1980 : 17)

#### 7.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างรูปแบบ เป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนี้ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินการแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1986) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ จากการศึกษางานวิจัยที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนา

รูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้วโดยรวม มีขั้นตอนการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าเรื่องที่ต้องการพัฒนามีสภาพการดำเนินงานอย่างไรและมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบตามกรอบแนวความคิดและขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ศึกษาวิจัย

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการพัฒนารูปแบบ รูปแบบ (Model) คือ รูปย่อของความจริงหรือเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ Analogue Model, Semantic Model, Mathematic Model และ Casual Model ทั้งเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) และรูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการพัฒนาจากแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ภาพรวมของการจัดการคือ เป้าประสงค์ แนวทาง และกลไกการจัดการ แนวทางพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งดำเนินการได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการศึกษาสภาพและปัญหาการ ขั้นสร้างรูปแบบและขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งนี้จึงใช้การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเป็นไปได้ของรูปแบบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวควบคู่กับการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประเมินประสิทธิภาพรูปแบบโดยการวิเคราะห์คัดสรรเฉพาะวิธีการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้เพื่อสรุปอย่างสู่ประชากร โดยการหาฉันทามติของทุกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้ง ผู้รับใบอนุญาต กรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครูผู้สอน และนักเรียนและผู้ปกครองผู้รับบริการ

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นมีที่มาจากการประเมินโครงการ โดยทั่วไป ซึ่งมีทั้งการประเมินก่อนดำเนินการ การประเมินระหว่างดำเนินการและการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ แนวคิดดังกล่าวมีที่มาจากการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งแต่ละขั้นตอนอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจไม่เหมือนกัน ส่วนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิจัยมีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางเป็นไปได้ และมีโอกาสเกิดผลสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสมเป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้

ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Alkin (1984 : 23, อ้างอิงใน สุวิมล ว่องวานิช 2542 : 16) การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลผลิต (Outcome Gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข Alkin (1984 : 23, อ้างอิงใน สุวิมล ว่องวานิช 2542 : 16) สุวิมล ว่องวานิช (2538 : 52) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What Should be) ที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็นพิจารณาตัดสินความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนดำเนินงานขององค์กร คมสร วงษ์รักษา (2540 : 17) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการกำหนดช่องว่าง (Gaps) หรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Current State or What is) กับสิ่งที่ควรจะเป็น (Desired State or What Should be) โดยมีการนำช่องว่างที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกช่องว่างหรือความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุดไปดำเนินการต่อไป

จากความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริงที่สังเกตได้ แล้วนำผลของความแตกต่างนั้นมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขความแตกต่างนั้นต่อไป

เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2542 : 28) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น ซึ่งสามารถสรุปเป็นวิธีการที่สำคัญได้ 8 วิธี ประกอบด้วย 1) การใช้ตัวบ่งชี้ทางสังคม (Social Indicators) 2) เทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา (Priority Setting) 3) การใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process) 4) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น เช่น การใช้แผนภูมิแก๊งปลา (Fish Boning) การวิเคราะห์แบบฟอลท์ทรี (Fault Tree Analysis) 5) เทคนิคเกี่ยวกับทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Multi-Attribute Utility Technique) 6) เทคนิคเกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบทางเลือก เป็นเทคนิคเกี่ยวกับการวิเคราะห์อนาคต เช่น การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) การประเมินความเลียง (Task Assessment) การวิเคราะห์แนวโน้ม

(Trend Analysis) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis) 7) เทคนิคการสร้างแผนที่มโนทัศน์ (Concept Mapping Technique) 8) เทคนิคเสียงจากภาพ (Photo Voice Technique) จากทั้ง 8 เทคนิคนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในเทคนิคที่ 2 คือ เทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้คือ การจัดเรียงลำดับความสำคัญสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ (Multiple Data Sets)

การประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่างต้องมีการรวบรวมข้อมูลแบบตอบสนองคู่ คือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเด็น ในแต่ละหัวข้อประเมิน คือ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพหรือสถานภาพที่เป็นจริง และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพที่คาดหวังว่าควรจะเป็นหรือปรารถนาให้เป็นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลการตอบสนองคู่ มีวิธีการที่น่าสนใจดังนี้ (คมศร วงษ์รักษา, 2540 : 28)

1. คะแนนเรียงตำแหน่งจากความแตกต่าง (Rank-order-of Difference Scores) ระบุสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นในปัจจุบัน นำคำตอบมาหาค่าเฉลี่ยแล้วหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นที่จริงในปัจจุบัน แล้วนำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญวิธีนี้เป็นที่นิยมมาก แต่ก็เป็วิธีที่มีความเที่ยงตรงน้อย

2. ดัชนีสามองค์ประกอบ (Tree-factor Index) ผู้ตอบแบบสอบถามตอบระดับความสำคัญ (Importance) เป็นสภาพจริง (Attainment) และความรับผิดชอบ (Responsibility) แล้วนำข้อมูลมาจัดทำเพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุด วิธีนี้ค่อนข้างยุ่งยากในการรวบรวมข้อมูลเพราะผู้ตอบแบบสอบถามต้องตอบสามประเด็นในแต่ละข้อคำถาม

3. การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) ทำให้เห็นภาพว่าผลการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละตัวอยู่ในระดับใด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน (อาจแบ่งออกเป็น 16 ส่วนก็ได้ถ้าต้องการให้ละเอียดขึ้น) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวังและสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ย หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสม วิธีนี้ก็มีวิธีการค่อนข้างยุ่งยาก

4. การลดสัดส่วนความคลาดเคลื่อน (Proportionate Peduction in Error : PRE) วิธีการนี้เป็นการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าสถิติที่บอกความสำคัญในรูปความน่าจะเป็นของการที่ข้อมูล 2 ชุด ที่มีการแจกแจงร่วมกันเกิดขึ้น และทดสอบความสำคัญของความต้องการทำนายข้อมูลชุดหนึ่งจากข้อมูลอีกชุดหนึ่ง วิธีใช้ในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับการฝึกอบรม

5. การจัดเรียงลำดับความสำคัญในรูปดัชนี (Index) วิธีการนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเนื่องจากการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เสนอข้างต้นทั้ง 4 วิธี เป็นวิธีการที่

ได้ค่าสถิติหรือค่าประมาณที่นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้โดยที่ค่าสถิติหรือค่าประมาณเหล่านั้นไม่มีคุณสมบัติของเลขดัชนี

นักประเมินจึงได้พัฒนาวิธีการให้ดีขึ้นโดยให้ค่าสถิติในรูปดัชนีบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ด้วย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มวิธีใช้หลักประเมินความแตกต่าง กลุ่มวิธีใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลพหุส่วนประกอบ (Multicomponent Data Analysis/del-N) และกลุ่มวิธีใช้หลักการคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index/WNI) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มวิธีที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง วิธีในกลุ่มนี้ใช้กันมารากฐานมาจากการประเมินความต้องการที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับ “What It” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

1) วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D

$$MDF = I - D$$

2) วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการที่มีการถ่วงน้ำหนักของผลต่างค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

I หมายถึง สภาพที่คาดหวัง

D หมายถึง สภาพที่เป็นจริง

สูตรนี้ ได้ปรับปรุงโดยการหาค่าผลต่างของ (I-D) ด้วยค่า I โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับของสภาพที่กำลังเป็นอยู่ (สุวิมล ว่องวานิช 2542 : 35) และคมสร วงษ์รักษา (2540 : 33) ได้นำไปศึกษาวิจัยโดยใช้ชื่อว่า Modified Priority Index (PNIb) ใช้สูตรดังนี้

$$PNIb = (I-D) / D$$

3) วิธีวัดค่าสถิติทดสอบที (t-test) วิธีนี้กำหนดระดับความต้องการจำเป็นโดยใช้ค่า t-test) เป็นตัวแทนดัชนี

จากกลุ่มวิธีทั้งสามกลุ่มนี้ คมสร วงษ์รักษา (2540 : 130 - 133) ได้นำมาศึกษาวิจัยพบว่าเทคนิควิธีทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสูง วิธี PNIb มีผลการเรียงลำดับใกล้เคียงกับที่เกิดขึ้นในประชากรมากกว่าวิธีอื่น และคมสร วงษ์รักษา ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า เทคนิควิธี PNIb เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในกรณีที่มีข้อมูลไม่มาก ต้องคำนวณด้วยตนเอง สะดวกรวดเร็ว ไม่ยุ่งยากซับซ้อน (คมสร



วงษ์รักษา 2540 : 137) ผู้วิจัยจึงได้นำเทคนิควิธีมาทำการศึกษาวิจัยและขอเสนอรายละเอียดของวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการแบบ Modified Priority Need Index (PNIb) ดังนี้

(1) เตรียมข้อรายการที่เป็นความต้องการจำเป็นทั้งจากเอกสารอ้างอิงที่มีผู้รวบรวมไว้อย่างน่าเชื่อถือ รวมถึงการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ชำนาญการหรือปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นประจำเพื่อนำมาจัดเป็นแบบสอบถาม

(2) นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีสองสภาพ คือ สภาพที่เป็นจริง (D) และสถานภาพที่ควรจะเป็นหรือสถานภาพที่คาดหวัง (I)

(3) แจกแบบสอบถามให้ผู้ประเมิน (กลุ่มตัวอย่าง) ตอบคนละหนึ่งชุด

(4) ผู้ดำเนินการนำมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของแต่ละข้อ แล้วนำมาเรียงลำดับ

วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่ได้จากเทคนิควิธี PNIb ใช้วิธีการถ่วงน้ำหนักค่า D โดยนำค่า D ไปหารเพื่อเป็นคะแนนมาตรฐาน จากนั้นนำผลที่ได้ของแต่ละคนมารวมกันหาค่าเฉลี่ย เนื่องจากต้องการใช้ค่าดัชนีที่คำนวณได้มีคุณสมบัติเป็นเลขดัชนีและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ค่าพิสัยของดัชนีจะอยู่ในช่วง 0 – 5 สูตรการคำนวณมีดังนี้ คือ

$$PNIb = (I - D) / D$$

เมื่อ	PNIb	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
	I	แทน	คะแนนเฉลี่ยสภาพที่คาดหวัง
	D	แทน	คะแนนเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

#### การบริหารในภาพรวม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญในอนาคต พบว่า โรงเรียนเอกชนโดยทั่วไปมีฐานะการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากรายได้จากค่าธรรมเนียมลดลง อันเป็นผลมาจากการลดลงของจำนวนนักเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบจากนโยบายการขยายการจัดการศึกษาของภาครัฐ และอีกส่วนหนึ่งมาจากคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนเอง จึงส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในภาพรวม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) วิจัยการศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเอกชน พบว่า สถานภาพทางเศรษฐกิจของ

ผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนเอกชนมีรายได้ประจำของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ส่วนมากน้อยกว่า 5,000 บาทต่อเดือน ผู้ปกครองนักเรียนไม่มีรายได้พิเศษ และรายได้ของกลุ่มสมรสของผู้ปกครองนักเรียนน้อยกว่า 5,000 บาทต่อเดือนเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบรายได้รายจ่ายของครอบครัวนักเรียน พบว่า ส่วนมากมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ โดยมีค่าใช้จ่ายในการศึกษาบุตร ผู้ที่อยู่ในอุปการะ เป็นค่าใช้จ่ายส่วนตัว 1,550 บาทต่อเดือน เป็นค่าเล่าเรียน 4,860 บาทต่อภาคเรียน สำหรับภาระหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียนเอกชน พบว่า กลุ่มที่ไม่มีหนี้สินมากกว่ากลุ่มที่มีหนี้สิน สาเหตุของการมีหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียนเกิดขึ้นในรายการอื่น ๆ ที่มีได้มีสาเหตุจากค่าใช้จ่ายการศึกษาของบุตรหลาน เช่น ประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น และแหล่งหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียน ส่วนมากเป็นหนี้สินกับญาติ หรือเพื่อนส่วนในเรื่องการเก็บออมเพื่อการศึกษาบุตร หรือผู้อยู่ในอุปการะ พบว่า ส่วนมากผู้ปกครองไม่มีการเก็บออม ผู้ปกครองมีความต้องการความช่วยเหลือจากรัฐบาลในด้านค่าเล่าเรียน ด้านหนังสือแบบเรียนและแบบฝึกหัด ด้านเครื่องแบบนักเรียน ด้านอาหารกลางวัน และด้านบริการรถรับส่งนักเรียน แม้ว่าในปัจจุบันรัฐได้จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่โรงเรียนเอกชนก็ตาม

อมรวิรัช นาคทรพรพ และคณะ (2547) ศึกษาสภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาและผู้ปกครองภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัว ความไม่พอเพียงของงบประมาณ โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่รวมทั้งกรรมการสถานศึกษาเห็นตรงกันว่า ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่รับน้อยกว่างบประมาณดำเนินการที่เคยรับหรือที่เคยใช้อยู่ โดยไม่มีความแตกต่างระหว่างโรงเรียนรัฐและเอกชน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะประสบปัญหามากกว่า

จิตติมา วงษ์อาษา (2547) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในด้านการวางแผนการจัดองค์การ การนำและการควบคุม ส่วนความต้องการมีส่วนร่วมพบว่า มีความต้องการในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน แต่ละด้านสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาหรือจัดลำดับความสำคัญของงาน โครงการ และมีความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และให้ข้อมูลเสนอความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการวางแผนสูงที่สุด 2) ด้านการจัดองค์การ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการร่วมพิจารณาสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นครู และมีความต้องการเสนอแนะต่อโรงเรียนเพื่อนำผู้รู้ ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียนสูงที่สุด 3) ด้านการนำ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของครูให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และมีความต้องการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของ

โรงเรียนสูงที่สุด 4) ด้านการควบคุม ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้งบประมาณของโรงเรียน และมีความต้องการร่วมควบคุมสอดส่องความประพฤติของนักเรียนสูงที่สุด ซึ่งปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่าโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนและไม่มีเวลาและโอกาสที่จะติดต่อกับทางโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ แนวทางแก้ไข คือโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมากขึ้น และแจ้งข้อมูลข่าวสาร การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

สิริยา เวียงนนท์ (2551) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในกรุงเทพมหานครพบว่าโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัญหาการบริหารงานในระดับน้อยทุกด้านด้านวิชาการและด้านบริหารงบประมาณมีสภาพปัญหาในระดับน้อยเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.19) รองลงมา คือ ด้านการบริหารทั่วไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21) ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล มีสภาพปัญหาระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัญหา การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพของผู้บริหาร พบว่า โดยรวมผู้บริหารที่มีการศึกษาต่างกัน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการจัดการศึกษาด้านวิชาการกับด้านบริหารงานบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ด้านโครงสร้างและขบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านโครงสร้างและขบวนการบริหารงานกำกับติดตาม ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารการจัดองค์กร ตามลำดับ ผลการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแต่ละองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้

ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอน คือ (1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (2) จัดทำเครื่องมือและวิธีการวิจัย (3) ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือและวิธีการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ (4) ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) กำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร (6) ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (7) สรุปและจัดทำรายงานการวิจัย

ทวิศักดิ์ อ่ำลา (2552) ดำเนินงานวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียน เอกชนที่เป็นนิติบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ในปัจจุบัน มี 7 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ผู้รับใบอนุญาต เป็นผู้มีบทบาทหลัก รูปแบบที่ 2 ผู้รับใบอนุญาต คณะกรรมการมูลนิธิหรือคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน มีบทบาทร่วมกัน รูปแบบที่ 3 ผู้รับใบอนุญาตมีบทบาทหลัก หน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้อำนวยการและผู้จัดการแยกจากกัน รูปแบบที่ 4 คณะกรรมการมูลนิธิมีบทบาทหลักผู้จัดการและ ผู้อำนวยการมีหน้าที่ความรับผิดชอบแยกจากกัน รูปแบบที่ 5 คณะกรรมการมูลนิธิเป็นผู้มีบทบาทหลัก การบริหาร 4 ด้านเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ รูปแบบที่ 6 เป็นรูปแบบที่ไม่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีคณะกรรมการมูลนิธิทำหน้าที่เสมือนเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และเป็นผู้มีบทบาทหลัก รูปแบบที่ 7 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหลัก มีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริหารงาน 4 ด้าน โดยทั้ง 7 รูปแบบมีองค์ประกอบ คือ หลักการสำคัญในการกำหนด รูปแบบ โครงสร้างระบบงาน ภาพรวมสาระโดยสรุป และแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์แต่ละ องค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนมี 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหาร งบประมาณ และการบริหารทั่วไปโดยการบริหารแต่ละด้านจะมี 4 กระบวนการ คือ การจัดองค์กร การวางแผน การนำ และการควบคุม

### ด้านงานบริหารทั่วไป

วิจิต เรือนจำบุญ (2547) ศึกษาความพร้อมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาดังขนาดกันในภาพรวมมีความพร้อมในการจัดการศึกษาภาคบังคับแตกต่างกัน โดยที่ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมระดับมาก สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็กมีความพร้อมระดับปานกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาภาคบังคับ มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดกลางมีความพร้อมมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ยกเว้นหมวดที่ 1 การบริหารทั่วไปด้านการจัดองค์กร และด้านการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน หมวดที่ 2 งานธุรการ ด้านการวางแผนงานธุรการ ด้านการบริหารงานสารบรรณ ด้านการบริหาร การเงินและการบัญชี และด้านการบริหารงานพัสดุ หมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน ด้านการวางแผนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมวดที่ 7 การบริหารอาคารสถานที่ ด้าน การบริหารอาคาร โรงอาหาร ด้านการบริหารอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม ด้านบริหารบริเวณโรงเรียนที่ โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลางมีความพร้อมในการจัดการศึกษาภาคบังคับไม่แตกต่างกัน และหมวดที่ 7 การบริหารอาคารสถานที่ ด้านการบริหารอาคาร โรงฝึกงาน การบริหารอาคาร หอประชุม และด้านการบริหารอาคารพลศึกษา ที่โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาภาคบังคับไม่แตกต่างกัน

รัฐจวนศรี ขุนไชยรักษ์ (2549) ได้ศึกษาไว้ว่า หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ในหลักการมีส่วนร่วม ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางในหลักการกระจายอำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกัน พบว่าในหลักการมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันพบว่าในหลักการมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจ โดยภาพรวมและรายด้าน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่า ในหลักการมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจ โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทรงเดช ขุนแท้ (2549) ได้ศึกษาถึง แนวคิดการจัดระบบสารสนเทศ ทุกขนาดแต่ละโรงเรียนต้องการให้มีการจัดองค์กรของหน่วยงานที่รับผิดชอบและสารสนเทศด้วยแนวคิด จากระดับล่างสู่ระดับสูง (Bottom up Approach) คือการจัดองค์กรสารสนเทศในโรงเรียนจะต้องมีความต้องการ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเริ่มขึ้นจากหน่วยงานนั้นๆ ด้านรูปแบบการจัดการองค์กรและหน่วยงานที่รับผิดชอบสารสนเทศพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ต้องการจัดการตามรูปแบบรวมศูนย์แบบที่ 1 โรงเรียนขนาดกลางต้องการจัดการตามรูปแบบเดี่ยวแบบที่ 2 และโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจัดการในรูปแบบ 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบเดี่ยวแบบที่ 2 แบบกระจายศูนย์ และแบบอิสระ

พลุ้ยชัย ยาวีราช (2550) ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติของสถานศึกษา พบว่ายังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ คือ แนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และ ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบในเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นกระบวนการ ในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษา 7 ขั้นตอน คือ 1. การตีความนโยบาย 2. การวางแผน 3. การจัดการ 4. การจัดหา 5. การดำเนินการ 6. ประมวลผล 7. การสร้างความต่อเนื่อง และส่วนที่สอง คือ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทุกขั้นตอน

ชันว อ่วมมณี (2551) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารพบว่า ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา การบริหารจัดการด้านการศึกษาและการบริการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาบุคลากรด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน และที่อยู่ในโซนคุณภาพการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน แต่ในยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในด้าน 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม 2) พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหารให้เป็นโปรแกรมสำหรับจัดการข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการจัดทำสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี 4) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 6) พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและกิจกรรมของสถานศึกษาและ ส่งเสริมการตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

จิราภรณ์ สารแสน (2552) ศึกษาไว้ว่า ความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยภาพรวม อยู่ในระดับ “มาก” ถ้าพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับความสามารถจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ด้านการพัฒนาระบบวางแผนการบริหารจัดการ ด้านเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน และ ด้านการพัฒนาระบบการเรียนการสอนและการปรับคุณภาพการศึกษา เมื่อพิจารณารายละเอียดของความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนในแต่ละด้าน

วศิณี สืบสุทธา (2554) ได้ศึกษาว่า การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในอันดับสูงสุด และด้านการมีรูปแบบความคิดอยู่ในอันดับต่ำสุด การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ด้านการบริหารวิชาการ

วิมลศิริ บุญมานะ (2548) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ในภาพรวมและ รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้าน การกระจายอำนาจ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้านการพัฒนาทั้งระบบ และด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารตนเอง และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน

สมเดช สวานดิ (2553) ได้ศึกษาว่า สภาพการจัดระบบงาน มีการจัดระบบงานของการศึกษาปฐมวัย เป็น คือ มีคณะกรรมการระดับปฐมวัยโดยเฉพาะ ให้ระดับปฐมวัยโดยตรงจากสถานศึกษา มีการระดมความคิดในการพัฒนาแล้วเสนอผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านสภาพแวดล้อม การบริหารงานบุคคล จัดครูที่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยหรือมีประสบการณ์เข้าสอน จัดชั้นเรียน โดยแบ่งกลุ่มเด็กเป็น 2 กลุ่ม คือ ชั้นอนุบาลปีที่ 1 (อายุ 4 ปี) และชั้นอนุบาลปีที่ 2 (อายุ 5 ปี) มีการจัดทำหลักสูตรโดยยึดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มีการกำหนดควิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเด็กและครอบครัว สภาพแวดล้อม ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งด้านการจัดครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดครูที่มีคุณวุฒิตรงวิชาเอกหรือมีประสบการณ์จัดประสบการณ์ด้านปฐมวัยโดยตรงและบางสถานศึกษามีพี่เลี้ยงหรือแม่บ้านดูแลช่วยเหลือด้วย

### ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

ณัฐภูมิ เล็กถวิลวงษ์ (2546) ได้ศึกษาไว้พบว่า ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจัดตามตารางกิจกรรมประจำวัน มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ตามที่กรมวิชาการกำหนด แต่ขาดเครื่องเล่นและสนามเด็กเล่นสำหรับเด็กระดับก่อนประถมศึกษา ผู้บริหาร และครูผู้สอนระดับก่อนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีแผนโครงการงบประมาณด้านอาหารเสริม(นม) อาหารกลางวัน เงินค่าจ้างครูพี่เลี้ยงหรือผู้ดูแลเด็กและวัสดุรายหัว ไม่มีเงินได้อื่น และไม่ได้เก็บเงินค่าเรียนจากผู้ปกครองนักเรียน ส่วนใหญ่สรรหาครูพี่เลี้ยงหรือผู้ดูแลเด็ก โดยให้ค่าจ้างตามเกณฑ์ลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดวุฒิการศึกษา กำหนดเวลาจ้าง 1 ปี ส่วนใหญ่ยังไม่ได้จัดตั้งกรรมการการศึกษา ครูพี่เลี้ยงพัฒนาตนเองโดยศึกษาจากห้องเรียนอนุบาลในโรงเรียนและศึกษาเอกสาร ไม่มีสวัสดิการอื่นนอกจากค่าจ้าง

สุทธิชัย อิงคยะกุล (2546) ได้วิเคราะห์ปัญหาในการจัดตั้งงบประมาณ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ ในการกำหนดตัวชี้วัด และการติดตามการอนุมัติ มีระบบการปฏิบัติตามขั้นตอน คือ การกำหนดเกณฑ์ การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ตามความต้องการจำเป็น การประมวลการจัดสรร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การติดตามการจัดสรร/การโอนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการประเมินผล การบริหารการเงินและบัญชี มีระบบการปฏิบัติตามขั้นตอน คือ การวิเคราะห์โครงสร้างทางบัญชี การประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ การจัดทำแผนปฏิทินการใช้งบประมาณประจำปี การจัดระบบการบริหารการเงินและบัญชี การจัดทำเอกสารหลักฐานการควบคุมและการเบิกจ่าย การจัดซื้อ จัดจ้างและการพัสดุ ระบบการปฏิบัติตามขั้นตอน คือ การประชาสัมพันธ์แหล่งพัสดุที่มีคุณภาพ การจัดซื้อ จัดจ้างและจ้างเหมา จัดทำทะเบียนพัสดุ การติดตามกระบวนการสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง การรายงานการพัสดุประจำปี การตรวจสอบ การติดตามอย่างมีระบบ การปฏิบัติตามขั้นตอน คือ การพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี การวิเคราะห์สรุปผลการใช้จ่าย การติดตามตรวจสอบภายใน และการจัดทำรายงานค่าใช้จ่าย การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา มีระบบการปฏิบัติตามขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดหาทุนการศึกษา การดำเนินการตรวจรับทุนการศึกษา การบริหารจัดการทุนการศึกษา การส่งเสริมและประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วม การตรวจสอบประเมินค่าใช้จ่าย และการรายงานผลการดำเนินการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

ศิริพร ไชยชมพู่ (2547) ได้ศึกษาว่า การบริหารการเงินของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารการเงินของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการบริหารการเงินระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาประเภทที่จัดการศึกษา 2 ระดับ กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทที่จัดการศึกษา 3 ระดับ มีการบริหารการเงินในภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบการบริหารการเงินระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทที่จัดการศึกษา 2 ระดับ กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทที่จัดการศึกษา 3 ระดับ มีการบริหารการเงินในภาพรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน

ประสิทธิ์ หัตถศิลป์ (2551) ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีลักษณะเปิดสอนต่างกัน



สมเดช สิวานต์ (2553) ได้ศึกษาพบว่า สภาพการจัดระบบงาน มีการจัดระบบงานของการศึกษาปฐมวัย คือ ด้าน การบริหารการเงินและงบประมาณ มีการใช้งบประมาณที่จัดสรรให้ระดับปฐมวัย และระดมความคิดในการพัฒนาแล้วเสนอผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านสภาพแวดล้อม จัดครูที่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยหรือมีประสบการณ์เข้าสอน จัดชั้น โดยแบ่งกลุ่มเด็กเป็น 2 กลุ่ม คือ ชั้นอนุบาลปีที่ 1 (อายุ 4 ปี) และชั้นอนุบาลปีที่ 2 (อายุ 5 ปี) มีการจัดทำหลักสูตรโดยยึดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเด็กและครอบครัว สภาพแวดล้อม ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และบางสถานศึกษามีพี่เลี้ยงหรือแม่บ้านดูแลช่วยเหลือด้วย

พิชญ์สินี โฉมอัมฤทธิ์ (2553) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงบประมาณภายใต้การกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี พบว่าโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า มีคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการ จัดระบบการจัดหาพัสดุ/ทุน ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการ รายงานการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์ และด้านการตรวจสอบภายใน

#### **การบริหารงานบุคคล**

ทรงศรี รชตะนันท์ (2545) ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า 1) ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกเป็นปัญหาแต่ละด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 2) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกเป็นปัญหาแต่ละด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โรงเรียนขนาดกลาง ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกเป็นปัญหาแต่ละด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นปัญหาแต่ละด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาโดย

กระบวนการบริหารและด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 3) จากการเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาด้านการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

มณเฑียร หอมสร้อย (2549) ได้ศึกษางานด้านงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกรายการ คือ มีการใช้คอมพิวเตอร์จัดทำงบประมาณของโรงเรียนเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด มีการใช้คอมพิวเตอร์จัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำารจัดซื้อจัดจ้าง มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมบัญชีการเบิกจ่ายงบประมาณ และมีการใช้คอมพิวเตอร์จัดเก็บข้อมูลทะเบียนครุภัณฑ์และวัสดุคงรูป ส่วนปัญหาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ขาดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ ขาดโครงสร้างพื้นฐาน คือ โทรศัพท์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเครือข่าย LAN ขาดแคลนงบประมาณ และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ล้าสมัย ความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ที่ทันสมัย งบประมาณในการจัดซื้อ บำรุงรักษาและซ่อมแซม คอมพิวเตอร์ การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การซ่อมบำรุง และการใช้อินเทอร์เน็ต และการได้รับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง คือ โทรศัพท์

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Schuler (1990) ได้วิจัยการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจด้านการศึกษาในมหาวิทยาลัยมิเนโซตา สหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ประชาชนมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังพบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร ปัญหาของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ระดับของการเข้าร่วมเพียงเรื่องเดียว การเข้าร่วมโดยขาดความเข้าใจในสถานการณ์ทั้งหมด ขาดข้อตกลงเกี่ยวกับขอบเขตของการมีส่วนร่วม เป็นต้น

Bruce (1999) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า ความคาดหวังของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนที่จะมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนสำหรับความคาดหวังของครูใหญ่โรงเรียนประถมนั้น ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่คาดหวังที่จะให้ผู้ปกครองของนักเรียน ได้มีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับการเรียนรู้การอบรมสอนเด็กให้มากยิ่งขึ้นให้การทำงานมีความคาบเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชน และต้องการให้มีชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของเด็กด้วยครูและผู้ปกครองมีความต้องการที่จะให้ครูใหญ่มีที่พักหรืออยู่อาศัยภายในบริเวณ โรงเรียนครูใหญ่มีความเห็นว่า การสื่อความหมายระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีอุปสรรคอยู่อย่างหนึ่งคือ การที่ทำให้ความหมายของ

สิ่งใดสิ่งหนึ่งถูกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเนื่องมาจากการถ่ายทอดข่าวหรือการส่งข่าวเกิดความผิดพลาด

Gold (2000) ได้ศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้นการให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลาเดลเฟีย ผลการศึกษาพบว่า การจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อเป้าหมายในการเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้นการสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับนักการศึกษา ทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน

Piet Verhoeven (2008) ทำการศึกษา เรื่อง Who's in and who's out? Studying the Effects of Communication Management on Social Cohesion โดยมีเป้าหมายที่จะศึกษาผลกระทบของการจัดการการสื่อสารต่อการยึดเหนี่ยวของสังคม ในระดับส่วนบุคคล กลุ่ม และสังคม โดยใช้หลักการการเชื่อมต่อระหว่างการจัดการการสื่อสารและการยึดเหนี่ยวทางสังคม การรวมกันเป็นกลุ่ม โดยใช้ทฤษฎีเครือข่ายผู้กระทำการ และเทคนิคภาพเหมือนจริงเกี่ยวกับการวิเคราะห์

Verna Allee (2008) ทำการศึกษา เรื่อง Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets โดยมีจุดประสงค์เพื่อจัดเตรียมตัวอย่างและรายละเอียดทางเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์เครือข่ายเชิงคุณค่า ของการแปลงและ ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินที่สัมผัสไม่ได้ โดยการวิเคราะห์เครือข่ายด้วยโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นในปี 1993 และปรับปรุงในปี 1997 สำหรับการจัดการทรัพย์สินสัมผัสไม่ได้ ทำการทดสอบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นร้านค้าไป

จากการทบทวนเอกสาร รัฐมีนโยบายชัดเจนที่จะส่งเสริมสนับสนุน โรงเรียนเอกชนให้มีความพร้อมและสามารถช่วยรัฐจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและสามารถสนองความต้องการจำเป็นทางการศึกษาที่รัฐไม่สามารถจัดได้เอง โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย พัฒนาจากโรงเรียนจีนในอดีต เป็นโรงเรียนเอกชนการกุศลและปัจจุบันมีสถานภาพเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้รับใบอนุญาตเป็นนิติบุคคล ทั้งสมาคมและมูลนิธิ บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีพื้นฐานการจัดการศึกษาและลักษณะการบริหารจัดการที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปและต้องบริหารจัดการภายใต้บริบทใหม่ของการบริหารจัดการทางการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา กล่าวคือกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารให้สถานศึกษา 4 ด้าน บริหารงานในฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จัดการแนวใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ กำหนดแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ มีการประเมินและประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พัฒนา

กลไกการบริหารจัดการในการขับเคลื่อนแผนสู่ความสำเร็จ โดยมีการนำองค์กรที่ดี บริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยมีผลลัพธ์สุดท้ายที่จะให้โรงเรียนช่วยรัฐจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และสามารถดำรงกิจการได้อย่างมั่นคง ในระยะที่ผ่านมามีการวิจัยพัฒนาเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนไม่มากนัก มีการศึกษาแนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญใน อนาคต ศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเอกชน ศึกษา สภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาและผู้ปกครองภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารงานโรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนใน กรุงเทพมหานคร ศึกษาถึงองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า พัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล และยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ สอดคล้องกับสภาพและบริบทการบริหาร มีประสิทธิภาพและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ประสบความสำเร็จเป็นการเฉพาะ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ดำเนินการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในชั้นศึกษาสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาและการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ และดำเนินการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการศึกษาความต้องการจำเป็น และการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ประชากรเป็น โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมในประเทศไทย 109 แห่ง ดำเนินการวิจัยใน 3 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ชั้นศึกษาสภาพการบริหาร ปัญหาและความต้องการจำเป็นและแนวทางในการ พัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

ขั้นที่ 2 ขั้นพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนและในประเทศไทย

ขั้นที่ 3 ชั้นศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนในประเทศไทย

แต่ละขั้นมีระเบียบวิธีการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

#### **ขั้นที่ 1 ชั้นศึกษาสภาพการบริหาร ปัญหาและความต้องการจำเป็นและแนวทางในการ พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย**

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาสภาพการบริหาร ปัญหาและแนวทางในการ พัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนและศึกษาเชิงปริมาณในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

##### **1. ประชากร/ กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล**

ประชากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 109 โรงเรียน เลือกศึกษาเชิงลึกในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 10 แห่งทั้งในกรุงเทพมหานครและใน ทุกภูมิภาคของประเทศผู้ให้ข้อมูล (Informants) ในการศึกษาเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์ การสังเกต และการสนทนากลุ่ม) ประกอบด้วยกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติ และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปดังนี้

1) กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) ประกอบด้วย (1) นายกสมาคมโรงเรียนเอกชน (2) นายกสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (3) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาเอกชน (5) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาแนวใหม่ (6) ผู้รับใบอนุญาตกรรมการมูลนิธิ/สมาคม(5 คน) (7) กรรมการสถานศึกษา (5 คน) รวม 15 คน

2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) เป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โรงเรียนเป้าหมาย จำนวน 40 คน โรงเรียนละ 10 คน

3) ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป เป็นผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียนโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โรงเรียนเป้าหมาย จำนวน 40 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง:

1) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา ครูและผู้ปกครองโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน จำนวน 400 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของทาโร ยามานะ (Yamane, 1970; อ้างถึงใน ประคอง วรรณสูตร, 2542 : 325) สุ่มแบบแบ่งชั้นเลือกตัวอย่างจากโรงเรียนเป้าหมาย กลุ่มกรรมการมูลนิธิ/สมาคมและกลุ่มกรรมการสถานศึกษา 100 คน กลุ่มผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา 150 คน และกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง 150 คน (โรงเรียนละ 10, 15 และ 15 คนคนตามลำดับ) และสุ่มอย่างง่ายเลือกตัวอย่างตามจำนวนในแต่ละกลุ่ม

## 2. เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ใช้เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guidelines) ประกอบด้วย ข้อสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

2) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 10 คน และครูสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 10 คน เป็นแบบ

สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guidelines) ประกอบด้วย ข้อสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

3) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน 10 คนและนักเรียนที่เรียนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนจำนวน 10 คน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guidelines) ประกอบด้วย ข้อสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

4) แบบสังเกตสภาพพฤติกรรมการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เป้าหมายการศึกษา เป็นแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation Guidelines) ประกอบด้วย รายการข้อสังเกตเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสังเกต สภาพ กิจกรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและข้อสังเกตทั่วไปในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

5) แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ใช้ในการบันทึกการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

6) แบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน คือ ข้อคำถามแบบเลือกรายการ (Checklist) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง (ความต้องการ) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทยและข้อคำถามแบบเขียนตอบ สอบถามความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

7) แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน เป็นแบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ทั้งที่เป็นตัวเลขและเอกสาร ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและข้อมูลทั่วไป

เครื่องมือตาม 1) -5) และ 7 ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยผู้วิจัยตามกรอบแนวคิดและขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด ตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้าน

การบริหารการศึกษา 1 คน ดร.จำลอง นักฟ้อน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน 2 คน ดร.สนธิรัก เทพเรณูและดร.เต็มจิต จันทกา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย 2 คน ดร.ไพรัช ถิตย์ผาดและ ดร.ชาติรี พรพลทอง ส่วนแบบประเมินความต้องการจำเป็นดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วย โดยการทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง 30 คน พร้อมกับตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Conbrach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 แล้วจึงนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นศึกษาสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป ผู้บริหารและครูและผู้ปกครองด้วยแบบสัมภาษณ์เฉพาะของแต่ละกลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่มเพื่อสรุปสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาการบริหาร รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษารูปแบบ

การวิจัยเชิงปริมาณ ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบและการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการจัดส่งแบบสอบถามให้ตัวอย่างตอบและรับคืนด้วยตนเอง ควบคู่กับการจัดส่งและรับคืนทางไปรษณีย์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการสังเกตโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การหาแก่นตามติและการสร้างข้อสรุปสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนา และรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โดยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive Analysis) พร้อมกับตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า(Triangulation)

การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และและดัชนีความต้องการจำเป็นเป็นสถิติในการวิเคราะห์



ความต้องการจำเป็น (PNI) =  $\frac{\text{สภาพการดำเนินการที่คาดหวัง (I)} - \text{สภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)}}{\text{สภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)}}$

หรือ  $\text{PNI modified} = \frac{I-D}{D}$

## ขั้นที่ 2 ขั้นพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและในประเทศไทย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย และตรวจสอบคุณภาพ(ความตรงในเนื้อหาและความเหมาะสม)ของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ตามระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

### 1. ประชากร และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการจากโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบด้วยกลุ่มผู้รับใบอนุญาต กรรมการมูลนิธิ/สมาคมและกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองที่เกี่ยวข้องทั่วไป

กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการพัฒนารูปแบบเป็นผู้แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 55 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล (Informants) ในการประชุมปฏิบัติการ ประกอบด้วยกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติ และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปดังนี้

- 1) กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) ประกอบด้วย (1) นายกสมาคมโรงเรียนสอนภาษาจีน (2) อุปนายกสมาคมครูจีน(ประเทศไทย) (3) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาเอกชน(5) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาแนวใหม่ (6) ผู้รับใบอนุญาตกรรมการมูลนิธิ/สมาคม(5 คน) (7) กรรมการสถานศึกษา (5 คน) รวม 15 คน
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) เป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โรงเรียนเป้าหมาย จำนวน 20 คน โรงเรียนละ 2 คน
- 3) ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป เป็นผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียนโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนโรงเรียนเป้าหมาย จำนวน 20 คน โรงเรียนละ 2 คน

### 2. เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- 1) แบบปฏิบัติการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ใช้บันทึกการประชุมปฏิบัติการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประชุม แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน

สอนภาษาจีน องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและแนวทางการบริหารจัดการในแต่ละองค์ประกอบ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมปฏิบัติการพัฒนารูปแบบ ตามขั้นตอนการประชุม ดังนี้

1) นำเสนอผลการศึกษาศภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียน

2) อภิปรายทั่วไปในการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

3) พิจารณา เสนอแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

4) แบ่งกลุ่มปฏิบัติการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

5) นำเสนอและหาฉันทามติเกี่ยวกับความตรงและความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพิจารณาและหาข้อสรุปร่วมกันโดยฉันทามติ

## ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินประสิทธิภาพรูปแบบและศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไป

### ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทยไปใช้จริง ตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการจาก โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต กรรมการมูลนิธิ/สมาคมและกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วยผู้จัดการจัดการ ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มผู้รับบริการผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั่วไป

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นกลุ่มผู้รับใบอนุญาต กรรมการมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั่วไปในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน จำนวน 400 คนได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดย

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane. 1970; อ้างถึงใน ประคอง วรรณสูตร, 2542, น.325) สุ่มแบบแบ่งชั้นเลือกตัวอย่างจากโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในทุกภูมิภาค ตามจำนวนตัวอย่าง กลุ่มกรรมการมูลนิธิ/สมาคมและกลุ่มกรรมการสถานศึกษา 100 คน กลุ่มผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา 150 คน และกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง 150 คน และสุ่มอย่างง่ายเลือกตัวอย่างตามจำนวนในแต่ละกลุ่มกระจายในทุกภูมิภาค

## 2. เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน คือข้อคำถามแบบเลือกตอบ สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า สอบถามความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้และข้อคำถามแบบเขียนตอบ สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ

ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยการศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือและรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้น ยกร่องเครื่องพร้อมกับความตรงในเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วย โดยการทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง 30 คน พร้อมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 แล้วจึงนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามให้ตัวอย่างตอบและรับคืน ทั้งด้วยตนเองและการจัดส่งทางไปรษณีย์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ระดับการดำเนินการตามปัจจัยการบริหารจัดการตามรูปแบบ ความสำเร็จของการดำเนินการบริหารจัดการ และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)

2. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย สำหรับการกำหนดเกณฑ์การแปลผลใช้ตามแนวของบุญชม ศรีสะอาด (2538, น. 187) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึงมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึงมีความเป็นไปได้ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึงมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึงมีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึงมีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

สรุปการวิจัยได้ตามตารางที่ 1

### ตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนและวิธีการวิจัย

วิธีการ/ วัตถุประสงค์	ประชากร/ ผู้ให้ข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	เก็บรวบรวม/ วิเคราะห์ข้อมูล
ขั้นที่ 1ศึกษาสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการฯ			
<p>วิจัยเชิงคุณภาพ</p> <p>-เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางพัฒนาและรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (สภาพทั่วไป สภาพการบริหาร(การนำองค์การภารกิจการบริหาร กลไกและความสำเร็จ) แบบการบริหาร ปัญหาการบริหารและแนวทางพัฒนาการบริหาร)</p>	<p>ประชากร: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 122 แห่ง</p> <p>โรงเรียนเป้าหมาย: โรงเรียนเป้าหมาย การศึกษาเชิงคุณภาพ 10 แห่ง</p> <p>ผู้ให้ข้อมูล: กลุ่มผู้รู้ (KI) 15 คน (1) นายกสมาคมครูจีน(แห่งประเทศไทย) (2) นายกสมาคมโรงเรียนสอนภาษาจีน (3) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน</p>	<p>-แบบสัมภาษณ์ (3)</p> <p>-แบบสังเกต</p> <p>-แบบสนทนากลุ่ม</p> <p>-แบบรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน</p>	<p>-วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม</p> <p>-วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (วิเคราะห์เนื้อหา และสร้างข้อสรุป)</p>

วิธีการ/ วัตถุประสงค์	ประชากร/ ผู้ให้ข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	เก็บรวบรวม/ วิเคราะห์ข้อมูล
<p>วิจัยเชิงปริมาณ</p> <p>-เพื่อศึกษาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาการ บริหารโรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีน</p>	<p>(4) ผู้เชี่ยวชาญการ บริหารโรงเรียนเอกชน 1 คน (5) ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา (6) ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีน 5 คน (7) กรรมการ สถานศึกษา 5 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติ (CI) ผู้บริหารและครู โรงเรียน เป้าหมาย 40 คน กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (GI) นักเรียนและ ผู้ปกครอง 40 คน</p> <p>กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นกลุ่มผู้รับใบอนุญาต กรรมการมูลนิธิ/สมาคม กรรมการสถานศึกษา 100 คน กลุ่ม ผู้อำนวยการ ครู บุคลากรทางการศึกษา 150 คน กลุ่มผู้ปกครอง 100 คน (โรงเรียน เป้าหมายโรงเรียนละ 10, 15 และ 15 คน ตามลำดับ) ได้จากการ</p>	<p>-แบบสอบถามเพื่อ ประเมินความ ต้องการจำเป็นใน การพัฒนาการ บริหาร โรงเรียน เอกชนสอน ภาษาจีน</p>	<p>วิเคราะห์เชิงปริมาณ ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป ใช้ค่าเฉลี่ยและดัชนี ความต้องการจำเป็น เป็นสถิติในการ วิเคราะห์</p>

วิธีการ/ วัตถุประสงค์	ประชากร/ ผู้ให้ข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	เก็บรวบรวม/ วิเคราะห์ข้อมูล
	สุ่มแบบชั้นแบ่งชั้น		
ขั้นที่ 2 ขั้นสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน			
<p>วิจัยคุณภาพ</p> <p>-เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (กำหนดรูปแบบวิธีการบริหารบริหารจัดการ: จัดการความสำเร็จ/ เป้าหมาย การนำองค์กร การจัดการบริหารและ ยุทธศาสตร์ งานและวิธีการ การบริหาร และกลไกการบริหารจัดการ)</p>	<p>-ประชากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน</p> <p>-กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการ55 คน เป็น ผู้เชี่ยวชาญ 15 คน กลุ่มผู้จัดการ/ กรรมการ20 คน กลุ่มผู้บริหาร/ครูและบุคลากรทางการศึกษา 20 คน</p>	<p>แบบปฏิบัติการ</p> <p>กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน</p>	<p>-การประชุมปฏิบัติการ</p> <p>-ใช้นันทมติในการสร้างข้อสรุป</p> <p>-ตรวจสอบความตรงและความเหมาะสมของรูปแบบโดยใช้ นันทมติของผู้เข้าร่วมประชุม</p>
ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ			
<p>วิจัยเชิงปริมาณ</p> <p>-เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้สรุปอ้างสู่โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทั่วไป</p>	<p>ประชากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน</p> <p>กลุ่มตัวอย่าง</p> <p>-ผู้รับใบอนุญาต/ กรรมการสถานศึกษา 100 คน กลุ่มผู้อำนวยการ ครูและ</p>	<p>-แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้</p>	<p>-รวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและการจัดส่งและรับคืนทางไปรษณีย์</p> <p>-ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป</p> <p>-<math>\bar{X}</math>, S.D, Mo-Md และ QD</p>

วิธีการ/ วัตถุประสงค์	ประชากร/ ผู้ให้ข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	เก็บรวบรวม/ วิเคราะห์ข้อมูล
	บุคลากรทางการศึกษา 150 และกลุ่มผู้ปกครอง 150 คน สุ่มแบบแบ่งชั้น เลือกตัวอย่างใน โรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนในทุก ภูมิภาค		

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการ พัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการประเมินประสิทธิภาพและศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในการ บริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการ พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

##### 1. สภาพการบริหารของโรงเรียนเป้าหมาย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกต การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานของ โรงเรียน เป้าหมายแต่ละแห่งและการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ จำเป็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ดังนี้

##### 1.1 สภาพทั่วไป

โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป้าหมายการศึกษา 10 แห่ง เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2 แห่ง ภาคกลาง 2 แห่ง ภาคอีสาน 1 แห่ง ภาคเหนือ 2 แห่ง และ ภาคใต้ 3 แห่ง จัดตั้งขึ้นโดยคนไทยเชื้อสายจีนและจัดตั้งมานาน อายุการจัดตั้งเฉลี่ยของโรงเรียน 64 ปี พัฒนาการจัดการจากโรงเรียนจีนในอดีตเป็นโรงเรียนเอกชนสามัญสอนภาษาจีนและโรงเรียนจีน การกุศลเป็นโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน เป็นโรงเรียนเอกชนสามัญทั่วไป 7 แห่ง โรงเรียนเอกชนการกุศล 3 แห่ง อำนาจการจัดการเปลี่ยนจากผู้รับใบอนุญาตมีอำนาจสูงสุด เป็น ผู้รับใบอนุญาตและมูลนิธิ/สมาคมมีอำนาจสูงสุด มาเป็นผู้รับใบอนุญาต กรรมการมูลนิธิและ กรรมการสถานศึกษามีอำนาจสูงสุดตามลำดับ ปัจจุบันบริหารโรงเรียนในฐานะนิติบุคคล เป็น มูลนิธิ 9 แห่ง สมาคม 1 แห่ง



ในระยะแรกตั้งจัดการเรียนการสอนเฉพาะภาษาจีน ภายหลังจากจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยังคงเลือกเรียนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 เปิดสอนระดับการศึกษาระดับปฐมวัย (อนุบาล)–ประถมศึกษา 6 แห่ง ระดับปฐมวัย (อนุบาล)– ม.ปลาย 3 แห่ง และระดับประถมศึกษา–ม. ปลาย 1 แห่ง ปีการศึกษา 2555 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 10,577 คน อัตราส่วนนักเรียน : ห้องเท่ากับ 1:27 อัตราส่วนครู : นักเรียนเท่ากับ 1:17 และ โดยมีครูภาษาจีน ร้อยละ 16.54 โรงเรียนทุกแห่งตั้งอยู่ในชุมชนที่ตั้งถิ่นฐานของคนไทยเชื้อสายจีน ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีอาชีพค้าขาย จำนวน 9 แห่ง ตั้งอยู่ในชุมชนชาวพุทธและ 1 แห่ง ตั้งอยู่ในชุมชนอิสลาม ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ นักเรียน 600–1,000 คนและ 5 แห่งเป็นโรงเรียนที่ได้รับความนิยมสูง

## 1.2 สภาพการบริหารจัดการ

โรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยคณะบุคคลที่เป็นพ่อค้าคนจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอนภาษาจีนทั้งเพื่อเป็นการสืบทอดวัฒนธรรมทางภาษาของคนไทยเชื้อสายจีน และเพื่อใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสารในการค้าขาย พัฒนาเป็นโรงเรียนจีน โรงเรียนจีนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการที่ยังเน้นการสอนภาษาจีน บริหารจัดการตามหลักสูตรและระเบียบปฏิบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ในช่วงปี พ.ศ. 2525 – 2546 มีสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทั้งที่เป็นโรงเรียนเอกชนสามัญ ตามมาตรา 15 (1) และโรงเรียนเอกชนการกุศล ตามมาตรา 15 (1) จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยการสนับสนุนส่งเสริมของคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ นอกจากเงินอุดหนุนที่ได้รับจากกระทรวงศึกษาธิการแล้ว โรงเรียนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและการจัดตั้งเครือข่าย ทั้งลักษณะชมรม สมาคมในการช่วยเหลือการบริหารซึ่งกันและกันตามลักษณะและระดับชั้นที่สอน ปัจจุบันโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 โรงเรียนได้ปรับสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ จัดการศึกษาสายสามัญระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปลี่ยนสถานะผู้รับใบอนุญาตเป็นนิติบุคคล ทั้งมูลนิธิและ/หรือสมาคม บริหารด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 โดยจัดการเรียนการสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 รวมทั้งยังได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือต่อเนื่อง ทั้งเงินอุดหนุน การสนับสนุนสวัสดิการสวัสดิภาพครู โดยทั้งผู้อำนวยการ และครูจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูอีกด้วย การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนจึงมีสภาพการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การนำองค์กร โรงเรียนได้รับการจัดตั้งขึ้นด้วยอุดมการณ์ช่วยรัฐจัดบริการทางการศึกษา จัดเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นการสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 ประเภทโรงเรียนเอกชนในระบบ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 มีเป้าหมายทั้งเพื่อช่วยรัฐจัดบริการการศึกษาโดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ โดยที่โรงเรียนได้รับการยอมรับและโรงเรียนต้องดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจบริหารในรูปคณะกรรมการ ทั้งกรรมการมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาและกรรมการอื่นที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการรับผิดชอบดูแลการบริหารโรงเรียนในภาพรวมและผู้จัดการรับผิดชอบในด้านการเงินและงบประมาณและยังคงเน้นให้บริการผู้เรียนในชุมชนที่ตั้งโรงเรียนเป็นสำคัญและต้องจัดให้เปล่าในลักษณะเรียนฟรี กำหนดภารกิจการบริหารและจัดโครงสร้างการบริหารเป็น 4 ภารกิจ/ฝ่าย ประกอบด้วย 1) การบริหารงานทั่วไป 2) การบริหารวิชาการ 3) การบริหารงานการเงินและ 4) การบริหารงานบุคคล และบางแห่งมีการแยกภารกิจการบริหารเทคโนโลยีออกจากงานวิชาการ กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนไว้ชัดเจนในแผนพัฒนาโรงเรียนและกำกับการปฏิบัติงานด้วยแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประกันคุณภาพการศึกษา จัดให้มีการประเมินตนเองและได้รับการประเมินภายนอกเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ รูปแบบการบริหารจัดการ จำแนกได้ 4 แบบ (1) ผู้จัดการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานโดยคำแนะนำของกรรมการมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะกรรมการที่ปรึกษาบริหารงาน 4 ฝ่าย ผ่าน ผู้อำนวยการ ผู้บริหารภาษาจีนและฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ (2) ผู้จัดการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานตามนโยบายมูลนิธิผู้รับใบอนุญาต ตามคำแนะนำของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านผู้อำนวยการ โดยคำแนะนำของกรรมการอำนวยการ ผ่านฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ (3) ผู้อำนวยการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานตามนโยบายมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามคำแนะนำของคณะกรรมการอำนวยการ ผ่านฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ (4) ผู้อำนวยการเป็นผู้มีบทบาทหลักบริหารงานตามคำแนะนำของมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคำแนะนำของคณะกรรมการอำนวยการ ผ่านฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ บริหารจัดการตามแนวทางการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วยการวางแผน การดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนาตามลำดับและต่อเนื่อง โดยการวางแผนโรงเรียนจัดให้มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการพัฒนาโรงเรียนประจำปี การดำเนินการตามแผนได้ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ การติดตามประเมินผลตามระบบการประกันคุณภาพ และการปรับปรุงพัฒนา โดยรายงานและปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละปี โดยมูลนิธิเป็นผู้แต่งตั้งผู้จัดการ ผู้จัดการสรรหาและแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกำหนด บริหารด้วยเงิน

อุดหนุนรายหัวจากกระทรวงศึกษาธิการและเงินจากมูลนิธิ ใช้อาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ การศึกษาและสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่โรงเรียนจัดหาเอง เลือกจัดและกำหนดวิธีการบริหารจัดการภายในโดยอิสระ ในการกำกับดูแลและอุดหนุนของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2.2 ด้านการบริหารทั่วไป โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ในการดำเนินการที่ชัดเจน ควบคู่กับจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือกำกับการปฏิบัติงานโรงเรียน รวมทั้งจัดระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหารจัดการทั้งการวางแผนกำกับและการรายงานการดำเนินงาน จัดระบบประกันคุณภาพ ภายในที่เป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ประเมินและรายงานการประเมินตนเองเป็นรูปธรรม ประสานการประเมินภายนอกรวมทั้งมีความพยายามในการใช้ผลการประเมินภายนอกในการ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง ดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียนประจำปี จัดทำทะเบียน นักเรียน ประสานการดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อ เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนตามที่หลักสูตร กำหนด การบริหารงานการป้องกันสารเสพติด สิ่งมีไว้ในสถานศึกษาจัดให้มีผู้รับผิดชอบและ ประสานงานป้องกันสารเสพติดและสิ่งมีไว้ในสถานศึกษา จัดระบบงานธุรการ สารบรรณ การ รายงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน บริหารงานอาคารสถานที่โดย วางผัง จัดภูมิทัศน์ ดูแลอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดและดูแลงานสุขาภิบาลโรงเรียน ไฟฟ้า ประปา ระบบรักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่และ ทรัพย์สิน ประสานงานและจัดประชุมการ และทำหน้าที่หน่วยเลขานุการของกรรมการสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของโรงเรียนให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ครบถ้วน ประสานงานชุมชน สนับสนุนกิจกรรมชุมชนและให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ จัดระบบดูแล ฝ้าระวังและบริการ สุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวันและโภชนาการรวมทั้ง จัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่สัมพันธ์ กับกิจกรรมการเรียนการสอนประสานงานการจัดการศึกษากับหน่วยงาน สถานศึกษาเครือข่ายและ จัดการประชาสัมพันธ์โรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อเอกสารและการจัด กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์

1.2.3 การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนดำเนินการบริหารวิชาการตามวงจรคุณภาพ และสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการต่อเนื่อง โดยวางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นส่วน หนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน จัดทำและใช้แผนปฏิบัติการประจำปี กำกับการดำเนินกิจกรรมของ โรงเรียน รวมทั้งจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือกำกับการปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตร โรงเรียน จัดทำสาระท้องถิ่นเพิ่มเติม สร้างความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและ หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปรับใช้หลักสูตรปฐมวัยในการจัดการศึกษาระดับชั้นอนุบาล จัดหาและ

พัฒนาเอกสารประกอบหลักสูตรเพื่อบริการแก่ครูผู้สอน กำหนดและสร้างความเข้าใจการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรโดยยึดมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ตัวชี้วัดและสาระหลักสูตรเป็นกรอบการดำเนินการ จัดการเรียนการสอนเป็นรายชั้นปี ก่อนประถมศึกษา 3 ปี ครูเลือกวิธีสอนได้หลากหลายตามสภาพของผู้เรียน จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครูรายบุคคลรายวิชา กำกับการจัดการเรียนการสอนด้วยกรอบเวลาตามหลักสูตร กำหนดแผนการวัดและประเมินผลการเรียนระดับรายวิชาและระดับโรงเรียน พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามลักษณะการวัด วัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งระดับผู้สอนและระดับโรงเรียน เพิ่มสาระภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 รายปี สร้างความเข้าใจหลักสูตร สรรหาและพัฒนาครูผู้สอน พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล นิเทศภายในและประเมินผลการสอนภาษาจีนตามผลการเรียนรู้ที่กำหนด วางแผนการนิเทศภายในและภายนอกแบบมีส่วนร่วม ประสานสนับสนุนการนิเทศแบบร่วมมือทั้งในลักษณะสอนแนะและการร่วมโครงการพัฒนา ประเมินและปรับปรุงการนิเทศรายภาคเรียนและรายปี กำหนดแผนและปฏิทินปฏิบัติงานทะเบียนวัดผล กำกับและจัดทำเอกสารสำคัญครบถ้วนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์และรวดเร็ว ศึกษาความต้องการสื่อ หนังสือเรียนและเครื่องมือเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ กำหนดแผนการใช้และจัดหา พัฒนาสื่อหนังสือเรียนและเทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้โดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน จัดห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ภายใน พัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูผู้สอน และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ภายนอกในการจัดการเรียนการสอนจัดทำแผนการแนะแนวการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จัดบริการให้คำปรึกษาและประสานการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง กำหนดแผน ดำเนินการและประสานงานการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งประเมินและรายงานคุณภาพการศึกษาให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบ

1.2.4 การบริหารการเงิน โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน กำหนดแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนในแผนปฏิบัติการประจำปีโดยความเห็นชอบของกรรมการมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนวางแผน ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาตามเงื่อนไขเวลาของการใช้ จัดทำทะเบียน จัดเก็บ การเบิก-จ่ายเพื่อให้มีการใช้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดดำเนินการ ควบคุมทางการเงินของโรงเรียนเป็นระบบ โดยจัดทำบัญชีเบิก-จ่ายและการรายงานทางการเงิน รวมทั้งจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน จัดการและใช้ประโยชน์ จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องรายงานการเงินโรงเรียนในรอบปีให้กรรมการบริหารและมูลนิธิทราบ รวมทั้งจัดให้มีการรายงานทางการเงินของโรงเรียนและมูลนิธิให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างโปร่งใส

1.2.5 การบริหารงานบุคคล โรงเรียนจัดให้มีประเมินความต้องการครู กำหนดแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงานกำหนดแผนการสรรหาและพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงานดำเนินการสรรหาตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด จัดอัตราจ้างและมอบหมายภารกิจ และเป้าหมายการปฏิบัติให้บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครูต่อเนื่อง ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดและประสานการดำเนินการเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการและนันทนาการ รวมทั้งดำเนินการด้านวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์ จัดทำทะเบียนประวัติครู บัญชี ทักษะเพื่อการพัฒนาและจัด สวัสดิการและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกการจัดระบบความดีความชอบ ขวัญกำลังใจอย่างเท่าเทียม

1.2.6 กลไกพัฒนาโรงเรียนการนำองค์กรในภาพรวมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้รับใบอนุญาตและกรรมการสถานศึกษาและตำแหน่งผู้บริหารหลายตำแหน่ง จัดองค์กรในแนวตั้งมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ การวางแผนขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครูผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนน้อย จำแนกภารกิจตามสภาพโรงเรียนและความต้องการของผู้บริหาร ใช้ความเบ็ดเสร็จในการสั่งการในการสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปทั้งงานธุรการ สารบรรณ อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม งานชุมชนและงานประชาสัมพันธ์ ใช้ชื่อเสียงโรงเรียน ผู้นำและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จทางการเรียนและผลการเรียนหรือผลการวัดและประเมินผลเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนางานวิชาการ ใช้ความเบ็ดเสร็จของอำนาจสั่งการ สถานภาพผู้รับใบอนุญาตและการบริหารด้วยคณะกรรมการเป็นกลไกสร้างความมั่นคงและความโปร่งใสในการบริหารงานการเงิน ใช้ความเบ็ดเสร็จของอำนาจสั่งการความไวของการสรรหาและการให้ออกจากงาน รวมทั้งความเป็นเครือข่ายเป็นกลไกหลักในการกำกับการบริหารงานบุคคล ใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ครู กรรมการมูลนิธิ กรรมการสถานศึกษาเป็นกลไกริเริ่มพัฒนากลไกการบริหารจัดการและใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถของครู การสนับสนุนจากภาครัฐที่เหมาะสมเท่าเทียมเป็นกลไกความสำเร็จในภาพรวม

## 2. ปัญหาการบริหารโรงเรียน

### 2.1 ปัญหาทั่วไปโรงเรียนมีปัญหาทั่วไป ดังนี้

2.1.1 โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กอยู่ในภาวะของการแข่งขันบริการกับโรงเรียนของรัฐไม่มีการกำหนดสัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและเอกชนไว้อย่างชัดเจน ขาดนโยบายร่วมในการรับนักเรียนเป็นรายปีและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.1.2 กฎระเบียบต่าง ๆ มีจำนวนมาก จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

2.1.3 โรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่ง ต้องรับเด็กที่มาจากครอบครัวยากจนหรือมีรายได้น้อย ทำให้ไม่สามารถเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนได้และหรือ เก็บได้ไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ แม้ว่าในปัจจุบันรัฐได้จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่โรงเรียนเอกชนก็ตามแต่ไม่พอเพียงค่าใช้จ่ายต่อหัวที่รับน้อยกว่างบประมาณดำเนินการที่เคยรับหรือที่เคยใช้อยู่ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะประสบปัญหามากกว่า

2.1.4 โรงเรียนเอกชนได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างน้อย เนื่องจากรัฐมีงบประมาณจำกัด จึงไม่สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนได้อย่างทั่วถึง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี

2.1.5 ครูโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งได้รับเงินเดือนไม่เต็มตามวุฒิ และ หรือไม่มีบัญชีเงินเดือนที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูเข้า - ออก บ่อย และมีการลาออกระหว่างปีการศึกษา โรงเรียนบางแห่งไม่สามารถปรับอัตราเงินเดือนให้แก่ครูตามอัตราใหม่ได้ เนื่องจากโรงเรียนยังเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนในอัตราเดิม ซึ่งได้มีการร้องเรียนต่อหน่วยราชการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังประสบปัญหาการขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ

2.1.6 หน่วยงานอื่นและองค์กรเอกชนต่างประเทศสามารถเข้ามาจัดการศึกษาหรือเปิดธุรกิจการศึกษา และวิชาชีพต่าง ๆ โดยเฉพาะศึกษานอกระบบได้มากขึ้นตามแนวทางของ WTO ทำให้โรงเรียนมีคู่แข่งมากขึ้นการแข่งขันในระดับสากลมากขึ้น

2.2 ปัญหาด้านการนำองค์กรผู้บริหารและครูบางส่วนขาดความชัดเจนในเป้าหมายบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงขาดพลังขับเคลื่อนโรงเรียนสู่เป้าหมายขาดการประสานงานในการตรวจสอบสำรวจสำมะโนครัวของนักเรียน กำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนร่วมกันกับโรงเรียนอื่นในพื้นที่ขาดการวิเคราะห์ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะช่วยให้สามารถบรรลุสิ่งท้าทายร่วมกันบุคลากรมีความรู้ ความสามารถเฉพาะในการพัฒนาโรงเรียนตามยุทธศาสตร์ขาดค่านิยมร่วมการจัดการคุณภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลไกพัฒนาโรงเรียนยังไม่ได้รับการถ่ายทอดให้เป็นที่ยอมรับและยอมรับร่วมกันสู่การปฏิบัติขาดการจัดการความรู้ที่เป็นปฏิบัติจริงขาดการพัฒนาและปรับใช้นวัตกรรมการบริหารที่เป็นรูปธรรม

2.3 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป ปัญหาการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย 1)การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไม่ปฏิบัติตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ ขาดความเชื่อมโยงสถานการณ์ เป้าหมายและวิธีการรวมทั้ง ขาดสภาพความสัมพันธ์ของวิธีการตลอดแนวและขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 2)แผนปฏิบัติการขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวิธีการในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการปฏิบัติการสอนที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน 3)ขาดความเชื่อมโยงของเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนแต่ละระดับ ความครอบคลุมและความสอดคล้องกับตัวชี้วัด4)การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไปและแต่ละงานย่อยไม่ครบวงจรการบริหารคุณภาพ 5) การจัดระบบประกันคุณภาพภายในยังไม่เป็นรูปธรรมที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาระบบประกันคุณภาพขาดกลไกในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงพัฒนา 6)ขาดการสำรวจสำมะโนครูผู้เรียนเพื่อกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่นในพื้นที่ 7)การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ขาดความชัดเจนในระบบ และประสิทธิภาพ 8)การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม ระเบียบวินัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขาดการบูรณาการทั้งเป้าหมายและวิธีการมีลักษณะต่างคนต่างทำ 9)ขาดการสร้างภูมิคุ้มกันการติดยาเสพติด การบริโภคสื่อที่ไม่เหมาะสม การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควรและความรุนแรงในกลุ่มเด็กและเยาวชน 10)การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานสารบรรณและธุรการยังไม่เต็มที่ 11)ขาดระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมการดูแลรักษาและการใช้อาคารสถานที่ที่ประกันความปลอดภัย ความสวยงามและการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า 12)ขาดข้อมูลที่มีคุณภาพ การวิจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 13)ขาดแผนการให้บริการชุมชนสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา 14)ขาดการจัดระบบข้อมูลเฝ้าระวังด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัยนักเรียน 15)ขาดการส่งเสริมการเล่นกีฬาอย่างเป็นระบบ จัดระบบข้อมูลสุขภาพผู้เรียนรายบุคคลและส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ 16)ขาดการระดมสรรพกำลังและความร่วมมือในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบและ 17)ระบบการประชาสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง

2.4 ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ ปัญหาสำคัญที่พบคือ 1) แผนปฏิบัติการทางวิชาการของโรงเรียนไม่สามารถสะท้อนภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งโรงเรียนไม่สามารถกำกับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนได้ 2) การบริหารงานวิชาการขาดการใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาอย่างแท้จริง 3) ขาดการจัดการความรู้ การพัฒนาทางวิชาการและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 4) ขาดการวิเคราะห์สมรรถนะตามหลักสูตรเพื่อเป็นเป้าหมายการจัดการเรียนรู้หรือผลที่เกิดกับผู้เรียนเพื่อพัฒนาการสอนและการประเมินผล 5) ครูผู้สอนบางส่วนยังใช้วิธีการสอนที่ไม่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนที่กำหนดในมาตรฐานการเรียนรู้ 6) ครูพัฒนาการสอนไม่ครบวงจร การพัฒนานวัตกรรมการสอนไม่ต่อเนื่อง เป็นระบบและพัฒนาทั้ง

โรงเรียน 7) ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีพัฒนางานวิชาการ 8) ครูภาษาจีนบางส่วนขาดการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนเป็นการเฉพาะ 9) ขาดการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือวัดและประเมินผลต่อเนื่อง ผู้สอนบางส่วนยังบอกระดับคุณภาพเครื่องวัดของตนเองได้ 10) ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ ขาดการพัฒนาวิธีการให้บริการ ห้องสมุดไม่เป็นที่สนใจของผู้เรียน 11) การระดมสรรพกำลังและการใช้ครุภูมิปัญญายังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง 12) การเรียนซ่อมเสริมเป็นการเรียนเสริม 13) การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ผู้ปกครองและสถาบันทางสังคมที่ช่วยจัดการศึกษา ยังไม่เป็นระบบ 14) การจัดแนะแนวการศึกษาไม่เป็นที่สนใจของผู้เรียน 15) ขาดเครือข่ายและการร่วมมือของเครือข่ายในการพัฒนาทางวิชาการและ 16) การรายงานผลการศึกษายังไม่เป็นระบบ ทัวถึง

2.5 ปัญหาการบริหารการเงินและงบประมาณ โรงเรียนประสบปัญหาการบริหารสำคัญประกอบด้วย 1) ขาดการกำหนดนโยบายและแผนทางการเงินของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งกรรมการมูลนิธิ กรรมการบริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง 2) การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ใช้จ่ายตามที่กำหนด การวางแผน การดำเนินการและการประเมินผลการบริหารงานพัสดุ ทั้งการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา การเบิก-จ่ายการใช้ การจัดทำทะเบียน จัดเก็บ การเบิก-จ่ายเพื่อให้มีการใช้ อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดไม่เป็นระบบที่ตรวจสอบ แต่ไม่มีระบบและครบวงจร 3) ปัญหาเบิก-จ่ายและรายงานขาดประสิทธิภาพไม่สะท้อนกำไร-ขาดทุนในการดำเนินการ 4) การบริหารสินทรัพย์ยังไม่เอื้อประโยชน์เต็มที่ 5) การรายงานทางการเงินการบริหารโรงเรียนยังไม่ทัวถึง

2.6 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล 1) แผนงานและแผนอัตรากำลังแยกส่วนไม่สอดคล้องกัน แผนพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นชุดงาน/โครงการพัฒนาจึงไม่สมบูรณ์ 2) การสรรหา การใช้ และการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผน จัดหาเฉพาะกิจ วิธีการแต่งตั้งหลักเกณฑ์ วิธีการยังต้องยึดเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ 3) การมอบหมายภารกิจของผู้บริหารและครูผู้สอนขาดความชัดเจนในหน้าที่และความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน 4) ครูมีการหมุนเวียนสูง ว่างงาน โรงเรียนเอกชนเพียงเพื่อรับใบอนุญาต ส่วนหนึ่งจะเปลี่ยนงานเมื่อได้งานใหม่ 5) ครูส่วนใหญ่ยังขาดโอกาสในการพัฒนาทั้งการสอนและวิชาชีพ ไม่ต้องการลงทุนเพื่อการพัฒนาและรัฐจัดให้ไม่ทัวถึง 6) เงื่อนไขการแต่งตั้งเป็นครูบางที่ยังยึดหยุ่น สร้างการยอมรับตามเงื่อนไขที่โรงเรียนกำหนด 7) ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม 8) สวัสดิการต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้ยังไม่ทัวถึง ขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครูโรงเรียนเอกชน

2.7 ปัญหากลไกการบริหารจัดการ 1) ตำแหน่งผู้บริหารหลายตำแหน่ง จัดองค์กรในแนวตั้งมีสายการบังคับบัญชาขาดพลังในระดับปฏิบัติการ 2) ทีมงานพัฒนาในระดับโรงเรียนยังไม่เข้มแข็ง 3) บุคลากรขาดการมีส่วนร่วม รับรู้และยอมรับแผนพัฒนาโรงเรียน 4) การมอบหมายภารกิจขาดความชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ 5) แผนพัฒนาโรงเรียนขาดเอกภาพในการ



พัฒนาผู้เรียน 6)การพัฒนาผู้เรียนขาดความชัดเจนในเป้าหมายและเอกภาพในการพัฒนา 7) ขาดเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพและเป็นกลไกพัฒนาคุณภาพ8)การบริหารงานการเงินยังไม่เป็นที่รับรู้ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง9)ครูขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครู 10)การใช้ผู้รู้จากภายนอกเป็นเครื่องมือการพัฒนาโรงเรียนทำได้จำกัด

### 3. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนดังนี้

#### 3.1 แนวทางการพัฒนาทั่วไป

3.1.1 กำหนดนโยบาย กำหนดแผนการรับนักเรียนภาครัฐ เอกชนร่วมกัน

3.1.2 ปรับกฎ ระเบียบให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและมีอิสระในการดำเนินงาน กระทั่งกำกับโรงเรียนโดยไม่ต้องกำกับ

3.1.3 สร้างความเข้มแข็งให้มูลนิธิโรงเรียนและจัดระบบงานอุดหนุนให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

3.1.4 สร้างเครือข่ายช่วยเหลือกันทางวิชาการ พัฒนาบุคลากรและพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียน

3.1.5 สร้างความมั่นคงในวิชาชีพของครู

3.1.6 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการของโรงเรียน ต่อเนื่อง

3.2 แนวทางการพัฒนาการนำองค์กร 1) ทบทวนสร้างความเข้าใจและความตระหนักในบทบาท ภารกิจต่อสังคมในการการศึกษาและความเหมาะสมในการดำรงอยู่เชิงธุรกิจของโรงเรียน 2)ประชุม ฝึกรวมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้รับใบอนุญาต กรรมการมูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการปฏิบัติงานแต่ละระดับและตามบทบาทหน้าที่ของตน 3)วิเคราะห์ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียน 4) สร้างความสัมพันธ์ ศึกษาความต้องการทางการศึกษาของชุมชนและผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย 5)ประสานงานในการสำมะโนนักเรียน กำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนร่วมกันกับโรงเรียนระดับเดียวกันในพื้นที่ 6)สร้างทีมผู้นำ สร้างความรู้เฉพาะทางให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมให้บุคลากรมีความรอบรู้ ความสามารถในการพัฒนาโรงเรียน7)สร้างความเข้าใจ การยอมรับและถ่ายทอดยุทธศาสตร์โรงเรียนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมถึงระดับบุคคล8)สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุค่านิยมร่วมของโรงเรียน 9)กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้ยอมรับของครูในโรงเรียน 10)พัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียน กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนโดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน11)ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ปฏิบัติ มีกลไกกำกับสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพทั้ง

โรงเรียนถึงระดับบุคคล12)จัดการความรู้ พัฒนานวัตกรรมและเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารทั่วไป 1)การพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมและความชัดเจนถูกต้องในเป้าหมาย ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ กลไกและไวต่อสถานการณ์ 2)ใช้ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ปฏิบัติได้จริงและใช้การกำกับการปฏิบัติงานทั้งโรงเรียน 3)จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทั้งโรงเรียน สะท้อนความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน 4) บริหารงานบริหารทั่วไปทุกงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร คุณภาพ 5)จัดระบบประกันคุณภาพภายใน เป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ประเมินตนเองและใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง 6)พัฒนากลไกขับเคลื่อนการประกันคุณภาพภายใน 7)สำมะโนนักเรียน ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนและดำเนินการรับนักเรียนอย่างเป็นระบบ 8)จัดทำทะเบียนนักเรียน จัดการเพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนครอบคลุมการดูแลนักเรียนทุกด้าน 9)สร้างภูมิคุ้มกันการคิดยาเสพติด การบริโภคสื่อที่ไม่เหมาะสม การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร การบริโภคนิยมนและความรุนแรงในกลุ่มเด็กและเยาวชน 10) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างมีเป้าหมาย บูรณาการและติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนอย่างเป็นระบบ11) ดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกันสารเสพติด สิ่งมั่วเมาในสถานศึกษา12)จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพงานสารบรรณ ชุกรการและการรายงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 13)จัดระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมการดูแลรักษาและการใช้อาคารสถานที่ที่ประกันความปลอดภัย ความสวยงามและการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า 14) จัดระบบสารสนเทศและวิจัยสร้างสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา 15) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับกับชุมชนและสนับสนุนกิจกรรมชุมชน และการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา 16) จัดระบบข้อมูลเฝ้าระวังด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัยนักเรียน 17)จัดระบบดูแลเฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวันและโภชนาการและจัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนการสอน 18)ส่งเสริมการเล่นกีฬาอย่างเป็นระบบ จัดระบบข้อมูลสุขภาพผู้เรียนรายบุคคลและส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ 19)ประสานงานการบริหารจัดการศึกษากับหน่วยงาน สถานศึกษาและเครือข่ายเป็นระบบต่อเนื่องดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.4 แนวทางพัฒนาการบริหารด้านวิชาการ 1)บริหารจัดการทางวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามวงจรคุณภาพและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนและผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม 2)วางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ ใช้แผนปฏิบัติการและแผนการจัดการเรียนรู้

กำกับจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 3)จัดทำหลักสูตรโรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัย 4)จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิค และนวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง 5)จัดระบบ พัฒนาเครื่องมือและวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ตามเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและเทียบ โอนผลการเรียนตามศักยภาพผู้เรียน 6)พัฒนาหลักสูตรเพิ่ม สาระภาษาจีน พัฒนาการสอนและการประเมินผลการสอนภาษาจีนสู่ความเลิศ7)จัดระบบงาน ทะเบียนวัดผลและเอกสารสำคัญครบถ้วนและรวดเร็ว 8)วิจัยปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพการสอนทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง9)พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษาโดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน 10)พัฒนาห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและประสานการ ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก 11)พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะทางวิชาการของ ครูผู้สอน 12)คัดสรรและให้บริการหนังสือเรียนและเอกสารความรู้ที่มีคุณภาพ 13)จัดคลังภูมิ ปัญญาและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ภายนอกในการจัดการเรียนการสอน 14)จัดแนะ แนวการศึกษา การให้คำปรึกษาและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทางการเรียน15)จัดระบบการนิเทศ และนิเทศแบบร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 16)ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการ วิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งครอบครัวและสถาบันฯที่ช่วยจัดการศึกษา 17)รายงานคุณภาพการศึกษา และใช้ผลการประเมินตนเอง การประเมินภายนอกในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

3.5 แนวทางการพัฒนาด้านการเงิน 1) กำหนดนโยบาย แผนการเงินและแผนปฏิบัติการ การใช้จ่ายเงินของโรงเรียนที่ชัดเจน โดยความเห็นชอบของฝ่ายบริหาร 2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อ หน่วยกิจกรรมเพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด 3) บริหารและควบคุมทางการเงินของโรงเรียน อย่างเป็นระบบ 4) บัญชีเบิกจ่ายและรายงานทางการเงินจัดระบบตรวจสอบภายใน 5) ดำเนินการ จัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ งานทะเบียน จัดเก็บ 6)บริการบริหารทรัพย์สินและใช้ ประโยชน์ จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง7)จัดระบบควบคุมทางการเงิน และการบัญชี กำหนดต้นทุน รายจ่ายและแสดงกำไร-ขาดทุนในการดำเนินกิจการรายปี 8) รายงาน ทางการเงินของมูลนิธิจัดให้มีการรายงานทางการเงินอย่างโปร่งใส

3.6 แนวทางพัฒนาด้านบุคลากร 1)การวางแผนอัตรากำลังและ แผนพัฒนาบุคลากร บุคคลที่สอดคล้อง กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน 2)การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและ ครูตามเกณฑ์ และระเบียบที่กำหนด 3)จัดอัตรากำลังและมอบหมายภารกิจและเป้าหมายการปฏิบัติให้ บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร4)พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพของครูอย่างเท่า เทียม 5)ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและ ความ เป็นมืออาชีพ6)ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพส่งเสริม

จรรยาบรรณ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 7) คำเนิการเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ อย่างเท่าเทียม ทัวถึงและเป็นธรรม 8) ส่งเสริมระเบียบวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์จัดทำทะเบียน ประวัติครู บัญชีทักษะเพื่อการพัฒนา สร้างความภาคภูมิใจในความเป็นครู 9) ประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนาจัดระบบความดี ความชอบ ขวัญกำลังใจอย่าง ทัวถึงและเท่าเทียม

3.7 แนวทางพัฒนาด้านกลไก 1) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี พอเพียง 2) โรงเรียน มีวิธีการเฉพาะในการบริหารจัดการและบอกความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) โรงเรียนรับผิดชอบ ต่อสังคมในการจัดการศึกษาและดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคง 4) ผู้เรียนเรียนอย่างมี ความสุข มีทักษะการเรียนรู้ พัฒนาผลการเรียนต่อเนื่อง สู่ความเป็นเลิศ และได้รับการยอมรับ 5) ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติตามมาตรฐานการเรียนรู้ คุณลักษณะและสมรรถนะตามที่หลักสูตร กำหนด 6) โรงเรียนเป็นศูนย์วัฒนธรรมการสอนภาษาจีนและศูนย์การเรียนรู้ภาษาจีนของชุมชน 7) เป็นครูมืออาชีพ รักโรงเรียนมั่นคงในวิชาชีพและมีความสุข 8) โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐาน ใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาและพัฒนาต่อเนื่อง 9) ผู้ปกครอง ชุมชนพึงพอใจคุณภาพ โรงเรียนโรงเรียน 10) โรงเรียนได้รับการยอมรับและเป็นตัวแทนทางวิชาการในระดับสากล

สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ด้านการนำองค์กร

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
การบริหารจัดการ: บริหารในรูป คณะกรรมการ ทั้งกรรมการมูลนิธิ กรรมการบริหารสถานศึกษาและ กรรมการอื่นที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการบริหารกิจการ โรงเรียน โดยมีผู้จัดการ อำนวยการ รองผู้อำนวยการและตำแหน่ง บริหารอื่นตามสภาพโรงเรียน เป็น ผู้นำ เน้นให้บริการผู้เรียนในชุมชน ที่ตั้งโรงเรียนในลักษณะเรียนฟรี	1) ผู้บริหารและครูบางส่วนขาด ความชัดเจนในเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ของโรงเรียนและบทบาท หน้าที่ของตนเอง จึงขาดพลัง ขับเคลื่อน โรงเรียนสู่เป้าหมาย	1) ทบทวนสร้างความเข้าใจและ ความตระหนักในบทบาท การกิจต่อ สังคมในการศึกษาและความ เหมาะสมในการดำรงอยู่เชิงธุรกิจ ของโรงเรียน
ภารกิจ: กำหนดภารกิจการบริหาร	2) ขาดการประสานงานในการสำ มะโนนักเรียน กำหนดเขตบริการ และแผนการรับนักเรียนร่วมกันกับ โรงเรียนอื่นในพื้นที่	2) ประชุม ฝึกรวมส่งเสริมการ เรียนรู้ให้ผู้รับใบอนุญาต กรรมการ มูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการ สถานศึกษา บุคลากรมีความชัดเจน ในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการ

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
และจัดโครงสร้างการบริหารเป็น 4 การกิจ/ฝ่าย ประกอบด้วย 1) การบริหารงานทั่วไป 2) การบริหารวิชาการ 3) การบริหารงานการเงิน และ 4) การบริหารงานบุคคลและ	3) ขาดการวิเคราะห์ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะช่วยให้สามารถบรรลุสิ่งท้าทายร่วมกัน	ปฏิบัติงานแต่ละระดับและตามบทบาทหน้าที่ของตน 3) วิเคราะห์ กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
บางแห่งมีการแยกภารกิจการบริหารเทคโนโลยีออกจากงานวิชาการ กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนไว้ชัดเจนและ	4) บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะในการพัฒนาโรงเรียนตามยุทธศาสตร์	4) สร้างความสัมพันธ์ ศึกษาความต้องการทางการศึกษาของชุมชน และผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย
กำกับการปฏิบัติงานด้วยแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประเมินตนเองและได้รับการประเมินภายนอก	5) ขาดค่านิยมร่วมการจัดการคุณภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์	5) ประสานงานในการสำมะโนนักเรียน กำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนร่วมกันกับโรงเรียนระดับเดียวกันในพื้นที่
แบบการบริหารจัดการ: จำแนกได้ 4 แบบ (1) ผู้จัดการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานโดยคำแนะนำของ	6) เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลไกพัฒนาโรงเรียนยังไม่ได้รับการถ่ายทอดให้เป็นที่รับรู้และยอมรับร่วมกันสู่การปฏิบัติ	6) สร้างทีมผู้นำ สร้างความรู้เฉพาะทางให้มีความสำคัญอย่างเท่าเทียม ให้นุคลากรมีความรอบรู้ ความสามารถในการพัฒนาโรงเรียน
กรรมการมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะกรรมการที่ปรึกษาบริหารงาน 4 ฝ่าย ผ่าน ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร	7) ขาดการจัดการความรู้ที่เป็นปฏิบัติจริง	7) สร้างความเข้าใจ การยอมรับและถ่ายทอดยุทธศาสตร์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมถึงระดับบุคคล
ภาษาจีนและฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ	8) ขาดการพัฒนาและปรับใช้นวัตกรรมการบริหารที่เป็นรูปธรรม	8) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุค่านิยมร่วมของโรงเรียน
(2) ผู้จัดการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานตามนโยบายมูลนิธิผู้รับใบอนุญาต ตามคำแนะนำของ		9) กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้ ยอมรับของครูในโรงเรียน
กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านผู้อำนวยการ โดยคำแนะนำของ		10) พัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียน กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนโดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน
กรรมการอำนวยการ ผ่านฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ		11) ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติ มีกลไกกำกับสู่การปฏิบัติอย่างมี
(3) ผู้อำนวยการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานตามนโยบายมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษา		

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>ขั้นพื้นฐาน ตามคำแนะนำของ คณะกรรมการอำนวยการ ผ่าน ฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ (4) ผู้อำนวยการเป็นผู้มีบทบาทหลัก บริหารงานตามนคำแนะนำของมูลนิธิและกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ คำแนะนำของคณะกรรมการ อำนวยการ ผ่านฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ตามภารกิจ</p> <p>กระบวนการบริหารจัดการ: บริหารจัดการตามแนวทางการ บริหารคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลและการ ปรับปรุงพัฒนาตามลำดับและ ต่อเนื่อง โดยการวางแผนโรงเรียน จัดให้มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ พัฒนาโรงเรียนประจำปี การ ดำเนินการตามแผนได้ใช้แผนเป็น เครื่องมือในการดำเนินการ การ ติดตามประเมินผลตามระบบการ ประกันคุณภาพ และการปรับปรุง พัฒนา โดยรายงานและปรับปรุง วิธีการทำงานในแต่ละปี</p> <p>ปัจจัย: มูลนิธิเป็นผู้แต่งตั้ง ผู้จัดการ ผู้จัดการสรรหาและ แต่งตั้งครูและบุคลากรทางการ ศึกษาตามเกณฑ์และวิธีการที่ กระทรวงกำหนด บริหารด้วยเงิน อุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ และเงินจากมูลนิธิ ใช้อาคาร สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์</p>		<p>เอกภาพทั้งโรงเรียนถึงระดับบุคคล 12) จัดการความรู้ พัฒนานวัตกรรม และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
การศึกษาและสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่โรงเรียนจัดหาเอง เลือกจัดและกำหนดวิธีการบริหารจัดการภายใน โดยอิสระ ในการกำกับดูแลและอุดหนุนของกระทรวงศึกษาธิการ		

## ตารางที่ 3 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ด้านการบริหารทั่วไป

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน: จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ในการดำเนินการที่ชัดเจน ควบคู่กับจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือกำกับการปฏิบัติงาน โรงเรียนรวมทั้งจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทั้งการวางแผนกำกับ และการรายงานการดำเนินงาน</p> <p>การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน: จัดระบบประกันคุณภาพภายในที่เป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ประเมินและรายงานการประเมินตนเองเป็นรูปธรรม ประธานการประเมินภายนอก รวมทั้งมีความพยายามในการใช้ผลการประเมินภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง</p> <p>การบริหารงานกิจการนักเรียน: ดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียน เป้าหมาย จัดทำทะเบียนนักเรียน</p>	<p>1) การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ ขาดความเชื่อมโยง สถานการณ์ เป้าหมาย และวิธีการรวมทั้ง ขาดภาพความสัมพันธ์ของวิธีการตลอดแนวและขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง</p> <p>2) แผนปฏิบัติการเน้นเพียงการกำกับงานสำคัญขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวิธีการในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการปฏิบัติการสอนที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน</p> <p>3) ขาดความเชื่อมโยงของเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนแต่ ละระดับ ความครอบคลุมและความสอดคล้องกับตัวชี้วัดทำให้ยากต่อการกำกับผลการดำเนินงานและการประเมินผล</p> <p>4) การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไปและแต่ละงานย่อย</p>	<p>1) พัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมและความชัดเจนถูกต้องในเป้าหมาย ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ กลไกและไวต่อสถานการณ์</p> <p>2) ใช้ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ปฏิบัติได้จริงและใช้การกำกับการปฏิบัติงานทั้งโรงเรียน</p> <p>3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทั้ง โรงเรียน สะท้อนความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>4) บริหารงานทั่วไปทุกงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรคุณภาพ</p> <p>5) จัดระบบประกันคุณภาพภายในเป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ประเมินตนเองและใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองในการพัฒนาคุณภาพ</p>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>ประสานดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนตามที่หลักสูตรกำหนด</p> <p>การบริหารงานการป้องกันสารเสพติด สิ่งมีไว้ในสถานศึกษา: จัดให้มีผู้รับผิดชอบและประสานงานป้องกันสารเสพติดและสิ่งมีไว้ในสถานศึกษา</p> <p>การบริหารงานสารบรรณและธุรการ: จัดระบบงานธุรการ สารบรรณ การรายงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน</p> <p>การบริหารงานอาคารสถานที่: วางผัง จัดภูมิทัศน์ ดูแลอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดและดูแลงานสุขาภิบาลโรงเรียน ไฟฟ้า ประปา ระบบรักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่และทรัพย์สิน</p> <p>งานกรรมการสถานศึกษา: ประสานงานและจัดประชุมการ และทำหน้าที่หน่วยเลขานุการของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ครบถ้วน</p>	<p>ไม่ครบวงจรการบริหารคุณภาพ</p> <p>5) การจัดระบบประกันคุณภาพภายในยังไม่เป็นรูปธรรมที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษา</p> <p>6) ระบบประกันคุณภาพขาดกลไกในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงพัฒนา</p> <p>7) ขาดการสำมะโนผู้เรียนเพื่อกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่นในพื้นที่</p> <p>8) การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ขาดความชัดเจนในระบบ และประสิทธิภาพ</p> <p>9) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม ระเบียบวินัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขาดการบูรณาการทั้งเป้าหมายและวิธีการมีลักษณะต่างคนต่างทำ</p> <p>10) ขาดการสร้างภูมิคุ้มกันการติดยาเสพติด การบริโภคสื่อที่ไม่เหมาะสม การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควรและความรุนแรงในกลุ่มเด็กและเยาวชน</p> <p>11) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารงานสารบรรณและธุรการยังไม่เต็มที่</p> <p>12) ขาดระบบการจัดการ</p>	<p>การศึกษาต่อเนื่อง</p> <p>6) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการประกันคุณภาพภายใน</p> <p>7) สำมะโนนักเรียน ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียนและดำเนินการรับนักเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>8) จัดทำทะเบียนนักเรียน จัดการเพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนครอบคลุมการดูแลนักเรียนทุกด้าน</p> <p>9) สร้างภูมิคุ้มกันการติดยาเสพติด การบริโภคสื่อที่ไม่เหมาะสม การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร การบริโภคนิยมและความรุนแรงในกลุ่มเด็กและเยาวชน</p> <p>10) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างมีเป้าหมาย บูรณาการและติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>11) ดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกันสารเสพติด สิ่งมีไว้ในสถานศึกษา</p> <p>12) จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพงานสารบรรณ ธุรการและการรายงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>13) จัดระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม การดูแลรักษาและการใช้อาคารสถานที่ที่ประกันความปลอดภัย ความสวยงามและการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า</p> <p>14) จัดระบบสารสนเทศและวิจัยสร้างสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการ</p>



### ตารางที่ 3 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>การบริหารงานชุมชนสัมพันธ์: ประสานงานชุมชน สนับสนุนกิจกรรมชุมชนและให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ</p> <p>การบริหารงานโภชนาการและอนามัยโรงเรียน: จัดระบบดูแล ฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวันและโภชนาการ รวมทั้ง จัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>การบริหารงานประสานการจัดการศึกษา: ประสานงานการจัดการศึกษากับหน่วยงาน สถานศึกษา เครือข่าย</p> <p>การบริหารงานประชาสัมพันธ์: จัดการประชาสัมพันธ์โรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อเอกสารและการจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์</p>	<p>สิ่งแวดล้อมการดูแลรักษาและ การใช้อาคารสถานที่ที่ประกันความปลอดภัย ความสวยงาม และการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า</p> <p>13) ขาดข้อมูลที่มีคุณภาพ การวิจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>14) ขาดแผนการให้บริการชุมชนชุมชนสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา</p> <p>15) ขาดการจัดระบบข้อมูลฝ้าระวังด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัยนักเรียน</p> <p>16) ขาดการส่งเสริมการเล่นกีฬาอย่างเป็นระบบ จัดระบบข้อมูลสุขภาพผู้เรียนรายบุคคล และส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ</p> <p>17) ขาดการระดมสรรพกำลังและความร่วมมือในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> <p>18) ระบบการประชาสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง</p>	<p>สถานศึกษา</p> <p>15) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสนับสนุนกิจกรรมชุมชน และการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา</p> <p>16) จัดระบบข้อมูลฝ้าระวังด้านโภชนาการและสุขภาพอนามัยนักเรียน</p> <p>17) จัดระบบดูแล ฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวันและโภชนาการและจัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>18) ส่งเสริมการเล่นกีฬาอย่างเป็นระบบ จัดระบบข้อมูลสุขภาพผู้เรียนรายบุคคลและส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ</p> <p>19) ประสานงานการบริหารจัดการ การศึกษา กับ หน่วยงาน สถานศึกษาและเครือข่ายเป็นระบบต่อเนื่อง</p> <p>20) ดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 4 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน  
ด้านการบริหารวิชาการ

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>การบริหารงานวิชาการในภาพรวม : ดำเนินการเพื่อให้ครบวงจรคุณภาพและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการต่อเนื่อง โดยวางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน จัดทำและใช้แผนปฏิบัติการประจำปี กำกับการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>การบริหารหลักสูตร: พัฒนาหลักสูตรโรงเรียน จัดทำสาระท้องถิ่นเพิ่มเติมสร้างความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปรับใช้หลักสูตรปฐมวัยในการจัดการศึกษาระดับชั้นอนุบาล จัดหาและพัฒนาเอกสารประกอบหลักสูตรเพื่อบริการแก่ครูผู้สอน</p> <p>การบริหารการเรียนการสอน: กำหนดและสร้างความเข้าใจการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยยึดมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ตัวชี้วัดและสาระหลักสูตรเป็นกรอบการดำเนินการ จัดการเรียนการสอนเป็นรายชั้นปี ก่อนประถมศึกษา 3 ปี ครูเลือกวิธีสอนได้หลากหลายตามสภาพของผู้เรียน จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครูรายบุคคลรายวิชา กำกับการจัดการเรียนการสอนด้วยกรอบเวลาตามหลักสูตร</p> <p>การบริหารการประเมินผลการเรียน: กำหนดแผนการวัดและประเมินผลการ</p>	<p>1) แผนปฏิบัติการทางวิชาการของโรงเรียนไม่สามารถสะท้อนภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้ง โรงเรียนไม่สามารถกำกับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนได้</p> <p>2) การบริหารงานวิชาการขาดการใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาอย่างแท้จริง</p> <p>3) ขาดการจัดการความรู้ การพัฒนาทางวิชาการและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน</p> <p>4) ขาดการวิเคราะห์สมรรถนะตามหลักสูตรเพื่อเป็นเป้าหมายการจัดการเรียนรู้หรือผลที่เกิดกับผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนและการประเมินผล</p> <p>5) ครูผู้สอนบางส่วนยังใช้วิธีการสอนที่ไม่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนที่กำหนดในมาตรฐานการเรียนรู้</p> <p>6) ครูพัฒนาการสอนไม่ครบวงจร การพัฒนาวัตกรรมการสอนไม่ต่อเนื่อง เป็นระบบและพัฒนาทั้งโรงเรียน</p> <p>7) ขาดการพัฒนาคลังพัฒนางานวิชาการ</p> <p>8) ครูภาษาจีนบางส่วนขาดการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอน</p>	<p>1)บริหารจัดการทางวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามวงจรคุณภาพและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนและ ผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>2)วางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ ใช้แผนปฏิบัติการและแผนการจัดการเรียนรู้ กำกับจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน</p> <p>3)จัดทำหลักสูตรโรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัย</p> <p>4)จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิคและนวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง</p> <p>5)จัดระบบ พัฒนาเครื่องมือและ วัสดุและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตามเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและเทียบโอนผลการเรียนตามศักยภาพผู้เรียน</p> <p>6)พัฒนาหลักสูตรเพิ่มสาระภาษาจีน พัฒนาการสอนและการประเมินผลการสอนภาษาจีนสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>7)จัดระบบงานทะเบียนวัดผลและเอกสารสำคัญครบถ้วนและรวดเร็ว</p> <p>8)วิจัยปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพ</p>

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>เรียงระดับรายวิชาและระดับ โรงเรียน</p> <p>พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตาม</p> <p>ลักษณะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>ทั้งระดับผู้สอนและระดับโรงเรียน</p> <p>การบริหารการเรียนการสอน</p> <p>ภาษาจีน: เพิ่มสาระภาษาจีนเป็น</p> <p>ภาษาต่างประเทศที่ 2 เพื่อเสริมสร้าง</p> <p>หลักสูตรการเรียนการสอนเป็นภาษาโลก</p> <p>ที่ 2 สรรหาและพัฒนาครูผู้สอน พัฒนา</p> <p>เครื่องมือวัดและประเมินผล นิเทศภายใน</p> <p>และประเมินผลการสอนภาษาจีนตาม</p> <p>ผลการเรียนรู้ที่กำหนด</p> <p>การบริหารงานนิเทศ: วางแผนการ</p> <p>นิเทศภายในและภายนอกแบบมีส่วนร่วม</p> <p>ประสานสนับสนุนการนิเทศแบบร่วมมือ</p> <p>ทั้งในลักษณะการสอนแนะและการร่วม</p> <p>โครงการพัฒนา ประเมินและปรับปรุง</p> <p>การนิเทศรายภาคเรียนและรายปี</p> <p>การบริหารงานทะเบียน วัดผล:</p> <p>กำหนดแผนและปฏิทินปฏิบัติงาน</p> <p>ทะเบียนวัดผล กำกับและจัดทำเอกสาร</p> <p>สำคัญครบถ้วนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>และรวดเร็ว</p> <p>การบริหารสื่อ หนังสือเรียนและ</p> <p>เทคโนโลยีทางการศึกษา: ศึกษาความ</p> <p>ต้องการสื่อ หนังสือเรียนและเครื่องมือ</p> <p>เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ กำหนด</p> <p>แผนการใช้และจัดหา พัฒนาสื่อหนังสือ</p> <p>เรียนและเทคโนโลยีทางการศึกษาและ</p> <p>แหล่งเรียนรู้</p> <p>การบริหารงานแนะแนว: จัดทำ</p> <p>แผนการแนะแนวการศึกษา เป็นส่วน</p> <p>หนึ่งของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ</p>	<p>สอนเป็นการเฉพาะ</p> <p>9) ขาดการพัฒนาคุณภาพ</p> <p>เครื่องมือวัดและประเมินผล</p> <p>ต่อเนื่อง ผู้สอนบางส่วนยังบอก</p> <p>ระดับคุณภาพเครื่องวัดของ</p> <p>ตนเองได้</p> <p>10) ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ขาด</p> <p>การพัฒนาวิธีการให้บริการ</p> <p>ห้องสมุดไม่เป็นที่สนใจของ</p> <p>ผู้เรียน</p> <p>11) การระดมสรรพกำลังและการ</p> <p>ใช้ครุภูมิปัญญายังไม่เป็นระบบ</p> <p>และต่อเนื่อง</p> <p>12) การเรียนซ่อมเสริมเป็นการ</p> <p>เรียนเสริม</p> <p>13) การให้บริการทางวิชาการแก่</p> <p>ชุมชน ผู้ปกครองและสถาบันทาง</p> <p>สังคมที่ช่วยจัดการศึกษายังไม่</p> <p>เป็นระบบ</p> <p>14) การจัดแนะแนวการศึกษาไม่</p> <p>เป็นที่สนใจของผู้เรียน</p> <p>15) ขาดเครือข่ายและการร่วมมือ</p> <p>ของเครือข่ายในการพัฒนาทาง</p> <p>วิชาการ</p> <p>16) การรายงานคุณภาพการศึกษา</p> <p>ยังไม่เป็นระบบ ทัวถึง</p>	<p>ผู้เรียน ประสิทธิภาพการสอน</p> <p>ทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9) พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม</p> <p>และเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>โดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน</p> <p>10) พัฒนาห้องสมุดเป็นแหล่ง</p> <p>เรียนรู้ภายในและประสานการ</p> <p>ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก</p> <p>11) พัฒนาสมรรถนะการ</p> <p>จัดการเรียนรู้และสมรรถนะทาง</p> <p>วิชาการของครูผู้สอน</p> <p>12) คัดสรรและให้บริการ</p> <p>หนังสือเรียนและเอกสารความรู้</p> <p>ที่มีคุณภาพ</p> <p>13) จัดคลังภูมิปัญญาและใช้</p> <p>ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่ง</p> <p>เรียนรู้ภายนอกในการจัดการ</p> <p>เรียนการสอน</p> <p>14) จัดแนะแนวการศึกษาการ</p> <p>ให้คำปรึกษาและการดูแล</p> <p>ช่วยเหลือนักเรียนทางการเรียน</p> <p>15) จัดระบบการนิเทศและ</p> <p>นิเทศแบบร่วมมือในการพัฒนา</p> <p>ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>16) ส่งเสริมและให้บริการทาง</p> <p>วิชาการแก่ชุมชน รวมทั้ง</p> <p>ครอบครัวและสถาบันฯที่ช่วย</p> <p>จัดการศึกษา</p> <p>17) รายงานคุณภาพการศึกษา</p> <p>และใช้ผลการประเมินตนเอง</p> <p>การประเมินภายนอกในการ</p> <p>พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่าง</p> <p>ต่อเนื่อง</p>

#### ตารางที่ 4 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
ประจำปีของโรงเรียนจัดบริการให้คำปรึกษาและประสานการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	การให้บริการทางวิชาการ: กำหนดแผน ดำเนินการและประสานงานการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งประเมินและรายงานคุณภาพการศึกษาให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบ	

#### ตารางที่ 5 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
การบริหารการเงิน: การวางแผนการใช้เงิน กำหนดแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนในแผนปฏิบัติการประจำปีโดยความเห็นชอบของกรรมการมูลนิธิและกรรมการสถานศึกษาและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน	1) ขาดการกำหนดนโยบายและแผนทางการเงินของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งกรรมการมูลนิธิ กรรมการบริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง 2) การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินที่กำหนด	1) กำหนดนโยบาย แผนการเงิน และแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนที่ชัดเจนโดยความเห็นชอบของฝ่ายบริหาร 2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมเพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด
การบริหารงานพัสดุ: วางแผนดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาตามเงื่อนไขของการใช้ จัดทำทะเบียน จัดเก็บ การเบิก-จ่ายเพื่อให้มีการใช้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด	3) การวางแผน การดำเนินการและการประเมินผลการบริหารงานพัสดุ ทั้งการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา การเบิก-จ่ายการใช้ การจัดทำทะเบียน จัดเก็บ การเบิก-จ่ายเพื่อให้มีการใช้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดไม่เป็นระบบที่ตรวจสอบ แต่ไม่มีระบบและครบวงจร	3) บริหารและควบคุมทางการเงินของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 4) บัญชีเบิกจ่ายและรายงานทางการเงินจัดระบบตรวจสอบภายใน
การควบคุมทางการเงิน: ควบคุมทางการเงินของโรงเรียนเป็นระบบโดยจัดทำบัญชีเบิก-จ่ายและการรายงานทางการเงิน รวมทั้งจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน	4) บัญชีเบิก-จ่ายและรายงานขาดประสิทธิภาพ ไม่สะท้อนกำไร-ขาดทุนในการดำเนินการ	5) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ งานทะเบียน จัดเก็บ 6) บริการบริหารทรัพย์สินและใช้ประโยชน์ จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### ตารางที่ 5 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
การบริหารทรัพย์สิน: จัดการและใช้ประโยชน์ จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	5) การบริหารสินทรัพย์ยังไม่เอื้อประโยชน์เต็มที่ 6) การรายงานทางการเงินการบริหาร โรงเรียนยังไม่ทั่วถึง	7) จัดระบบควบคุมทางการเงินและการบัญชี กำหนดต้นทุนรายจ่ายและแสดงกำไร-ขาดทุนในการดำเนินงานกิจการรายปี 8) รายงานทางการเงินของมูลนิธิ จัดให้มีการรายงานทางการเงินอย่างโปร่งใส
การรายงานทางการเงิน: รายงานการเงิน โรงเรียน ในรอบปี ให้กรรมการบริหารและมูลนิธิทราบ รวมทั้งจัดให้มีการรายงานทางการเงินของโรงเรียนและมูลนิธิให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างโปร่งใส		

### ตารางที่ 6 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ด้านการบริหารงานบุคคล

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
การวางแผนอัตรากำลัง: ประเมินความต้องการครู กำหนดแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	1) แผนงานและแผนอัตรากำลังแยกส่วน ไม่สอดคล้องกัน แผนพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นชุดงาน/โครงการพัฒนาจึงไม่สมบูรณ์	1) การวางแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรบุคคลที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน
การสรรหา การพัฒนาและการใช้บุคลากร: กำหนดแผนการสรรหาและพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ดำเนินการ การสรรหาตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด จัดอัตรากำลังและมอบหมายภารกิจ และเป้าหมายการปฏิบัติให้ บุคลากรเป็น	2) การสรรหา การใช้และการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนจัดหาเฉพาะกิจ วิธีการแต่งตั้งหลักเกณฑ์ วิธีการยังต้องยึดเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ	2) การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและ ครูตามเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด
หลายลักษณะอักษร พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครูอย่างทั่วถึง	3) การมอบหมายภารกิจของผู้บริหารและครูผู้สอนขาดความชัดเจนในหน้าที่และความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน	3) จัดอัตรากำลังและมอบหมายภารกิจและเป้าหมายการปฏิบัติให้บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร
การพัฒนาวิชาชีพครู: ส่งเสริม	4) ครูมีการหมุนเวียนสูง รับงานโรงเรียนเอกชนเพียงเพื่อรับใบอนุญาต ส่วนหนึ่งจะเปลี่ยนงาน	4) พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพของครูอย่างเท่าเทียม
		5) ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และความเป็นมืออาชีพ

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
ความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	เมื่อได้งานใหม่ 5) ครูส่วนใหญ่ยังขาดโอกาสในการพัฒนาทั้งการสอนและวิชาชีพ ไม่ต้องการลงทุนเพื่อการพัฒนา และรัฐจัดให้ไม่ทั่วถึง	6) ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
การจัดการด้านเงินเดือนและสวัสดิการ: จัดและประสานการดำเนินการเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ และนันทนาการ รวมทั้งดำเนินการด้านวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์	6) เงื่อนไขการแต่งตั้งเป็นครูบางที่ยังยืดหยุ่น สร้างการยอมรับตามเงื่อนไขที่โรงเรียนกำหนด	7) ดำเนินการเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และเป็นธรรม
จัดทำทะเบียนประวัติครู บัญชี ทักษะ เพื่อการพัฒนาและจัดสวัสดิการ	7) ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม	8) ส่งเสริมระเบียบวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์จัดทำทะเบียนประวัติครู บัญชีทักษะเพื่อการพัฒนา สร้างความภาคภูมิใจในความเป็นครู
การประเมินผลการปฏิบัติงาน: ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไก การจัดระบบความดีความชอบ ขวัญ กำลังใจอย่างเท่าเทียม	8) สวัสดิการต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้ยังไม่ทั่วถึง ขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครูโรงเรียนเอกชน	9) ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนาจัดระบบความดีความชอบ ขวัญกำลังใจอย่าง ทั่วถึงและเท่าเทียม

ตารางที่ 7 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน  
ด้านกลไกการบริหารจัดการ

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
กลไกพัฒนาโรงเรียนในภาพรวม: กลไกการนำองค์กรในภาพรวม ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้รับใบอนุญาตและกรรมการ	1) ตำแหน่งผู้บริหารหลายตำแหน่ง จัดองค์กรในแนวตั้งมีสาย การบังคับบัญชาขาดพลังในระดับปฏิบัติการ	1) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่รับผิดชอบระดับบุคคล
สถานศึกษาและตำแหน่งผู้บริหารหลายตำแหน่ง จัดองค์กรในแนวตั้ง มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ	2) ทีมงานพัฒนาในระดับโรงเรียน ยังไม่เข้มแข็ง	2) ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนด และใช้ผังกิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียน
กลไกการวางแผน: การวางแผน ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครูผู้ปกครอง	3) บุคลากรขาดการมีส่วนร่วม รับผิดชอบรับแผนพัฒนาโรงเรียน	3) จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพ คู่มือมือปฏิบัติการและคู่มือการ
	4) การมอบหมายภารกิจขาดความ	

## ตารางที่ 7(ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนน้อย	ชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ	สอน)
กลไกการบริหารทั่วไป: จำแนกภารกิจตามสภาพโรงเรียนและความต้องการของผู้บริหาร ใช้ความเบ็ดเสร็จในการสั่งการในการสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป	5) แผนพัฒนาโรงเรียนขาดเอกภาพในการพัฒนาผู้เรียน	4) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ทั้งงานธุรการ สารบรรณ อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม งานชุมชนและงานประชาสัมพันธ์	6) การพัฒนาผู้เรียนขาดความชัดเจนในเป้าหมายและเอกภาพในการพัฒนา	5) จัดการความรู้ในโรงเรียนทั้งการสร้างความรู้ ศูนย์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งของครูและผู้เรียน
กลไกการบริหารวิชาการ: ใช้ชื่อเสียงโรงเรียน ผู้นำและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จทางการเรียนและผลการเรียนหรือผลการวัดและประเมินผลเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาวิชาการ	7) ขาดเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพและเป็นกลไกพัฒนาคุณภาพ	6) จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงาน
กลไกการบริหารงานการเงิน: บุคคล: ใช้ความเบ็ดเสร็จของอำนาจสั่งการ สถานภาพผู้รับใบอนุญาตและการบริหารด้วยคณะกรรมการเป็นกลไกสร้างความมั่นคงและความโปร่งใสในการบริหารงานการเงิน	8) การบริหารงานการเงินยังไม่เป็นที่รับรู้ ขอมรับของผู้เกี่ยวข้อง	7) บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะร่วมของผู้เรียน
กลไกการบริหารงานงานบุคคล: ใช้ความเบ็ดเสร็จของอำนาจสั่งการ ความไวของการสรรหาและการให้ออกจากงาน รวมทั้งความเป็นเครือญาติเป็นกลไกหลักในการกำกับการบริหารงานบุคคล	9) ครูขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครู	8) รายงานการประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ฝ่ายและระดับโรงเรียน
การพัฒนาคน: ใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ครูกรรมการมูลนิธิ กรรมการ	10) การใช้ผู้รู้จากภายนอกเป็นเครื่องมือการพัฒนาโรงเรียนทำได้จำกัด	9) สร้างค่านิยมแห่งความสำเร็จ(เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียน วิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)
		10) ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย

## ตารางที่ 7(ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
สถานศึกษาเป็นกลไกริเริ่มพัฒนา กลไกการบริหารจัดการ กลไกการความสำเร็จ: ใ้ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถ ของครู การสนับสนุนจากภาครัฐที่ เหมาะสมเท่าเทียมเป็นกลไก ความสำเร็จในภาพรวม		

ตารางที่ 8 สรุปสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน  
ด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการ

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
การนำองค์กร: โรงเรียนบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีเป้าหมาย ในการช่วยรัฐจัดการศึกษาและ สามารถดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจ การบริหารทั่วไป: โรงเรียนมี แผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารงานใน ภาพรวมได้สำเร็จตามแผนและ ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ผลการ ประเมินภายนอกด้านผู้บริหารผ่าน เกณฑ์ในระดับดี การบริหารวิชาการ: ผู้เรียน เรียนอย่างมีความสุข พัฒนาผลการ เรียนต่อเนื่อง ผลการประเมินผล การเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับดี ผู้เรียนผ่านการประเมินคุณลักษณะ และการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ในระดับผ่าน ผลการประเมิน ภายนอกผ่านเกณฑ์การประเมินใน ระดับดี การบริหารการเงิน: ค่าใช้จ่ายใน	1) การนำองค์กรในภาพรวม ยัง ขาดความชัดเจนในทิศทาง ความ รับผิดชอบต่อสังคมและการบรรลุ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ โรงเรียน 2) ความสำเร็จการบริหารโรงเรียน ยังไม่สะท้อนความสำเร็จครบถ้วน อย่างสมดุล ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของ ผู้ปกครองและนักเรียนและการ สร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน 3) ขาดการพัฒนาและใช้นวัตกรรม การสอนและการพัฒนาผู้เรียน อย่างเป็นรูปธรรม 4) ขาดความชัดเจนในค่าใช้จ่ายใน การลงทุนต่อหัวและประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ 5) ขาดความภาคภูมิใจในความ เป็นครู โรงเรียนเอกชน 6) ขาดกลไกในการพัฒนาการ	1) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี พอเพียง 2) โรงเรียนมีวิธีการเฉพาะในการ บริหารจัดการและบอกความสำเร็จ ได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) โรงเรียนรับผิดชอบต่อสังคมใน การจัดการศึกษาและดำรงอยู่ได้ใน เชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคง 4) ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข มี ทักษะการเรียนรู้ พัฒนาผลการเรียน ต่อเนื่อง สุขความเป็นเลิศ และได้รับ การยอมรับ 5) ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ คุณลักษณะ และสมรรถนะตามที่หลักสูตร กำหนด 6) โรงเรียนเป็นศูนย์กลางนวัตกรรม สอนภาษาจีนและศูนย์การเรียนรู้ ภาษาจีนของชุมชน 7) ครูเป็นครูมืออาชีพ รักโรงเรียน



## ตารางที่ 8(ต่อ)

สภาพ	ปัญหา	แนวทางพัฒนา
<p>การจัดการเรียนการสอนพอเพียง</p> <p>ฐานะทางการเงินของโรงเรียน</p> <p>มั่นคง</p> <p>การบริหารงานบุคคล: ครูได้รับ</p> <p>ใบประกอบวิชาชีพ รักโรงเรียน</p> <p>มั่นคงในวิชาชีพและมีความสุข ผล</p> <p>การประเมินภายนอกด้านผู้สอนอยู่</p> <p>ในระดับดี</p> <p>กลไกการบริหารจัดการ:</p> <p>โรงเรียนมีกลไกขับเคลื่อนการ</p> <p>พัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p> <p>ต่อเนื่อง</p> <p>ความสำเร็จภาพรวม: โรงเรียน</p> <p>ได้รับการรับรองมาตรฐานในการ</p> <p>ประเมินภายนอก รอบที่ 2</p> <p>ผู้ปกครองพึงพอใจ ระบบงานมี</p> <p>ประสิทธิภาพและสามารถ</p> <p>พึ่งตนเองได้ในการจัดการศึกษา</p>	<p>จัดการเรียนรู้และการพัฒนา</p> <p>คุณภาพผู้เรียนที่เชื่อมั่นใน</p> <p>ความสำเร็จ</p> <p>7) การประเมิน ความสำเร็จของ</p> <p>การบริหารจัดการไม่สอดคล้องกับ</p> <p>ยุทธศาสตร์และวิธีการพัฒนาของ</p> <p>โรงเรียน</p>	<p>มั่นคงในวิชาชีพและมีความสุข</p> <p>8) โรงเรียนได้รับการรับรอง</p> <p>มาตรฐานใช้ผลการประเมินในการ</p> <p>ปรับปรุงพัฒนาและพัฒนาต่อเนื่อง</p> <p>9) ผู้ปกครอง ชุมชนพึงพอใจ</p> <p>คุณภาพโรงเรียน</p> <p>10) โรงเรียนได้รับการยอมรับและ</p> <p>เป็นตัวแบบทางวิชาการในระดับ</p> <p>สากล</p>

สภาพ ปัญหา แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนข้างต้นสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความเป็นมาจากโรงเรียนจีนและโรงเรียนเอกชนสามัญเดิม ปัจจุบันมีสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกรเรียนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 พัฒนาหลักสูตรโดยจัดทำสาระเพิ่มเติมใช้เวลาเรียนจำกัดตามโครงสร้างหลักสูตร การเรียนภาษาจีนจึงได้ผลดีในระดับหนึ่ง ด้านการบริหารโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แทนสมาคม/มูลนิธิ มีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยโรงเรียนมีผู้อำนวยการรับผิดชอบบริหารด้านวิชาการและการบรรจุแต่งตั้งและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผู้จัดการรับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี จัดแบ่งงานบริหารโรงเรียนเป็น 4 ด้าน ตามแนวการกระจายอำนาจ ประกอบด้วยการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ และการบริหารทั่วไปโรงเรียนแต่งตั้งอนุกรรมการเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลืองานกรรมการแต่ละด้านได้อีกด้วยโรงเรียนดำเนินการบริหารงานทั้ง 4 งานอิสระแต่ยังไม่เปิดเสรี นั่นคือการจัดตั้งเปลี่ยนแปลง ขยายเลิกยังต้องยึดกฎหมาย ระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด บริหารงานวิชาการ

ค่อนข้างเป็นระบบตามที่หลักสูตรกำหนด ภายใต้การกำกับด้านคุณภาพและมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยประเมินภายนอก บริหารงานบุคคลทั้งการแต่งตั้ง พัฒนาและจัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด บริหารงานการเงินและงบประมาณค่อนข้างอิสระ โดยค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งได้รับการอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนจะต้องแสดงฐานะทางการเงินที่แสดงความสามารถในการดำเนินกิจการ โรงเรียนได้ ส่วนการบริหารทั่วไปมีอิสระและเบ็ดเสร็จสูงกว่าด้านอื่น ยกเว้นภารกิจเกี่ยวกับการวางแผน การประกันคุณภาพการศึกษาและการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ยังดำเนินการตามกฎหมายและตามที่หลักสูตรกำหนด

ปัญหาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในภาพรวมเป็นปัญหาด้านคุณภาพ ต้องจัดการศึกษาแข่งขันกับโรงเรียนภาครัฐ ขาดนโยบายและแผนการรับนักเรียนร่วมกัน กฎหมายระเบียบที่ใช้กำกับของกระทรวงมีมาก ไม่ทันสมัยส่งผลให้โรงเรียนขาดความเป็นอิสระในการพัฒนาโรงเรียน การสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการได้จำกัด เครือข่ายสนับสนุนไม่เข้มแข็ง ในระดับโรงเรียนการบริหารวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็กไม่เข้มแข็งพอในการพัฒนาด้วยตนเอง กระทรวงให้การสนับสนุนไม่เพียงพอ ด้านการเงินและงบประมาณ ค่าใช้จ่ายที่ได้จากเงินอุดหนุนไม่เพียงพอ โรงเรียนต้องดำรงอยู่ในเชิงธุรกิจ ระดมสรรพกำลังได้น้อยกว่าภาครัฐ ด้านการบริหารงานบุคคล การสนับสนุนการฝึกอบรมทำได้จำกัด ครูขาดขวัญกำลังใจและความมั่นคงในอาชีพ ส่วนด้านการบริหารทั่วไป ยังมีปัญหาในการวางแผน การจัดระบบงาน และประสิทธิภาพประสิทธิผลการบริหารจัดการในภาพรวม

แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนจึงต้องพัฒนาแนวทางการนำองค์กรในภาพรวม โดยต้องสร้างความชัดเจนในสิ่งที่ทำ ทิศทางและเป้าหมายการพัฒนา สร้างทีมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยการยอมรับ พัฒนาการบริหารทั่วไปโดยปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำสู่เป้าหมาย ประกันคุณภาพให้เกิดผลในการพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพงานสนับสนุนและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้เรียน รวมทั้งสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาการบริหารวิชาการด้วยการพัฒนาคุณภาพทั้งโรงเรียน จัดการเรียนการสอนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาการวัดและประเมินผลและสร้างกลไกพัฒนาการสอนและการเรียนรู้พัฒนาการบริหารงานบุคคลที่เน้นผลงานการพัฒนาการสอนและนวัตกรรมการสอน สร้างเครื่องมืออาชีพ จัดสวัสดิการอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม และสร้างความภาคภูมิใจในความเป็นครูของโรงเรียน พัฒนาการบริหารงานการเงิน โดยการสร้างความโปร่งใสในกำไรขาดทุน สร้างความมั่นใจในความอยู่รอดของโรงเรียน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายด้วยความพอเพียง และสร้างความเท่าเทียมในการลงทุนทางการศึกษาทั้งนี้จะต้องพัฒนากลไกขับเคลื่อนการพัฒนาให้ครบทุกด้าน ทั้ง

การจัดระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงาน แผนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน การประเมินผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนา การถอดบทเรียน และการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในภาพรวม

#### 4. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน

##### สอนภาษาจีน

นำแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่มเป็นข้อมูล สอบถามวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชน สอนภาษาจีนในภาพรวมและรายด้านเพื่อคัดกรองวิธีการพัฒนาการบริหารจัดการก่อนการยกวางรูปแบบ ดังผลตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในภาพรวม

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
2	การบริหารงานทั่วไป	3.03	4.28	0.42	1
7	ความสำเร็จของการบริหารจัดการ	3.29	4.60	0.40	2
6	กลไกการบริหารจัดการ	3.02	4.22	0.40	2
3	การบริหารงานวิชาการ	3.07	4.28	0.40	2
1	ลักษณะและการนำองค์กร	3.30	4.38	0.33	5
4	การบริหารงานการเงิน	3.52	4.07	0.16	6
5	การบริหารงานบุคคล	3.50	4.05	0.16	7
	รวม	3.25	4.27	0.32	

จากตารางที่ 9 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการ และมีความสำเร็จในภาพรวมในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.25$ ) และต้องการดำเนินการบริหารและประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X}=4.27$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการด้านการบริหารทั่วไป ด้านความสำเร็จและด้านกลไกการพัฒนาใน 3 อันดับแรก ( $\bar{X}=4.28, 4.60, 4.22$ ) ตามลำดับส่วนราชการที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาต่ำสุด ได้แก่ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X}=4.05$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านลักษณะและการนำองค์กร

ข้อ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
8	กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้ ยอมรับของครูในโรงเรียน	3.26	4.44	0.36	1
1	ความตระหนักในบทบาทการให้บริการการศึกษาและการดำรงอยู่เชิงธุรกิจของโรงเรียน	3.19	4.35	0.35	2
7	ผู้รับใบอนุญาต มูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษามีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่	3.22	4.34	0.35	2
9	ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียนและมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน	3.23	4.35	0.35	2
5	สร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็งและให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียม	3.35	4.44	0.32	5
6	สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุค่านิยมร่วมของโรงเรียน	3.36	4.45	0.32	5
3	มีความชัดเจน.ในภารกิจและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/รู้ปัญหาที่กำลังเผชิญ	3.31	4.36	0.32	5
2	รู้จักพื้นที่ ชุมชนและประชาชนกลุ่มเป้าหมาย	3.39	4.46	0.32	5
4	รอบรู้ในระบบและวิธีการพัฒนาโรงเรียนของคณะผู้บริหาร	3.33	4.38	0.32	5
10	ยุทธศาสตร์เป็นที่รับรู้ มีกลไกกำกับสู่การปฏิบัติมีเอกภาพทั้งโรงเรียน ถึงระดับบุคคล	3.28	4.30	0.31	10
12	รายงานความสำเร็จ ผลการพัฒนาและความเป็นเลิศให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนทราบอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.28	4.30	0.31	10
11	จัดการความรู้ พัฒนานวัตกรรมและเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.35	4.28	0.31	10
<b>รวม</b>		<b>3.30</b>	<b>3.38</b>	<b>0.33</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการ และมีความสำเร็จในด้านลักษณะและการนำองค์กรในระดับปานกลาง( $\bar{X}=3.30$ ) และต้องการดำเนินการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง( $\bar{X}=3.38$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้ ยอมรับของครูในโรงเรียนเป็นอันดับแรก ความตระหนักในบทบาทการให้บริการการศึกษา และการดำรงอยู่เชิงธุรกิจของโรงเรียนผู้รับใบอนุญาต มูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษามีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ในลำดับรองลงมา( $\bar{X}=4.44, 4.35, 4.30$ )และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในลำดับต่ำสุด( $\bar{X}=3.28$ )

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารทั่วไป

ข้อ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
	ใช้ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ใช้	2.70	4.25	0.56	1
2	ส่งผลต่อการปฏิบัติและการกำกับการดำเนินงานทั้งโรงเรียน				
	จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม	2.84	4.24	0.49	2
1	ที่ชัดเจนในเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์กลไก และไวดต่อการเปลี่ยนแปลง				
	จัดระบบประกันคุณภาพภายใน ที่เป็นระบบเดียวกัน	3.04	4.25	0.46	3
4	ระบบบริหาร ประเมินและรายงานการประเมินตนเองและประสานการประเมินภายนอก				
	จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการทั้งโรงเรียน	2.88	4.19	0.45	4
3	สะท้อนความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน				
8	จัดระบบเพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ การรายงาน	2.88	4.18	0.45	5
6	ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียน สัมภาษณ์นักเรียนและดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียน	2.94	4.24	0.44	6

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
	จัดทำทะเบียนนักเรียนและประสานดำเนินการระบบดูแล	3.09	4.34	0.40	7
7	ช่วยเหลือนักเรียนเกี่ยวกับความประพฤติ ยาเสพติด การเรียน สิทธิเด็กเป็นรูปธรรม				
5	ใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง	2.94	4.11	0.40	7
13	จัดระบบดูแล ใฝ่ระวังและบริการสุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวันและโภชนาการ	2.93	4.10	0.40	7
9	วางผัง จัดภูมิทัศน์ ดูแลสถานที่สิ่งแวดล้อมและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	2.93	4.10	0.40	7
10	จัดสุขภาพิบาล โรงเรียน ไฟฟ้า ประปา ระบบรักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่และทรัพย์สิน	3.15	4.37	0.39	10
11	สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ครบถ้วน	3.18	4.38	0.38	11
12	สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสนับสนุนกิจกรรมชุมชน	3.05	4.21	0.38	11
14	จัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนการสอน	3.17	4.34	0.37	13
18	ดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.18	4.31	0.36	15
17	ประสานงานการบริหารจัดการศึกษากับหน่วยงานสถานศึกษาเครือข่าย	3.18	4.32	0.36	15
16	ดำเนินงานการป้องกันสารเสพติด สิ่งมั่วเมาในสถานศึกษา	3.19	4.34	0.36	15
15	ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์	3.24	4.41	0.36	15
	<b>รวม</b>	<b>3.03</b>	<b>4.28</b>	<b>0.42</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 11 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการ และมีความสำเร็จในด้านวิชาการในระดับปานกลาง( $\bar{X}=3.03$ ) และต้องการดำเนินการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง( $\bar{X}=4.28$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในการใช้ ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติและการกำกับ การดำเนินงานทั้งโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนใน เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์กลไกและไวต่อการเปลี่ยนแปลงจัดระบบประกันคุณภาพ ภายใน ที่เป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ประเมินและรายงานการประเมินตนเองและประสานการ ประเมินภายนอก 3 อันดับแรก ( $\bar{X}=4.25, 4.24, 4.25$ ) ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนอย่างเป็น ระบบเป็นรูปธรรม( $\bar{X}=3.28$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการ บริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารวิชาการ

ข้อ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
5	แผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ ใช้แผนปฏิบัติการ และแผนการจัดการเรียนรู้กำกับการจัดการเรียนรู้ทั้ง เรียน	2.52	4.12	0.63	1
6	จัดทำหลักสูตร โรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัย	2.69	4.11	0.53	2
4	จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิคและ นวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง	2.85	4.08	0.43	3
1	จัดระบบ พัฒนาเครื่องมือและวัดผลและประเมินผลการ เรียนรู้ตามเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและเทียบ โอนผล การเรียนตามศักยภาพผู้เรียน	3.06	4.34	0.42	4
8	พัฒนาหลักสูตรเพิ่มสาระภาษาจีน พัฒนาการสอนและ การประเมินผลการสอนภาษาจีนสู่ความเลิศ	2.99	4.21	0.41	5
12	จัดระบบงานทะเบียนวัดผลและเอกสารสำคัญครบถ้วน และรวดเร็ว	3.09	4.33	0.40	6

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
10	การวิจัยปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพการสอนทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.07	4.29	0.40	6
11	พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน	3.12	4.33	0.39	8
15	พัฒนาห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและประสานการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก	3.23	4.40	0.36	9
7	พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะทางวิชาการของครูผู้สอน	3.11	4.23	0.36	9
9	คัดสรรและให้บริการหนังสือเรียนและเอกสารความรู้ที่มีคุณภาพจัดคลังภูมิปัญญาและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ภายนอกในการจัดการเรียนการสอน	3.14	4.25	0.35	11
13	จัดแนะแนวการศึกษา การให้คำปรึกษาและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทางการเรียน	3.21	4.34	0.35	11
3	ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งครอบครัวและสถาบันฯที่ช่วยจัดการศึกษา	3.22	4.32	0.34	13
2	สร้างเครือข่ายและสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการในกลุ่มโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและโรงเรียนทั่วไป	3.21	4.30	0.34	13
14	รายงานคุณภาพการศึกษาและใช้ผลการประเมินตนเอง การประเมินภายนอกในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	3.50	4.46	0.27	15
<b>รวม</b>		<b>3.07</b>	<b>4.28</b>	<b>0.40</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 12 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการและมีความสำเร็จในด้านการบริหารวิชาการในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.07$ ) และต้องการดำเนินการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X}=4.28$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ ใช้แผนปฏิบัติการและแผนการจัดการเรียนรู้กำกับ



จัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจัดทำหลักสูตรโรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัยและจัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิคและนวัตกรรม การสอนต่อเนื่อง 3 อันดับแรก ( $\bar{X}$  =4.25, 4.24, 4.25) ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนอย่างเป็น ระบบเป็นรูปธรรม( $\bar{X}$  =3.28)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารงานการเงิน

ข้อ	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร จัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
4	การบัญชีเบิกจ่ายและรายงานทางการเงิน	3.06	3.87	0.81	1
5	จัดระบบตรวจสอบภายใน	3.18	3.93	0.75	2
2	วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมเพื่อให้มีกำไร จ่ายอย่างประหยัด	3.58	4.24	0.66	3
3	บริหารและควบคุมทางการเงินของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.50	4.12	0.62	4
6	จัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ งานทะเบียน จัดเก็บและบริการ	3.40	4.00	0.60	5
1	กำหนดแผนการเงินและแผนการใช้จ่ายเงินของ โรงเรียนที่ชัดเจนโดยความเห็นชอบของฝ่ายบริหาร	3.66	4.09	0.43	6
7	บริหารทรัพย์สินและใช้ประโยชน์	3.66	4.09	0.43	6
8	จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.66	4.09	0.43	6
9	จัดระบบควบคุมทางการเงินและการบัญชี	3.66	4.09	0.43	6
10	คำนวณต้นทุน รายจ่ายและแสดงกำไร-ขาดทุนใน การดำเนินกิจการรายปี	3.66	4.09	0.43	6
11	จัดให้มีการรายงานทางการเงินอย่างโปร่งใส	3.66	4.09	0.43	6
	รวม	3.52	4.07	0.16	-

จากตารางที่ 13 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการ และมีความสำเร็จในด้านการบริหารวิชาการในระดับมาก ( $\bar{X}=3.52$ ) และต้องการดำเนินการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในบัญชีเบิกจ่าย และรายงานทางการเงินจัดระบบตรวจสอบภายในและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมเพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด 3 อันดับแรก ( $\bar{X}=3.87, 3.93, 4.24$ ) ดำเนินงานจัดให้มีการรายงานทางการเงินอย่างโปร่งใสมีความต้องการจำเป็นเป็นอันดับต่ำสุด ( $\bar{X}=4.07$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการบริหารงานบุคคล

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
2	การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและครูตามเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด	3.34	4.04	0.70	1
1	การวางแผนอัตรากำลังและ แผนพัฒนาบุคลากรบุคคลที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.46	4.08	0.62	2
11	ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนา	3.40	4.01	0.61	3
6	ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.54	4.13	0.59	4
8	ดำเนินการส่งเสริมระเบียบวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์	3.51	4.09	0.58	5
3	จัดอัตรากำลังและมอบหมายภารกิจ และเป้าหมายการปฏิบัติให้ บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร	3.50	4.06	0.56	6
9	จัดทำทะเบียนประวัติครู บัญชี ทักษะเพื่อการพัฒนา และจัดสวัสดิการ	3.41	3.97	0.56	6
4	พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพของครูอย่างเท่าเทียม	3.46	3.98	0.52	8
10	จัดทำเนียบ ประสานงานและสนับสนุนวิชาการท้องถิ่น	3.48	3.98	0.50	9

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
12	จัดระบบความดี ความชอบ ขวัญกำลังใจอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม	3.56	4.06	0.50	9
5	ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ครูทุกคนได้รับ ใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพครูและความเป็นมืออาชีพ	3.63	4.10	0.47	11
7	ดำเนินการ ประสานการดำเนินการ เกี่ยวกับ เงินเดือน สวัสดิการและนันทนาการ	3.64	4.10	0.46	12
<b>รวม</b>		<b>3.50</b>	<b>4.05</b>	<b>0.16</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 14 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการและมีความสำเร็จในด้านการบริหารงานบุคคลในระดับมาก ( $\bar{X}=3.50$ ) และต้องการดำเนินการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและครูตามเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด การวางแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรบุคคลที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนาใน 3 อันดับแรก ( $\bar{X}=4.04, 4.08, 4.01$ ) ตามลำดับ ต้องการดำเนินการ ประสานการดำเนินการ เกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการและ นันทนาการเป็นอันดับต่ำสุด ( $\bar{X}=4.05$ )

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านการพัฒนากลไกการจัดการ

ข้อ ที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร จัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
5	จัดการความรู้ในโรงเรียนทั้งการสร้างความรู้ ศูนย์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งของครู และผู้เรียน	2.81	4.24	0.51	1
2	ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ผัง กิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้ง โรงเรียน	3.01	4.50	0.50	2
3	จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือปฏิบัติการและคู่มือการ สอน)	2.95	4.19	0.42	3
4	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน	2.92	4.14	0.42	3
1	กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ รับผิดชอบระดับบุคคล	3.04	4.24	0.39	5
6	จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพ งาน	3.08	4.23	0.37	6
8	รายงานการประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ ฝ่ายและระดับโรงเรียน	3.08	4.17	0.35	7
7	บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนา คุณลักษณะและสมรรถนะร่วมของผู้เรียน	3.1	4.18	0.35	7
10	ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย	3.06	4.07	0.33	9
9	สร้างค่านิยมแห่งความสำเร็จ(เช่นเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ เรียน วิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)	3.15	4.15	0.32	10
รวม		3.02	4.22	0.40	-

จากตารางที่ 15 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีการดำเนินการบริหารจัดการ และมีความสำเร็จในด้านการพัฒนาการจัดการในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.02$ ) และต้องการดำเนินการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จในระดับมาก ( $\bar{X}=4.22$ ) โดยมีความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ในโรงเรียนทั้งการสร้างความรู้ ศูนย์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งของครูและผู้บริหารประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและใช้ผังกิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียนจัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือปฏิบัติการและคู่มือการสอน) เป็นกลไกการพัฒนาใน 3 อันดับแรก ( $\bar{X}=4.24, 4.50, 4.19$ ) ตามลำดับ ต้องการสร้างค่านิยมแห่งความสำเร็จ(เช่นเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียน วิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)เป็นอันดับต่ำสุด ( $\bar{X}=4.15$ )

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนด้านความสำเร็จของการบริหารจัดการ

ข้อ ที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
2	โรงเรียนมีวิธีการเฉพาะในการจัดการและบอกความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.24	4.80	0.49	1
1	โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี พอเพียง	3.26	4.80	0.48	2
3	โรงเรียนรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษาและดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคง	3.20	4.65	0.46	3
7	ครูเป็นครูมืออาชีพ รักโรงเรียนมั่นคงในวิชาชีพ	3.24	4.60	0.42	4
5	ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติตามมาตรฐานการเรียนรู้ คุณลักษณะและสมรรถนะตามที่หลักสูตรกำหนด	3.24	4.55	0.41	5
6	โรงเรียนเป็นศูนย์กลางวัดกรรมการสอนภาษาจีนและศูนย์การเรียนรู้ภาษาจีนของชุมชน	3.30	4.65	0.41	6
4	ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข มีทักษะการเรียนรู้ พัฒนาผลการเรียนต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศได้รับการยอมรับ	3.31	4.50	0.37	7
10	โรงเรียนได้รับการยอมรับและเป็นตัวแบบทาง	3.30	4.50	0.34	8

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ ที่	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการ	Mean		PNI	ลำดับ ที่
		ปัจจุบัน	คาดหวัง		
	วิชาการในระดับสากล				
9	ผู้ปกครอง ชุมชนพึงพอใจคุณภาพโรงเรียน	3.38	3.98	0.34	9
8	โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาและพัฒนาต่อเนื่อง	3.36	4.45	0.33	10
	<b>รวม</b>	<b>3.29</b>	<b>4.60</b>	<b>0.40</b>	

จากตารางที่ 16 พบว่าปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความสำเร็จในการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.29$ ) และต้องการประสบความสำเร็จในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$ ) โดยมีความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับโรงเรียนมีวิธีการเฉพาะในการจัดการและบอกความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี พอเพียงโรงเรียนรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษาและดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคงใน 3 อันดับแรก ( $\bar{X}=4.80, 4.80, 4.65$ ) ตามลำดับ ต้องการให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาและพัฒนาต่อเนื่องอันดับต่ำสุด ( $\bar{X}=4.60$ )

สรุปได้ว่าความต้องการจำเป็นในภาพรวมที่ต้องการให้พัฒนา 3 อันดับแรกคือยกระดับความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนพัฒนาการจัดการด้านการบริหารทั่วไปและพัฒนา กลไกการพัฒนา โดย 3 อันดับแรกที่เป็นความต้องการการพัฒนาในแต่ละด้านคือ ด้านการนำองค์กร ต้องการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้ ยอมรับของครูสร้างความตระหนักในบทบาทการให้บริการการศึกษาและการดำรงอยู่เชิงธุรกิจของโรงเรียนและผู้รับใบอนุญาต มูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษามีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหาร ทั่วไปต้องการให้ใช้ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติและการกำกับกำกับการดำเนินงานทั้งโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนในเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์กลไกและไวต่อการเปลี่ยนแปลงและจัดระบบประกันคุณภาพภายในที่เป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ด้านการบริหารวิชาการต้องการวางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ ใช้แผนปฏิบัติการและแผนการจัดการเรียนรู้กำกับการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จัดทำหลักสูตร โรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัยและจัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิคและนวัตกรรม การสอนต่อเนื่อง ด้านการบริหารการเงิน ต้องการด้านการบริหารการเงินต้องการพัฒนาการจัดทำ

บัญชีเบิกจ่ายและรายงานทางการเงินการจ้ระบบตรวจสอบภายในและการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมเพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด ด้านการบริหารงานบุคคล ต้องการให้การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและครูตามเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด การวางแผนอัตรากำลังและ แผนพัฒนาบุคลากรบุคคลที่สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนา ด้านกลไกการบริหาร ต้องการให้มีการจัดการความรู้ใน โรงเรียนทั้งการสร้างความรู้ ศูนย์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งของครูและนักเรียนประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ผังกิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียนและจัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือปฏิบัติการและคู่มือการสอน) และด้านความสำเร็จต้องการความสำเร็จที่โรงเรียนมีวิธีการเฉพาะในการจัดการและบอกความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี พอเพียงและ โรงเรียนรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษาและดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคง

## **ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน**

### **เอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย**

ผลการประชุมปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ปกครอง โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ประชุมพิจารณาจัดสรรวิธีการในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน จากสภาพ ปัญหาและแนวทางพัฒนาที่ได้จาก โรงเรียนเป้าหมายและแนวทางที่ได้จากความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เสนอและเห็นชอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย โดยลำดับ ดังนี้

#### **1. ผลการประชุมปฏิบัติการกำหนดโครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย**

ร่วมกำหนดลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อม ลักษณะ วัตถุประสงค์และองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่เหมาะสมจากการประชุมปฏิบัติการมีสาระสำคัญ ตามตาราง 17

ตารางที่ 17 สรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อม ลักษณะ วัตถุประสงค์และโครงสร้างของ  
รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางการพัฒนารูปแบบ
1. ลักษณะการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนปัจจุบัน	<p>1) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ เป็นองค์การกึ่งองค์การธุรกิจและองค์การบริการ มีบทบาทหน้าที่ในการช่วยรัฐให้บริการการศึกษาและต้องดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจ</p> <p>2) โรงเรียนเป็นนิติบุคคล บริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ มูลนิธิ/สมาคมและกรรมการสถานศึกษา ผู้รับใบอนุญาตมีฐานะเป็นเจ้าของ มีอำนาจสูงสุดในการจัดการ ผู้อำนวยการโดยการแนะนำของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจสูงสุดในการบริหารจัดการ</p> <p>3) โรงเรียนมีภารกิจที่ต้องดำรงองค์การในเชิงธุรกิจและภารกิจการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ด้านการบริหารทั่วไป</li> <li>(2) ด้านการบริหารงานวิชาการ</li> <li>(3) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณและ</li> <li>(4) การบริหารงานบุคคล</li> </ol> <p>4) โรงเรียนบริหารจัดการภายใต้กรอบระเบียบ กฎหมายและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการกลุ่มเดียวกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียนของรัฐ</p> <p>5) สิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนคือความอยู่รอดของโรงเรียนทั้งในเชิงธุรกิจและการให้บริการ (จัดการศึกษาได้และมีกำไร)</p> <p>6) ความอยู่รอดของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียน คุณภาพและการยอมรับของผู้ปกครองจะนำไปสู่การมีผู้เรียน การมีรายได้ (รายได้ส่วนหนึ่งจากเงินอุดหนุน) การมีกิจการ มีการบริหารจัดการและจัดบริการทางการศึกษาในที่สุด การบริหารจัดการจึงต้องเน้นคุณภาพ (ทุกด้าน) รวมทั้งมีเครือข่ายและมี</p>



## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เรียน
2) สภาพแวดล้อมการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน	<p><b>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (strength) ประกอบด้วย</b> (ตามลำดับ)</p> <p>(1) ทัศนคติในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนอดีต-ปัจจุบัน</p>
	<p>(2) ความเบ็ดเสร็จ อิสระในการตัดสินใจพัฒนาโรงเรียน</p> <p>(3) ครูเป็นครูมืออาชีพ มีใบประกอบวิชาชีพ มั่นคง สะสมความรู้ต่อเนื่องและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา</p> <p>(4) มีค่าใช้จ่ายจากหลายแหล่งทั้งเงินอุดหนุนรายหัว เงินมูลนิธิและแหล่งเงินผู้ศรัทธา</p> <p>(5) อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อพอเพียง</p> <p>(6) ผู้เรียนเป็นเด็กในชุมชน อยู่ใกล้โรงเรียนและเป็นสื่อความร่วมมือกับชุมชน</p> <p>(7) ความรู้ความสามารถและความเป็นเจ้าของกิจการของผู้บริหาร</p> <p>(8) จัดการศึกษาแบบให้เรียนฟรีมีเงื่อนไขการระดมสรรพกำลังสูง</p> <p>(9) เป็นนิติบุคคล ได้รับการยกเว้นภาษีและสนับสนุนทางวิชาการจากรัฐ</p> <p>(10) มีกรรมการสถานศึกษาให้คำปรึกษา</p>
	<p><b>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ประกอบด้วย</b> (ตามลำดับ)</p> <p>(1) ผู้เรียนส่วนหนึ่งยากจน ต้องช่วยผู้ปกครองหารายได้</p> <p>(2) ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก/วิชาถนัด</p> <p>(3) ครูขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครูโรงเรียนเอกชน</p> <p>(4) แหล่งเรียนรู้ภายในยังได้รับการพัฒนาไม่เต็มที่</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	<p>(5) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง</p> <p>(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูและครูกับบุคลากรภายนอก จำกัด</p> <p>(7) การบริหารจัดการไม่สะท้อนประสิทธิภาพ</p> <p>(8) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง</p> <p>(9) อาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์จำกัด</p> <p>(10) ระบบดูแลช่วยเหลือเด็ก ดำเนินการได้ไม่ครอบคลุม ไม่ ต่อเนื่อง</p> <p><b>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นโอกาส(opportunity) ประกอบด้วย</b></p> <p>(1) รัฐสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัว สนับสนุนทางวิชาการ เงิน กู้ยืม ฯ</p> <p>(2) คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นองค์กร สนับสนุน</p> <p>(3) ชุมชน คนไทยเชื้อสายจีนผู้ก่อตั้งให้การสนับสนุน</p> <p>(4) สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองช่วยเหลือ</p> <p>(5) จัดการศึกษาได้หลากหลาย อิสระ มีโอกาสสร้างความเป็น เลิศ</p> <p>(6) ใกล้แหล่งวิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าถึง</p> <p>(7) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศในภูมิภาคอาเซียน</p> <p>(8) ความใกล้ชิดของวัฒนธรรมไทย-จีน</p> <p><b>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค (threat) ประกอบด้วย</b></p> <p>(1) นโยบายเปิดกว้าง และการแข่งขันทางการศึกษาของรัฐ</p> <p>(2) นโยบายการจัดส่วนแบ่งด้านการตลาด (การรับนักเรียน) ของรัฐไม่แน่นอน</p> <p>(3) ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจนไม่ตระหนักถึง ความสำคัญของการศึกษา</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
3) ลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีน	<p>(4) สิ่งแวดล้อมชุมชนที่ตั้ง โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ดีพอ</p> <p>(5) ค่านิยมการเรียนภาษาจีนของคนไทยยังไม่แพร่หลาย</p> <p>(6) คู่แข่งจากอาเซียน</p> <p>1) เป็นรูปแบบวิธีการ (semantic model) ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย</p> <p>2) เป็นรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน</p> <p>3) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มีสาระและองค์ประกอบตรงกับรูปแบบการบริหารจัดการ</p> <p>4) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ คัดสรรเฉพาะวิธีการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และใช้ได้กับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทุกแห่งในประเทศไทย</p> <p>5) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากสภาพ ปัญหา ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาที่ได้จากการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</p>
4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	เพื่อเป็นตัวแบบในการปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย
5) องค์ประกอบของรูปแบบ	<p>เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่มีลักษณะการบริหารจัดการแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป รูปแบบจึงมีพันธกิจและกลยุทธ์ที่เป็นวิธีการเฉพาะในการบริหารจัดการ 6 พันธกิจเป็นตัวแปรเหตุและความสำเร็จของการบริหารจัดการเป็นตัวแปรผล ดังนี้</p> <p><b>พันธกิจและกลยุทธ์การบริหารจัดการ</b> (ตัวแปรเหตุ/ปัจจัยการบริหาร)</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
1) การนำองค์กรที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) ตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>(2) รู้จักผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>(3) กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>(4) สร้างทีมผู้นำการพัฒนา</li> <li>(5) พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM)</li> <li>(6) ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่ดี</li> <li>(7) รอบรู้วิธีการพัฒนา</li> <li>(8) สร้างโอกาส การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม</li> <li>(9) สร้างค่านิยมร่วมการพัฒนา</li> <li>(10) สื่อสารผลงานสู่สาธารณชนสร้างการยอมรับ</li> </ul>
2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) วางแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>(2) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน</li> <li>(3) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการมีคุณภาพและประสิทธิภาพ</li> <li>(4) เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ การรายงาน</li> <li>(5) ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียน</li> <li>(6) เพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> <li>(7) ใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง</li> <li>(8) ใฝ่ระวังและบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันและโภชนาการ</li> <li>(9) จัดสุขภาพิบาล ความปลอดภัย อาคารสถานที่และทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อมที่ดี</li> </ul>

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	<p>(10) สนับสนุนการปฏิบัติงานของ กรรมการสถานศึกษา</p> <p>(11) ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัด กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นระบบ</p> <p>(12) ประสานเครือข่ายการจัดการศึกษา ชุมชนสัมพันธ์ และประชาสัมพันธ์</p> <p><b>3) การบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน</b></p> <p>(1) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน</p> <p>(2) บริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจร ต่อเนื่อง</p> <p>(3) พัฒนาหลักสูตร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม</p> <p>(4) จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนานวัตกรรม การ สอนด้วยการปฏิบัติจริง</p> <p>(5) พัฒนาหลักสูตร การสอนภาษาจีนความเป็นเลิศและเป็น ตัวแบบ</p> <p>(6) พัฒนาเครื่องมือ เพิ่มประสิทธิภาพการวัดและประเมินผล ด้วยการปฏิบัติจริง</p> <p>(7) จัดงานทะเบียนวัดผลอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>(8) พัฒนาสื่อ นวัตกรรม โดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียน</p> <p>(9) จัดการความรู้และบริการแหล่งการเรียนรู้</p> <p>(10) นิเทศแบบร่วมมือพัฒนาครูและผู้เรียน</p> <p>(11) เน้นแนวการศึกษาควบคู่กับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>(12) รายงานการประเมินตนเอง ถอดบทเรียนและใช้ผลการ ประเมินในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>4) การบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการ</b></p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัยและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	<p><b>เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) วางแผนงานบุคคลสอดคล้องกับแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน</li> <li>(2) สรรหาและแต่งตั้งครูที่เน้น สมรรถนะและระเบียบที่กำหนด</li> <li>(3) มอบหมายภารกิจที่ชัดเจนถึงระดับบุคคล</li> <li>(4) พัฒนาครูทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเท่าเทียมตามความต้องการจำเป็น</li> <li>(5) พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู</li> <li>(6) สร้างความเป็นธรรมและเท่าเทียมในรายได้ ความดีความชอบและสวัสดิการ</li> <li>(7) ใช้ครูภูมิปัญญา</li> <li>(8) ประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นกลไกการพัฒนา</li> <li>(9) พัฒนาครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน</li> </ol> <p>5) การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงการบริหารงานการเงิน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) กำหนดแผนการเงินที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาผู้เรียน</li> <li>(2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายหัว รายการกิจกรรมเพื่อการใช้จ่ายอย่างประหยัด</li> <li>(3) บริหารงานการเงินอย่างเป็นระบบ</li> <li>(4) จัดทำบัญชี และการรายงานทางการเงินตามมาตรฐานทางการเงิน</li> <li>(5) จัดระบบการตรวจสอบภายใน</li> </ol>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัยและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	<p>(6) เพิ่มประสิทธิภาพงานพัสดุ เน้นการใช้และการดูแลรักษา</p> <p>(7) บริหารสินทรัพย์ ระดมรายได้สร้างความมั่นคงให้กับ มูลนิธิการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>(8) คำนวณต้นทุน รายจ่าย กำไร-ขาดทุนในการดำเนินกิจการ อย่างโปร่งใส</p> <p>(9) ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ</p> <p>(10) รายงานทางการเงิน รายงานกิจการรายปีอย่างโปร่งใส</p>
	<p><b>6) การเพิ่มกลไกการบริหารและการพัฒนาผู้เรียน</b></p> <p>(1) สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความสำเร็จและตัวชี้วัด ความสำเร็จการปฏิบัติงานระดับบุคคล</p> <p>(2) ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ผังกิจกรรมการ ปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้ง โรงเรียน จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือ คุณภาพคู่มือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)</p> <p>(3) จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือ คุณภาพคู่มือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)</p> <p>(4) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน จัดการความรู้ใน โรงเรียน</p> <p>(5) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่รับผิดชอบ ระดับบุคคล</p> <p>(6) จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงานรายงาน การประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ฝ่ายและระดับ โรงเรียน</p> <p>(7) บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนาคุณลักษณะ และสมรรถนะร่วมของผู้เรียน</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	<p>(8) ประเมินค่าใช้จ่ายของโรงเรียนอย่างเปิดเผย</p> <p>(9) สร้างค่านิยมร่วมแห่งความสำเร็จ(เช่นเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนวิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)</p> <p><b>ความสำเร็จของการบริหาร จัดการ (ตัวแปรผล)</b></p> <p>เป็นตัวแปรผลและเป็นผลของการบริหารจัดการโรงเรียนที่ สมดุลในมิติประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ และการสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนประกอบด้วย</p> <p><b>1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พิจารณาจาก</b></p> <p>(1) ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดการศึกษา</p> <p>(2) ค่าใช้จ่ายจริงเฉลี่ยรายหัวนักเรียน</p> <p>(3) ดัชนีประสิทธิภาพการบริหาร</p> <p>(4) มูลค่า/ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้</p> <p><b>2) ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ พิจารณาจาก</b></p> <p>(1) ความสำเร็จการจัดกระบวนการงาน</p> <p>(2) ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ผลการประเมินตนเอง)</p> <p>(3) ผลการสอบ O-Net</p> <p>(4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p><b>3) ความพึงพอใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b></p> <p>(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มพึงพอใจในการจัดบริการ การศึกษาของโรงเรียน</p> <p>(2) ความพึงพอใจการจัดการศึกษาของโรงเรียนของผู้มีส่วน</p>



## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อสรุปลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อมและ แนวทางพัฒนารูปแบบ
	ได้ส่วนเสียสูงขึ้นต่อเนื่อง
	(3) ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการสถานศึกษา กรรมการ มูลนิธิ ชุมชนและครูในโรงเรียนรับรู้ผลการจัดการศึกษาและมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น
	4) การสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน
	(1) ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสู่ความ เป็นมืออาชีพ พึงพอใจในงานโรงเรียน พัฒนาและใช้นวัตกรรม การสอนต่อเนื่อง
	(2) โรงเรียนพัฒนาและใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมในการบริหารการจัดการศึกษา
	(3) โรงเรียนมีความมั่นคงในกิจการ เข้มแข็งทั้งทางวิชาการ และกิจการ

## 1. สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

จากข้อมูลการศึกษาเชิงลึกในโรงเรียนเป้าหมาย ข้อมูลการสนทนากลุ่มและการประชุม  
ปฏิบัติการ สามารถคัดกรองความสำเร็จของการบริหารจัดการ ภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการ  
รวมทั้งกลไกการบริหารจัดการตามโครงสร้างของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน  
ภาษาจีน ได้ดังนี้

## ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย” ลักษณะรูปแบบ

1. เป็นรูปแบบวิธีการ (Semantic Model) ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอน  
ภาษาจีนในประเทศไทย
2. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาจากสภาพ ความต้องการจำเป็นในการ  
พัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน ทั้งในกรอบระเบียบกฎหมายที่  
ปฏิบัติจริงและแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ

3. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์และความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนแบบสมดุล

4. เป็นรูปแบบเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีความชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อเป็นต้นแบบในการปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

### โครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ

จัดโครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนตามโครงสร้างรูปแบบวิธีการ 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

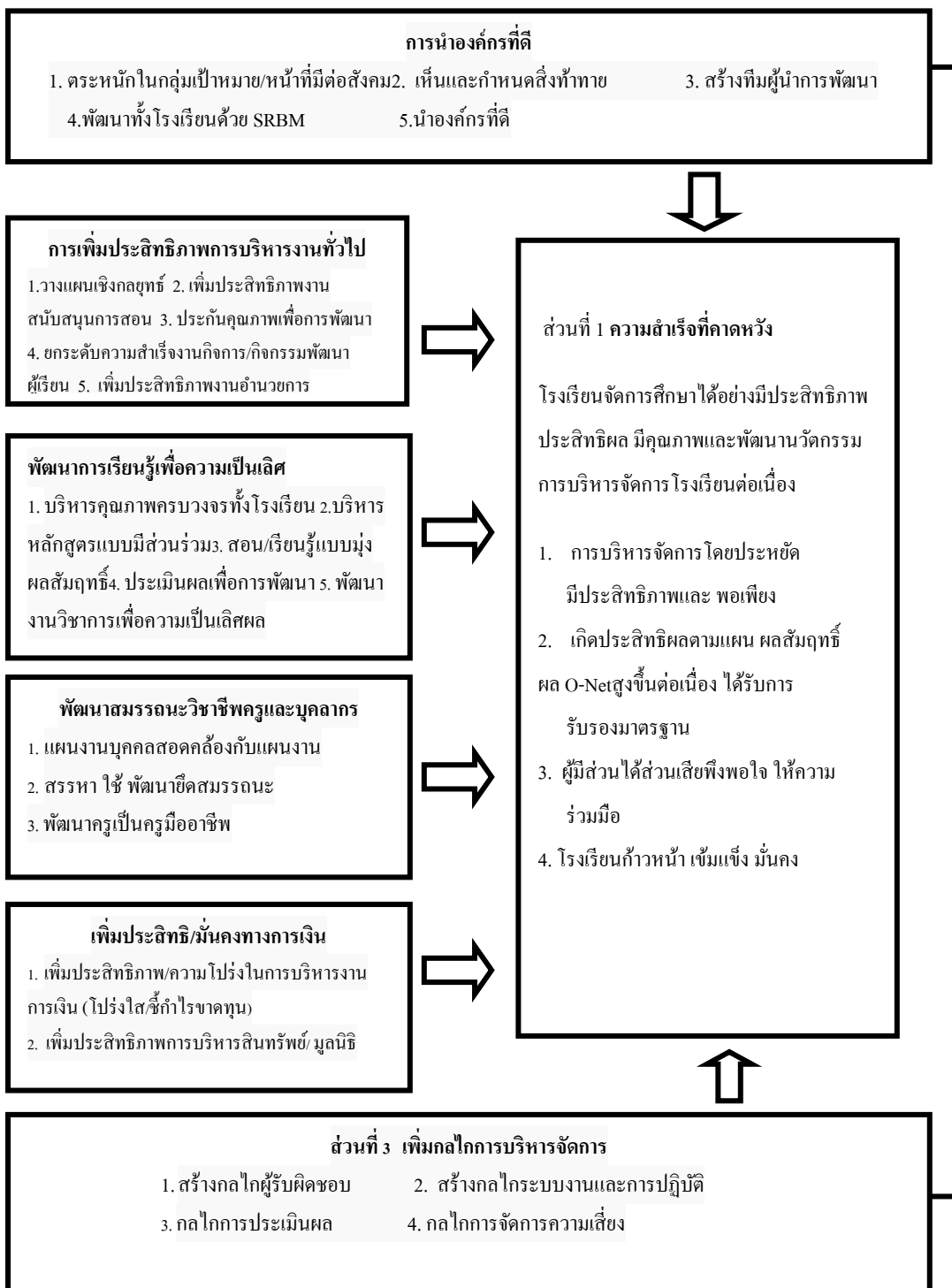
ส่วนที่ 1 ความสำเร็จที่คาดหวัง เป็นส่วนที่เป็นผลของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนใน 4 มิติความสำเร็จ ประกอบด้วยความสำเร็จมิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผลและมิติการพัฒนานวัตกรรม รวม 15ปัจจัยหลักความสำเร็จและ 15ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 ภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการบริหารจัดการ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดผลตามที่คาดหวัง ประกอบด้วย 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์ 20มาตรการและ 73 วิธีการ

- 2.1 การนำองค์กรที่ดี
- 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป
- 2.3 การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศ
- 2.4 การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.5 การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงทางการเงิน

ส่วนที่ 3 กลไกการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 กลไกหลัก กลไกผู้รับผิดชอบ กลไกกระบวนการ กลไกการกำกับและประเมินผล และกลไกการจัดการความเสี่ยง และเงื่อนไขความสำเร็จดังภาพที่ 3

ส่วนที่ 2



ภาพที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

## ส่วนที่ 1 ความสำเร็จที่คาดหวัง

โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนประสบความสำเร็จอย่างสมดุลใน 4 มิติ มิติประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการและการสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนประกอบด้วย 15 ปัจจัยหลักความสำเร็จสำคัญ 15 ตัวชี้วัดหลัก ดังนี้

1. โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง โรงเรียนใช้จ่ายเงินรายได้ส่วนใหญ่ เพื่อการจัดการศึกษามากขึ้น ลงทุนทางการศึกษาเฉลี่ยต่อหัวผู้เรียนทัดเทียมกับโรงเรียนอื่นในระดับเดียวกัน บริหารจัดการ โรงเรียน โดยประหยัด มีประสิทธิภาพ พอเพียง ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาดังตารางที่ 18

### ตารางที่ 18 ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการ มิติประสิทธิภาพ

ปัจจัยหลักความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
1.1 ใช้จ่ายเงินในการจัดการศึกษาสูงขึ้น	1.1 สัดส่วนของรายได้ที่ใช้ลงทุนเพื่อการศึกษา/ปี
1.2 ลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างเท่าเทียม	1.2 อัตราค่าใช้จ่ายจริงเฉลี่ยต่อหัวนักเรียน
1.3 ประสิทธิภาพการบริหารภาพรวมสูงขึ้น	1.3 ดัชนีประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายปี
1.4 บริหารจัดการอย่างประหยัด/พอเพียง	1.4 ค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาที่ประหยัดได้/ปี

2. โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนบริหารจัดการทางการศึกษาได้ สำเร็จตามแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการพัฒนาโรงเรียนที่กำหนด ความสำเร็จเป็นรูปธรรม พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู โรงเรียนต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

### ตารางที่ 19 ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการ มิติประสิทธิภาพ

ปัจจัยหลักความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
2.1 จัดการศึกษาได้สำเร็จตามแผนปฏิบัติการ พัฒนาการศึกษารองโรงเรียน(การประเมินตนเอง)	2.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามแผนของโรงเรียน
2.2 บริหารจัดการโรงเรียนในแต่ละภารกิจ (บริหารทั่วไป บริหารการเงิน บริหารวิชาการและบริหารงานบุคคล) สำเร็จมีประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2.2 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนในแต่ละภารกิจ และอัตราการเพิ่มเฉลี่ยรายภาคเรียน/รายปี
2.3 ผลการสอบ O-Net สูงขึ้น	2.3 คะแนนเฉลี่ยผลการสอบ O-Net ของ

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ปัจจัยหลักความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
	นักเรียนระดับที่โรงเรียนเปิดสอน / อัตราการเพิ่มของคะแนนเฉลี่ยผลการสอบ O-Net
2.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกระดับชั้นทุกสาระอยู่ในระดับน่าพอใจและมีอัตราการเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2.4 คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายบุคคล รายชั้น รายระดับชั้นและภาพรวมรายปีและอัตราการเพิ่ม/ปี
2.5 โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินภายนอกในระดับดี	2.5 ผลการประเมินคุณภาพของ สมศ. และผลการติดตามผลการประเมินของ สมศ.

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา กรรมการมูลนิธิ/สมาคม ครู นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทุกกลุ่มพึงพอใจในการบริหารการจัดการศึกษา และคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

## ตารางที่ 20 ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการ มติคุณภาพ

ปัจจัยหลักความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
3.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มพึงพอใจในการจัดบริการการศึกษาของโรงเรียน	3.1 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน
3.2 ความพึงพอใจการจัดการศึกษาของโรงเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้นต่อเนื่อง	3.2 อัตราการเพิ่มของระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนรายปี
3.3 ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการสถานศึกษา กรรมการมูลนิธิ ชุมชนและครูในโรงเรียนรับรู้ผลการจัดการศึกษาและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น	3.3 ระดับการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกรรมการสถานศึกษา กรรมการมูลนิธิ/สมาคมครูและชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4. โรงเรียนก้าวหน้า เข้มแข็งและมั่นคง ครูได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ พึงพอใจในงานโรงเรียน พัฒนาและใช้นวัตกรรมการสอน โรงเรียนพัฒนาและใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมในการบริหารการจัดการศึกษา

ตารางที่ 21 ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการมิตินวัตกรรม

ปัจจัยหลักความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
4.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ พึงพอใจในงาน โรงเรียน พัฒนาและใช้นวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง	4.1 สัดส่วนของครูที่ได้รับการพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและพอใจในการเป็นครูของโรงเรียน
4.2 โรงเรียนพัฒนาและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารการจัดการศึกษา	4.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการสอนและการบริหารของโรงเรียน
4.3 โรงเรียนมีความมั่นคงในกิจการ แข็งแรงทั้งทางวิชาการและกิจการ	4.3 กำไรเฉลี่ย/ปี อัตราการเพิ่มของเงินทุนเพื่อการศึกษาของโรงเรียน และระดับการยอมรับและน่าเชื่อถือของโรงเรียน

ส่วนที่ 2 ภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการในการบริหารจัดการ

ดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดความสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยดำเนินการใน 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์ 20 มาตรการ 73 วิธีการ ดังนี้

- 1.ภารกิจกรนำองค์กร - กลยุทธ์กรนำองค์กรที่ดีกำหนดมาตรการและวิธีการตามตารางที่ 22

ตารางที่ 22 มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์กรนำองค์กรที่ดี

มาตรการ	วิธีการ
1.1 สร้างความตระหนักในเป้าหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม	1.1.1 กำหนดและสร้างการยอมรับบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่มีต่อสังคม 1.1.2 ศึกษาผู้เรียนและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม 1.1.3 ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียน
1.2 กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	1.2.1 กำหนดวิกฤตปัญหาที่ท้าทาย 1.2.2 ศึกษาและเห็นความพร้อมของโรงเรียน

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

มาตรการ	วิธีการ
	1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์เป็นทิศทางการพัฒนาโรงเรียน
1.3 สร้างทีมผู้นำการพัฒนา	1.3.1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 1.3.2 พัฒนาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1.3.3 สร้างค่านิยมร่วมและโอกาสการพัฒนาอย่างเท่าเทียม
1.4 พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM)	1.4.1 กำหนดความสำเร็จเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน 1.4.2 ถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคลและสร้างพลังการปฏิบัติงาน 1.4.3 สื่อสารผลงานสู่สาธารณชนสร้างการยอมรับ
1.5 ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่ดี	1.5.1 เป็นตัวแบบการตามค่านิยมธรรมาภิบาล 1.5.2 สร้างค่านิยมร่วมการพัฒนา 1.5.3 สื่อสารผลงานสู่สาธารณชนสร้างการยอมรับ

2. การจัดการบริหารทั่วไป: กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป กำหนดมาตรการและวิธีการตามตารางที่ 23

ตารางที่ 23 มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป

มาตรการ	วิธีการ
2.1 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	2.1.1 วางแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ 2.1.2 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2.1.3 ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลแผนพัฒนาโรงเรียน
2.2 เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ สุขาภิบาล ความปลอดภัย อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม	2.2.1 จัดระบบงานงานธุรการ สารบรรณ สุขาภิบาล ความปลอดภัย อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 2.2.2 จัดทำคู่มืองานธุรการ สารบรรณ สุขาภิบาล ความปลอดภัย อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม

## ตารางที่ 23(ต่อ)

มาตรการ	วิธีการ
	<p>อิเล็กทรอนิกส์</p> <p>2.2.3 ประเมินประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ สุขภาพ ความปลอดภัย อาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม</p>
2.3 ประกันคุณภาพเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา	<p>2.3.1 จัดระบบประกันคุณภาพที่เป็นรูปธรรม เป็นที่รับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2.3.2 พัฒนาและใช้กลไกการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษา</p> <p>2.3.3 ใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองใน การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง</p>
2.4 จัดระบบและยกระดับ ความสำเร็จของงานกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	<p>2.4.1 ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับ นักเรียน</p> <p>2.4.2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>2.4.3 เฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน และโภชนาการ</p> <p>2.4.4 จัดระบบงานกิจการนักเรียนและกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน</p>
2.5 จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพ งานอำนวยการ โรงเรียน	<p>2.5.1 สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา</p> <p>2.5.2 ประเมินและรายงานความสำเร็จการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2.5.3 สร้างเครือข่ายการจัดการศึกษา</p> <p>2.5.4 ระดมสรรพกำลังและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ต่อเนื่อง</p>

3. การจัดการบริหารวิชาการ: กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศ กำหนด  
มาตรการและวิธีการตามตารางที่ 24



ตารางที่ 24 มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้  
เพื่อความเป็นเลิศ

มาตรการ	วิธีการ
3.1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจรทั้งโรงเรียน	3.1.1 จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 3.1.2 ปฏิบัติการสอนด้วยการวิจัย 3.1.3 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล 3.1.4 ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน ครูและโรงเรียน 3.1.5 ถอดบทเรียนและใช้ผลการประเมินปรับปรุงพัฒนาการสอน
3.2 พัฒนาหลักสูตรโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	3.2.1 จัดทำหลักสูตรโรงเรียนเป็นหลักสูตรท้องถิ่น 3.2.2 พัฒนาหลักสูตร การสอนภาษาจีนความเป็นเลิศและเป็นตัวแบบ 3.2.3 พัฒนาศมรรคนะผู้เรียนเป้าหมายการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัด 3.2.4 ประเมินผลการใช้หลักสูตร
3.3 จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.3.1 จัดการเรียนรู้การสอนที่มุ่งสมรรถนะและผลที่เกิดกับผู้เรียน 3.3.2 พัฒนานวัตกรรมการสอนด้วยการปฏิบัติจริง 3.3.3 พัฒนาสื่อ นวัตกรรมโดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียน 3.3.4 พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน
3.4 พัฒนางานวัดและประเมินผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศ	3.4.1 พัฒนาคุณภาพเครื่องมือวัดและประเมินผล 3.4.2 วัดและประเมินผลแบบมุ่งเน้นสมรรถนะ 3.4.3 ประเมินตนเอง ประเมินระหว่างเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ 3.4.4 ประเมินและตัดสินผลการเรียนแบบมีส่วนร่วม
3.5 พัฒนานวัตกรรมตัวแบบและเครือข่ายทางวิชาการในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน	3.5.1 พัฒนาหลักสูตรโรงเรียนและหลักสูตรภาษาจีน 3.5.2 สร้างเครือข่ายทางวิชาการและบริการแหล่งการเรียนรู้ภาษาจีน 3.5.3 พัฒนานวัตกรรมการสอนภาษาจีน

## ตารางที่ 24(ต่อ)

มาตรการ	วิธีการ
	3.5.4 พัฒนาตัวแบบการสอนภาษาจีน 3.5.5 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ภาษาจีนเพื่อสร้างจุดดึงดูดใจ ผู้เรียนและผู้ปกครอง

5. ภารกิจการบริหารงานบุคคล: กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดมาตรการและวิธีการตามตารางที่25

ตารางที่ 25 มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะ  
วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรการ	วิธีการ
4.1 กำหนดแผนงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน	4.1.1 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการใช้และพัฒนาบุคลากร 4.1.2 กำหนดแผนงานบุคคลตามแผนพัฒนางานของโรงเรียน 4.1.3 เตรียมความพร้อมการบริหารงานบุคคล
4.2 สรรหา ใช้และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดสมรรถนะ	4.2.1 สรรหาและแต่งตั้งครูตามสมรรถนะและระเบียบที่กำหนด 4.2.2 มอบหมายภารกิจโดยยึดตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับบุคคล 4.2.3 พัฒนาครูทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเท่าเทียมตามความต้องการจำเป็น 4.2.4 ใช้ครูภูมิปัญญา
4.3 พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู	4.3.1 พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ 4.3.2 ความภาคภูมิใจในความเป็นครู 4.3.3 สร้างความเป็นธรรมและเท่าเทียมในรายได้ ความดีความชอบและสวัสดิการ 4.3.4 ประเมินผลการปฏิบัติรายบุคคลเป็นกลไกการพัฒนา

6. การจัดการบริหารงานการเงิน: กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงทางการเงิน กำหนดมาตรการและวิธีการตามตารางที่ 26

**ตารางที่ 26 มาตรการและวิธีการสำคัญในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและความมั่นคงทางการเงิน**

มาตรการ	วิธีการ
5.1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสการบริหารงานการเงิน	5.1.1 กำหนดแผนการเงินที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาผู้เรียน 5.1.2 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายหัว รายการกิจกรรมเพื่อการใช้จ่ายอย่างประหยัด 5.1.3 จัดทำบัญชี และการรายงานทางการเงินตามมาตรฐานทางการเงิน 5.1.4 จัดทำบัญชีกำไร-ขาดทุน และรายงานความมั่นคงทางการเงินและรายงานกิจการรายปีอย่างโปร่งใส 5.1.5 จัดระบบการตรวจสอบภายใน
5.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์	5.2.1 จัดระบบและสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ 5.2.2 เพิ่มประสิทธิภาพงานพัสดุ การใช้และการดูแลรักษา 5.2.2 บริหารสินทรัพย์ สร้างรายได้และความมั่นคงทางการเงิน

### ส่วนที่ 3 กลไกการบริหารจัดการ

สร้างปัจจัยขับเคลื่อนการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลไกผู้รับผิดชอบ กลไกระบบงาน กลไกการกำกับและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จกำหนดกลไกและวิธีการบริหารจัดการตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27 กลไกและวิธีการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอน  
ภาษาจีน

กลไก	วิธีการ
6.1 สร้างกลไกผู้รับผิดชอบ	<p>6.1.1 กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ รับผิดชอบระดับบุคคล</p> <p>6.1.2 จัดทำและใช้คู่มือบุคลากรรายตำแหน่งที่ชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ ความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ การปฏิบัติงานระดับบุคคล</p> <p>6.1.3 จัดทำและใช้คู่มือบริหารงานบุคคลตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด</p> <p>6.1.4 สร้างค่านิยมร่วมแห่งความสำเร็จ(เช่นเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ เรียนวิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)</p>
6.2 สร้างกลไกระบบงานและการ ปฏิบัติงาน	<p>6.2.1 ประสานแผนปฏิบัติงาน ใช้ฟังก์ชันกรรมการ ปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียน</p> <p>6.2.2 จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพ คู่มือการสอนและเอกสารประกอบการ ปฏิบัติงาน/การสอน)</p> <p>6.2.3 บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนา คุณลักษณะ และสมรรถนะร่วมของผู้เรียน</p> <p>6.2.4 จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน จัดการ ความรู้ในโรงเรียน</p> <p>6.2.5 จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงาน รายงานการประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ฝ่ายและ ระดับโรงเรียน</p> <p>6.2.6 ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย</p>
6.3 กลไกการประเมินผล	<p>6.3.1 จัดทำเครื่องมือและคู่มือการประเมินผลการ ปฏิบัติงานระดับบุคคล</p> <p>6.3.2 พัฒนาเครื่องมือและคลังเครื่องมือวัดและประเมินผล</p> <p>6.3.3 จัดทำคู่มือการประเมินตนเองและรายงานผลการ ประเมินตนเอง</p>

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

กลไก	วิธีการ
6.4 กลไกจัดการความเสี่ยง	6.4.1 ประเมินความเสี่ยงการปฏิบัติงานตามแผน 6.4.2 จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง 6.4.3 จัดการความเสี่ยงก่อนและระหว่างการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอน  
ภาษาจีนในประเทศไทยไปใช้

## 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-50 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและเป็น  
กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป ดังตารางที่ 28

## ตารางที่ 28 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
<b>เพศ</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>	
ชาย	187	46.80	
หญิง	213	53.20	
<b>อายุ</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>	
น้อยกว่า 25 ปี	-	-	
25-50 ปี	229	57.30	
50 ปีขึ้นไป	171	42.70	
<b>วุฒิการศึกษา</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>	
ปริญญาตรี	208	52.00	
ปริญญาโท	152	38.00	
สูงกว่าปริญญาโท	40	10.00	
<b>สถานภาพผู้เกี่ยวข้อง</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>	
ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ	90	22.50	
ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา	150	37.50	
ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป	160	40.00	

จากตาราง 28 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.20) มีอายุระหว่าง 25-30 ปี (ร้อยละ 57.30) มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 52.00) และมีสถานภาพเป็นผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (ร้อยละ 40.00)

## 2.2 ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยตามที่ว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนให้ประสบความสำเร็จได้ในภาวะปัจจุบัน ทั้งลักษณะเครือข่าย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างเครือข่าย ทั้งความสำเร็จที่คาดหวัง ภารกิจ วิธีการและมาตรการและกลไกการบริหารจัดการ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 29

**ตารางที่ 29 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ในภาพรวมและรายองค์ประกอบรูปแบบแต่ละองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ**

รายการองค์ประกอบรูปแบบ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเป็นไปได้	Mo-MD	Q.D.	ลักษณะความเห็น
1. ลักษณะรูปแบบ	4.38	.063	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
2. วัตถุประสงค์รูปแบบ	4.56	.194	มากที่สุด	.00	.25	สอดคล้อง
3. ความสำเร็จที่คาดหวัง	4.53	.200	มากที่สุด	-.17	.37	สอดคล้อง
4. ภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการ	4.57	.169	มากที่สุด	.00	.14	สอดคล้อง
5. กลไกการบริหารจัดการ	4.53	.079	มากที่สุด	.02	.02	สอดคล้อง
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>.068</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>.07</b>	<b>.11</b>	<b>สอดคล้อง</b>

จากตาราง 29 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยตาม (Mo-MD = .07, Q.D = .11) ว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้น ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในระดับมาก

ที่สุด ( $\bar{X}=4.51$ ) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุดคือด้านภารกิจ วิธีการและมาตรการ ( $\bar{X}=4.57$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำสุดคือด้านลักษณะรูปแบบการบริหารจัดการ ( $\bar{X}=4.38$ )

#### 1) ด้านลักษณะรูปแบบ

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยทางสถิติ ( $Mo-MD=.07$ ,  $Q.D=.11$ ) มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยทางสถิติว่าลักษณะรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ภาษาจีนที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการยกระดับความสำเร็จการบริหารจัดการโรงเรียนในระดั้มากที่สุด ดังรายละเอียดตามตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ด้านลักษณะรูปแบบ

รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ			ลักษณะ ความเห็น
			ความเป็นไปได้	Mo-MD	Q.D.	
1. เป็นรูปแบบวิธีการ (Semantic Model) ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย	4.37	.48	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาจากสภาพความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน ทั้งในกรอบระเบียบกฎหมายที่ปฏิบัติจริงและแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ	4.21	.40	มาก	.00	.00	สอดคล้อง
3. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์และความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนแบบสมดุล	4.32	.46	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4. เป็นรูปแบบเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีความชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.52	.50	มากที่สุด	.00	1.00	สอดคล้อง
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>.06</b>	<b>มาก</b>	<b>.00</b>	<b>.00</b>	<b>สอดคล้อง</b>

จากตารางที่ 30 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ ( $Mo-MD = .00$ ,  $Q.D = .00$ ) ว่ารูปแบบการบริหารจัดการด้านลักษณะเครือข่ายมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุดเป็นลักษณะเป็นรูปแบบเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีความชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.52$ ) ส่วนลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำสุดคือลักษณะเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาจากสภาพ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน ทั้งในกรอบระเบียบกฎหมายที่ปฏิบัติจริงและแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.21$ )

## 2) องค์ประกอบส่วนที่ 1 ความสำเร็จที่คาดหวัง

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติว่าโครงสร้างรูปแบบด้านความสำเร็จที่คาดหวังของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในระดับมากที่สุด ดังรายละเอียดตามตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ด้านความสำเร็จที่คาดหวังไปใช้

รายการองค์ประกอบด้านความสำเร็จที่คาดหวัง	$\bar{X}$	S.D	ระดับความ เป็นไปได้	Mo- MD	Q.D.	ลักษณะ ความเห็น
1. จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง	4.48	.50	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2. จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	.40	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.81	.39	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
4. ความก้าวหน้า แข็งแรง มั่นคงของโรงเรียน	4.14	.35	มาก	.00	.00	สอดคล้อง
รวม	4.56	.19	มากที่สุด	.00	.25	สอดคล้อง

จากตารางที่ 31 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ ( $Mo-MD = .00$ ,  $Q.D = .25$ ) ว่าองค์ประกอบด้านความสำเร็จที่คาดหวังมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้



ในระดับมากที่สุดด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.81$ ) ส่วนด้านที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุดคือ ความก้าวหน้า เข้มแข็ง มั่นคงของโรงเรียนค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.14$ )

3) องค์ประกอบส่วนที่ 2 ภารกิจการนำองค์กร-กลยุทธ์การนำองค์กรที่ดี

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยทามติว่าภารกิจการนำองค์กร -กลยุทธ์การนำองค์กรที่ดีตามรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ดังรายละเอียดตามตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ภารกิจการนำองค์กร-กลยุทธ์การนำองค์กรที่ดีไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ			
			ความเป็นไปได้	Mo-Md	Q.D .	ลักษณะความเห็น
1. สร้างความตระหนักในเป้าหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.20	.39	มาก	.00	.00	สอดคล้อง
2. กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	5.00	.00	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
3. สร้างทีมผู้นำการพัฒนา	4.48	.50	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4. พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM)	5.00	.00	มากที่สุด	.00	1.00	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่ดี	4.17	.37	มาก	.00	.00	สอดคล้อง
รวม	4.52	.23	มากที่สุด	.00	.33	สอดคล้อง

จากตารางที่ 32 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยทามติ (Mo-MD = .00, Q.D = .33) ว่ารูปแบบการบริหารจัดการ ภารกิจการนำองค์กร-กลยุทธ์การนำองค์กรที่ดีที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากที่สุดในการกิจการ

กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 5.00$ ) ส่วนด้านที่มีความเป็นไปได้ได้น้อยที่สุดคือภารกิจผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่ดี ( $\bar{X} = 4.17$ )

4) องค์ประกอบส่วนที่ 2 ภารกิจการบริหารทั่วไป-กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยทามติว่าภารกิจการบริหารทั่วไป-กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการยกระดับความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในระดับมากที่สุด ดังรายละเอียดตามตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการไปใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปและลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

รายการองค์ประกอบรูปแบบ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเป็นไปได้	Mo-MD	Q.D.	ลักษณะความเห็น
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.89	.31	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
2. เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ สุขาภิบาล ความปลอดภัย อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม	4.20	.39	มาก	.00	.00	สอดคล้อง
3. ประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.50	.10	มากที่สุด	.00	.10	สอดคล้อง
4. จัดระบบและยกระดับความสำเร็จของงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.58	.10	มากที่สุด	.00	.10	สอดคล้อง
5. จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการโรงเรียน	4.63	.12	มากที่สุด	.13	.25	สอดคล้อง
รวม	4.57	.16	มากที่สุด	.00	.14	สอดคล้อง

จากตารางที่ 33 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยทามติ (Mo-MD = .00, Q.D = .14) ว่าภารกิจการบริหารทั่วไป-กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดัมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุด เกี่ยวกับ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.89$ ) ส่วนด้านที่มีความเป็นไปได้

น้อยที่สุดคือเพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ สุขากิจบาล ความปลอดภัย อาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม

5) องค์ประกอบส่วนที่ 2 ภารกิจการบริหารงานวิชาการ-กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อ ความเป็นเลิศ

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยตามมติว่าภารกิจพัฒนาผู้เรียนและการเรียนรู้ เพื่อความเป็นเลิศมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการยกระดับความสำเร็จของโรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีนในระดับมากที่สุด ดังรายละเอียดตามตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ภารกิจการบริหารงานวิชาการ-กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศไปใช้และ ลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความ เป็นไปได้	Mo- MD	Q.D.	ความ เป็นไปได้
1. บริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบ วงจรทั้งโรงเรียน	4.29	.65	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2. พัฒนาหลักสูตร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	5.00	.00	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
3. จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	5.00	.00	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
4. ประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการ เรียนรู้	5.00	.00	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
5. พัฒนางานวิชาการเพื่อสร้างความเป็น เลิศ	4.83	.37	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
รวม	4.63	.127	มากที่สุด	.13	.25	สอดคล้อง

จากตารางที่ 34 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยตามมติ (Mo- MD = .13, Q.D = .25) ว่าภารกิจการบริหารงานวิชาการ-กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็น เลิศตามรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.63) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุดในการกิจพัฒนาหลักสูตร

โรงเรียนแบบมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 5.00$ ) ส่วนช่องทางการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุดคือบริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจรทั้งโรงเรียนค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.21$ )

6) องค์ประกอบส่วนที่ 2 การจัดการบริหารงานบุคคล-กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพและการจัดการบริหารงานการเงิน-กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและความมั่นคงทางการเงิน

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นจันทมคิดว่า การจัดการบริหารงานบุคคล-กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพและการจัดการบริหารงานการเงิน-กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและความมั่นคงทางการเงิน ตามรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ระดับความเป็นไปได้ในการนำการจัดการบริหารงานบุคคลและการจัดการบริหารงานการเงินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนไปใช้และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเป็นไปได้	Mo-MD	Q.D.	ลักษณะความเห็น
1. กำหนดแผนงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน	4.58	.11	มาก	.00	.25	สอดคล้อง
2. สรรหา ใช้และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดสมรรถนะ	4.50	.19	มากที่สุด	.00	.50	สอดคล้อง
3. พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู	4.74	.15	มากที่สุด	.20	.20	สอดคล้อง
4. การเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารงานการเงิน	4.35	.17	มากที่สุด	.00	.25	สอดคล้อง
5. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์	4.64	.17	มากที่สุด	.00	.25	สอดคล้อง
รวม	4.53	.07	มากที่สุด	.02	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 35 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ (Mo-MD = .13, QD = .25) ว่าภารกิจการบริหารงานบุคคล-กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพและภารกิจการบริหารงานการเงิน-กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและความมั่นคงทางการเงิน ตามรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.53) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการพัฒนาครูผู้มีความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุดค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = 4.74) ภารกิจเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารงานการเงินมีความเป็นไปได้น้อยที่สุดค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = 4.35)

7) องค์กรประกอบส่วนที่ 3 กลไกการบริหารจัดการ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติว่าองค์กรประกอบกลไกการบริหารจัดการ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านกลไกการบริหารจัดการ ไปใช้ และลักษณะความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเป็นไปได้	Mo-MD	Q.D	ลักษณะความเห็น
1.สร้างกลไกผู้รับผิดชอบ	5.00	.00	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
2.สร้างกลไกระบบงานและการปฏิบัติงาน	4.82	.38	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
3.กลไกการประเมินผล	4.98	.14	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
4. กลไกการจัดการความเสี่ยง	4.80	.40	มากที่สุด	.00	.00	สอดคล้อง
รวม	4.64	.11	มากที่สุด	.13	.25	สอดคล้อง

จากตารางที่ 36 แสดงว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ (Mo-MD = .13, Q.D=.25)ว่าองค์กรประกอบด้านกลไกการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.64) โดยมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสร้างกลไกผู้รับผิดชอบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุดค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้( $\bar{X}$ =5.00)ส่วนกลไกการจัดการความเสี่ยงมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.69)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกดำเนินการวิจัยด้วยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย การพัฒนารูปแบบและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย และวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ดำเนินการวิจัยใน 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรเป็น โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย 109 แห่ง โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล

- 1) ชั้นศึกษาสภาพ ปัญหา แนวทางการพัฒนาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เลือกศึกษาเชิงลึกในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 10 แห่ง ด้านสภาพทั่วไป สภาพการบริหาร สภาพปัญหา แนวทางพัฒนา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เกี่ยวกับความสำเร็จที่ คาดหวัง 5 ภารกิจการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การนำองค์กร การบริหารวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป และกลไกการ

บริหารจัดการ ศึกษาเชิงคุณภาพ ยกเว้นการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Informants) เป็นกลุ่มผู้รู้ (Key Informants) ประกอบด้วย นายกสมาคมครู(แห่งประเทศไทย) นายกสมาคมโรงเรียนสอนภาษาจีน ผู้เชี่ยวชาญการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน (1 คน) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารโรงเรียนเอกชน (1 คน) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา (1 คน)ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (5 คน) กรรมการสถานศึกษา(5 คน) รวม 15 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) ประกอบด้วยผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 40 คน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปประกอบด้วยผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน จำนวน 40 คน ส่วนการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาดำเนินการเชิงปริมาณ สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 100:150:150 คน ตามลำดับ 2) ขึ้นพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติการพัฒนารูปแบบเป็นผู้แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 15:20:20 คนตามลำดับ 3) ขึ้นศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบ ดำเนินการวิจัยเชิงประมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารและครู และกลุ่มผู้ปกครอง จำนวน 100:150:150 คนตามลำดับ สุ่มกระจายครอบคลุม โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทุกแห่ง

เครื่องมือการวิจัย 8 ชนิดประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติ(Casual Informants) แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) แบบสังเกตสภาพพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป้าหมาย การศึกษา แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนาและรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนไปใช้ และแบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการ สัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม การประชุมปฏิบัติการและการใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive Analysis) การหาฉันทามติและการ สร้างข้อสรุป พร้อมกับตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น ข้อมูลการ ประเมินประสิทธิภาพรูปแบบและข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น สัมประสิทธิ์ การทำนาย ความต่างของฐานนิยมและค่ามัธยฐาน (Mo-Md) และพิสัยควอไทล์ (Q.D) เป็นสถิติในการวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ความเห็นที่เป็นฉันทามติของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการนำรูปแบบไปใช้ ที่ Mo-Md ไม่เกิน 1.00 และพิสัยควอไทล์ (Q.D)ไม่เกิน 1.50

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

1.1 สภาพการบริหารของโรงเรียนเป้าหมาย โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป้าหมาย การศึกษา 10 แห่ง ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและใน 4 ภูมิภาค จัดตั้งขึ้น โดยคนไทยเชื้อสายจีนส่วนหนึ่งพัฒนาเป็นโรงเรียนเอกชนสามัญ และโรงเรียนเอกชนการกุศล ปัจจุบันมีสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนในระบบ เป็นนิติบุคคล ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แทนมูลนิธิ/สมาคมมีอำนาจสูงสุด เปิดสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกริษาภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศที่ 2 มีครูพอเพียง (อัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1:17) มีครูภาษาจีน ร้อยละ 16.54 ตั้งอยู่ในชุมชนคนไทยเชื้อสายจีน ผู้ปกครองมีอาชีพค้าขาย รายได้ปานกลาง บริหารจัดการ โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารรับผิดชอบการบริหารวิชาการ ผู้จัดการรับผิดชอบการบริหารการเงิน ดำเนินกิจการด้วยเงินมูลนิธิ และเงินอุดหนุนและด้วยการอุดหนุนของกระทรวงศึกษาธิการ รูปแบบการบริหารแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการจัดวางตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต บริหารจัดการตามแนวการบริหารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เจ้าของกิจการ โดยการกำกับสนับสนุนของกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำองค์กร บริหารงานใน 4 ภารกิจตามแนวทางการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

1.2 การบริการจัดการโรงเรียนมีปัญหาทั่วไป ที่บางแห่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่เข้มแข็ง จัดการศึกษาแข่งกับรัฐ ยึดมั่นที่จะช่วยรัฐจัดการศึกษาในขณะเดียวกันกับต้องดำรงกิจการโรงเรียน ตามกฎระเบียบกำกับจากรัฐมีมากพัฒนาได้ไม่เต็มที่ เด็กยากจนเก็บค่าธรรมเนียมไม่ได้ เงินอุดหนุนไม่เพียงพอ การสนับสนุนทางวิชาการจากรัฐทำได้จำกัด ฐานะความมั่นคงและความภาคภูมิใจในโรงเรียนและแนวโน้มจะมีปัญหามากขึ้น การบริหารในโรงเรียน ยังขาดผู้นำองค์กร และผู้นำทางวิชาการที่แท้จริง ต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร ละเอียดงานบริหารทั่วไปที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้ปกครองและสังคม ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาจำกัด ฐานะความภาคภูมิใจและการพัฒนาตนเองทางวิชาการ รวมทั้งละเอียดและขาดกลไกการบริหารจัดการที่เป็นกลจักรขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาอย่างมั่นคง

1.3 แนวทางพัฒนาที่สำคัญ การพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ในภาพรวมต้องกำหนดแผนการรับนักเรียนร่วมกันทุกสังกัดในแต่ละพื้นที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การกำกับสนับสนุนจากรัฐกระทรวงศึกษาธิการไม่ให้เป็นการเพิ่มภาระให้โรงเรียน ใช้วิกฤตการณ์สนับสนุนจากรัฐเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน ทั้งทุน บุคลากร นวัตกรรมและการพัฒนาวิชาการบริหารจัดการภายใน ต้องสร้างเอกภาพและความชัดเจนในสิ่งทำทนายของโรงเรียน ใช้



วิธีการบริหารจัดการแนวใหม่และยึดหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน เพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไปโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะการเป็นต้นแบบการสอนภาษาจีน สร้างความโปร่งใส สะท้อนกำไร-ขาดทุนและความมั่นคงในกิจการของโรงเรียนควบคู่กับพัฒนาและใช้กลไกขับเคลื่อนการจัดการโรงเรียนเพื่อยกระดับความสำเร็จและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

1.4 โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการในระดับมากที่สุด รั้งกับแนวทางตามข้อ 1.3 โดยด้านการนำองค์กรต้องการใช้วิธีการเชิงยุทธศาสตร์และการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารทั่วไปต้องการให้แผนพัฒนาโรงเรียนเป็นแผนยุทธศาสตร์จริง ให้ประกันคุณภาพเป็นการพัฒนาคุณภาพ ด้านการบริหารวิชาการ ต้องจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเพื่อสร้างความเป็นเลิศ พัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งโรงเรียนรวมทั้งจัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดผลจริงในการพัฒนาผู้เรียน ด้านการบริหารการเงิน ต้องการความประหยัด โปร่งใส ได้กำไรและมีความมั่นคงทางการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคลต้องการให้ครูเป็นครูมืออาชีพจริง พัฒนาการสอนต่อเนื่องและมีความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งต้องการพัฒนากลไกทั้งระบบงาน คู่มือ การประเมินผลเป็นสิ่งขับเคลื่อนการพัฒนา ทั้งนี้ ต้องการให้โรงเรียนมั่นคง มีการจัดการที่ดี ผู้เรียนเป็นเลิศ ครูเป็นต้นแบบ ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและพอใจในโรงเรียน

## 2. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

เป็นรูปแบบวิธีการ (Semantic Model) เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และบริบทการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน รวมทั้งได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในโรงเรียนว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นต้นแบบในการปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย 3 องค์ประกอบของการบริหารจัดการประกอบด้วย ส่วนความสำเร็จที่คาดหวัง 4 มิติความสำเร็จ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียน 15 ปัจจัยหลักความสำเร็จ และ 15 ตัวชี้วัดหลัก ส่วนภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการในการบริหารจัดการประกอบด้วย 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์: การนำองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป การพัฒนาการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และวิชาชีพของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียน รวม 20 มาตรการ 73 วิธีการ รวมทั้งส่วนกลไก 4 กลไกการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลไกสร้างความชัดเจนในผู้รับผิดชอบ กลไกการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กลไกการกำกับและประเมินผล และกลไกการจัดการความเสี่ยง เป็นกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ร่วมปฏิบัติการมีความคิดเห็นเป็นนันทามติว่า

รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพเหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน

### 3. การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

องค์ประกอบตามโครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนาขึ้น ทั้งส่วนความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ส่วนภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนและส่วนกลไก ทั้ง 4 มิติความสำเร็จ 15 ปัจจัยหลัก 15 ตัวชี้วัด 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์ 20 มาตรการ 73 วิธีการ และ 4 กลไกการบริหารจัดการมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ในระดับมากที่สุด ด้วยความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

## อภิปรายผล

### 1. สภาพ ปัญหา แนวทางพัฒนา และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1.1 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนยังยึดมั่นที่จะช่วยรัฐจัดการศึกษาในขณะเดียวกันก็ต้องดำรงกิจการโรงเรียน มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ การที่โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนยังยึดมั่นช่วยรัฐจัดการศึกษานั้น เป็นอุดมการณ์ดั้งเดิมของโรงเรียนเอกชนทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นได้ด้วยความพอดีของความต้องการของผู้ขอจัดตั้งและผู้อนุญาตที่ต้องช่วยรัฐจัดการศึกษา และความต้องการนี้จะต้องพอดีสมดุล กล่าวคือหากโรงเรียนดำเนินกิจการโดยมุ่งเน้นเชิงธุรกิจก็จะให้ความสำคัญของการศึกษาน้อยลง รายได้ถ้ามีก็จะนำไปเพื่อการอย่างอื่นหรือนั่นการจัดเพื่อให้ได้กำไร กิจการอาจจะเข้มแข็ง ดำรงอยู่ได้แต่ก็จะให้ความสำคัญของการศึกษาน้อยลง ในทางตรงข้ามหากดำเนินกิจการเพื่อช่วยรัฐจัดการศึกษา หรือนั่นการศึกษามากไปหรือนั้นบริการเหมือนหน่วยงานของรัฐ โรงเรียนก็จะขาดทุนดำรงอยู่ได้ยาก ความสมดุลของความเชื่อหรือแนวคิดนี้จึงต้องพอดี ได้ทั้งบริการการศึกษาหรือทำหน้าที่ให้การศึกษาดูด้วยใจรักแต่จะต้องสร้างความมั่นคงให้กิจการไปพร้อม ๆ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่พัฒนามาจากโรงเรียนเอกชนการกุศล ที่เน้นประโยชน์สาธารณะรัฐจึงต้องสนับสนุนเงินอุดหนุนเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ ส่วนโรงเรียนเอกชนที่มีความพร้อม ได้รับความนิยมนและดำเนินกิจการได้มั่นคงแล้วรัฐก็จะอุดหนุนน้อยลง

1.2 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนต้องจัดการศึกษาโดยรัฐเป็นคู่แข่งสำคัญที่น่ากลัวอยู่เสมอ เนื่องจากรัฐไม่มีการกำหนดและดำเนินการตามนโยบายแน่นอนว่าจะให้เอกชนช่วยจัดมากน้อยเพียงใด โรงเรียนเอกชนบางแห่งจึงอยู่ในภาวะขาดทุน โรงเรียนของรัฐในพื้นที่ใกล้เคียงแม้จะมีความพร้อมไม่มากนักและก็มีรัฐสนับสนุนต่อเนื่อง กระทรวงศึกษาธิการจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญในอนาคต พบว่า โรงเรียนเอกชน โดยทั่วไปมี

ฐานะการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากรายได้จากค่าธรรมเนียมลดลง อันเป็นผลมาจากการลดลงของจำนวนนักเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบจากนโยบายการขยายการจัดการศึกษาของภาครัฐ และอีกส่วนหนึ่งมาจากคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนเอง จึงส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในภาพรวม

1.3 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเก็บค่าธรรมเนียมไม่ได้ ผู้ปกครองบางส่วนยังยากจน ประกอบกับโรงเรียนต้องจัดให้เปล่าตามกฎหมายกำหนด จึงขาดความมั่นคงทั้งโรงเรียนและผู้ปกครอง การวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ที่วิจัยการศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเอกชน พบว่า สถานภาพทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนเอกชนมีรายได้ประจำของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนเอกชนส่วนมากน้อยกว่า 5,000 บาทต่อเดือน ผู้ปกครองนักเรียนไม่มีรายได้พิเศษ และรายได้ของกลุ่มสมรสของผู้ปกครองนักเรียนน้อยกว่า 5,000 บาทต่อเดือนเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบรายได้รายจ่ายของครอบครัวนักเรียน พบว่า ส่วนมากมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ โดยมีค่าใช้จ่ายในการศึกษาบุตร ผู้อยู่ในการอุปการะ เป็นค่าใช้จ่ายส่วนตัว 1,550 บาทต่อเดือน เป็นค่าเล่าเรียน 4,860 บาทต่อภาคเรียน สำหรับภาวะหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียนเอกชน พบว่า กลุ่มที่ไม่มีหนี้สินมากกว่ากลุ่มที่มีหนี้สิน

โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนแม้ส่วนหนึ่งได้รับการอุดหนุนเต็มจำนวนแต่เงินอุดหนุนก็ยังไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยน่าจะประสบปัญหามาก เนื่องจากจัดการเรียนการสอนได้ไม่คุ้มกับการลงทุนสอดคล้องกับการวิจัยของอมรวิรัช นาคทรพรพ และคณะ (2547) ศึกษาสภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาและผู้ปกครองภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัว ความไม่พอเพียงของงบประมาณ โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่รวมทั้งกรรมการสถานศึกษาเห็นตรงกันว่า ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่รับน้อยกว่างบประมาณดำเนินการที่เคยรับหรือที่เคยใช้ อยู่ โดยไม่มีความแตกต่างระหว่างโรงเรียนรัฐและเอกชน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะประสบปัญหามากกว่า

โรงเรียนต้องดำเนินการและสอนภาษาจีนต่อเนื่องแม้จะมีโอกาสทำกิจการอย่างอื่นที่มีความมั่นคงกว่า ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องจากประวัติและรากฐานความเป็นมาของโรงเรียนที่มาจากโรงเรียนจีนเดิมที่ผู้จัดตั้งมีความต้องการสืบสานวัฒนธรรมจีนซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการสอนภาษาจีนธรรมดา โรงเรียนสอนภาษาจีนมีความเป็นมาและได้รับการจัดตั้งมานาน โรงเรียนเป้าหมายการศึกษามีอายุเฉลี่ยมากกว่า 60 เป็นอาทิ คนรุ่นหลังจึงต้องสืบทอดการสอนภาษาจีนเอาไว้ ต่อเนื่องส่วนการที่โรงเรียนมีความพร้อมน้อยลงนั้น น้อยลงทั้งในภาพรวมและการสอนภาษาจีน

กล่าวคือในภาพรวมมีความพร้อมน้อยลงอาจเนื่องสาเหตุที่ควบคุมได้ยากคือจำนวนนักเรียนลดลง ยิ่งเล็กยิ่งจนทำให้ต้องดำเนินกิจการด้วยเงินอุดหนุนเต็ม นอกจากนี้จำนวนนักเรียนยังขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษา ยิ่งโรงเรียนขาดปัจจัย คุณภาพลดลงจำนวนนักเรียนก็จะลดลงด้วย

โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนปัจจุบันได้รับการสนับสนุนทางวิชาการน้อยลงนั้นสืบเนื่องจากเป็นระยะเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โครงสร้างบริหารใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนเอกชนนอกพื้นที่กรุงเทพต้องอยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านการบริหารกฎหมายกำหนดให้มีกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นกลุ่มงานเฉพาะในพื้นที่ ในระยะแรกความพร้อมของหน่วยงานนี้อาจยังมีไม่มากนักจึงเน้นหนักสนับสนุนด้านบริหาร ส่วนด้านวิชาการที่ต้องการได้รับจากสำนักงานเขตพื้นที่นั้น ยังมีข้อขัดข้องในด้านงบประมาณเป็นส่วนใหญ่ นั่นคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ตั้งงบประมาณเพื่อโรงเรียนเอกชนไม่ได้กิจกรรมทางวิชาการทั้งหลายจึงร่วมได้เฉพาะโรงเรียนเอกชนที่มีความพร้อมที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง นอกจากนี้ในประเด็นความพร้อม โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนยังมีปัญหาขาดครูสอนภาษาจีนขาดผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาจีน โดยเฉพาะ ครูที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนประสานให้การสนับสนุนยังมีจำกัดในการระดมสรรพกำลัง คนทั่วไปเห็นโรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่พร้อมกว่าโรงเรียนประเภทนี้จึงไม่มีผู้สนับสนุนเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ สำหรับประเด็นครุขาดความมั่นคงและคุณภาพครูมีใจในงานและเปลี่ยนงานบ่อยนั้น เป็นปัญหาครูโรงเรียนเอกชนที่มีมานาน ปัจจุบันพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 กำหนดเกี่ยวกับเงินสงเคราะห์และเงินสวัสดิการไว้เป็นการเฉพาะ หากกิจการดี ครูได้รับเงินเดือนตามวุฒิและได้รับเพิ่มเมื่อมีผลงานครูจะมีความภาคภูมิใจมากขึ้น ครูที่มีความสามารถมักจะลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ หรือสมัครไปสอนโรงเรียนที่มีสวัสดิการนอกที่ดีกว่า ทำให้โรงเรียนเอกชนเป็นที่ฝึกสอนของครู สร้างปัญหาในการแต่งตั้งใหม่บ่อยๆ และขาดโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้นจะน้อยกว่าโรงเรียนของรัฐ อาจเนื่องจากเอกชนเป็นธุรกิจเฉพาะตน แม้อกฎหมายใหม่จะกำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล บริหารงานในรูปคณะกรรมการแต่ในสภาพที่แท้จริงแล้ว กรรมการยังมีบทบาทแตกต่างไปจากอดีตมากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา วงษ์อาษา (2547) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลำพูนพบว่า โดยภาพรวมผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในด้านการวางแผนการจัดองค์การ การนำและการควบคุม มีความต้องการในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน แต่ละด้านโดยด้านการวางแผนผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาหรือจัดลำดับความสำคัญของงานโครงการ และมีความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และให้ข้อมูลเสนอความคิดเห็น

เพื่อใช้ประกอบการวางแผนสูงสุด ด้านการจัดองค์การ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการร่วมพิจารณาสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นครู และมีความต้องการเสนอแนะต่อโรงเรียนเพื่อนำผู้รู้ ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียนสูงสุด ด้านการนำ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของครูให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน แต่มีความต้องการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนสูงสุด ด้านการควบคุม ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้งบประมาณของโรงเรียน และมีความต้องการร่วมควบคุมสอดคล้องความประพฤติของนักเรียนสูงสุด ซึ่งเสนอแนะในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

โรงเรียนยังขาดผู้นำองค์กรและผู้นำทางวิชาการที่แท้จริง นั่นหมายถึงผู้มีอำนาจสูงสุดที่สามารถชี้ทิศทางการของโรงเรียนได้ โอกาสที่ผู้รับใบอนุญาตจะให้ความสำคัญของการศึกษาจริงและบริหารเองมีจำกัด ผู้มีอำนาจเต็มจึงแบ่งเฉลี่ยกันไประหว่างผู้จัดการ ผู้อำนวยการและกรรมการสถานศึกษา แม้จะมีผู้นำก็เปรียบเสมือนยังไม่มีผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่แท้จริง มีอำนาจเต็มสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นในอดีต การนำองค์กรจึงต้องได้รับการแก้ไข แท้จริงแล้วโรงเรียนเอกชนมีปัญหการบริหารจัดการค่อนข้างมากและเป็นปัญหาละเอียดอ่อน และไม่กล้าพอที่จะบอกว่าเป็นปัญหา ต่างกับผลการวิจัยของ สิริยา เวียงนันท (2551) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารงาน โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในกรุงเทพมหานครพบว่าโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในกรุงเทพมหานครมีปัญหการบริหารงานในระดับน้อยทุกด้านด้านวิชาการและด้านบริหารงบประมาณมีสภาพปัญหาในระดับน้อยเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.19) รองลงมา คือ ด้านการบริหารทั่วไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21) ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล มีสภาพปัญหาในระดับน้อยที่สุด(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23)

1.4 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ในภาพรวมที่สำคัญต้องกำหนดแผนการรับนักเรียนร่วมกันทุกสังกัดในแต่ละพื้นที่ เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการไม่ให้เป็นการเพิ่มภาระให้โรงเรียน ใช้วิกฤตการสนับสนุนจากรัฐเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน ทั้งทุน บุคลากร นวัตกรรมและการพัฒนาวิชาการบริหารจัดการภายใน ต้องสร้างเอกภาพและความท้าทายการนำองค์กร ใช้วิธีการจัดการแนวใหม่และยึดหลักธรรมาภิบาลในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไปโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการโดยเฉพาะการเป็นต้นแบบการสอนภาษาจีน สร้างความโปร่งใส สะท้อนกำไร-ขาดทุนและความมั่งคั่งในกิจการของโรงเรียน ควบคู่กับพัฒนา

และใช้กลไกขับเคลื่อนการจัดการ โรงเรียนเพื่อยกระดับความสำเร็จและยกระดับคุณภาพการศึกษา  
 อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง มีข้ออภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

การกำหนดแผนการรับนักเรียนร่วมทุกสังกัดในแต่ละพื้นที่และการสร้างเครือข่าย  
 ความร่วมมือในการจัดการศึกษาในพื้นที่เป็นสิ่งที่กระทรวงศึกษาธิการควรให้การสนับสนุนเป็น  
 พิเศษเพราะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นยาวนาน ปัญหาอยู่ที่ในแต่ละพื้นที่ระบบการศึกษาของไทยยังขาด  
 เจ้าภาพหลักรับผิดชอบ โอกาสจะให้เกิดความร่วมมือนั้นหน่วยเหนือจะต้องประสานงานใน  
 กระทรวงและนอกกระทรวงให้แนบแน่นเสียก่อน แล้วจึงตั้งการอย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่ หรือ  
 มอบหมายผู้หนึ่งผู้ใดเป็นผู้แทนที่เป็นที่ยอมรับในการให้การประสานการดำเนินงาน ซึ่งอาจ  
 ดำเนินการได้ในลักษณะการจัดทำ School Mapping ในแต่ละระดับการศึกษาหรือดำเนินการใน  
 ภาพรวมของทุกโรงเรียนก็ได้ การเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ  
 การที่ต้องแก้ด้วยวิธีนี้เนื่องจากการที่จะลดทอนระเบียบกฎหมายหรือข้อปฏิบัติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
 การกำกับจากกระทรวงนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะลดระเบียบก็เหมือนลดการกำกับ ความพอดีของ  
 กำกับนั้นทำได้ยาก ทางออกที่ดีจึงต้องปรับวิกฤตด้านระเบียบกฎหมายให้เป็น โอกาส นั่นคือทำ  
 ระเบียบแบบแผนให้เป็นเรื่องปกติ ทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติ จะช่วยลดปัญหาที่แบ่งเส้นความพอดี  
 ดังกล่าวได้ยาก ในโอกาสเดียวกัน โรงเรียนเอกชนจะต้องรวมพลัง รวมเครือข่ายพัฒนาการ  
 บริหารงานภายใต้ข้อจำกัดให้ได้ เช่นรวมเป็นเครือข่ายช่วยเหลือกันทางวิชาการและการจัด  
 การศึกษา การปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการลดภาระงานธุรการในการแต่งตั้ง ถอดถอนและ  
 พัฒนาครู ทำปัญหาให้ไม่เป็นปัญหา แก้ปัญหาการนำองค์กรด้วยการจัดการแนวใหม่ แผนจะเป็น  
 ข้ออ้างและข้อกำหนดที่ดีในการชี้ทิศทางการทำงาน การสื่อสารสู่ผู้ปฏิบัติ โดยที่แผนจะเป็น  
 ข้อตกลงในการทำงานร่วมกันทั้งใน โรงเรียน นอกโรงเรียน การทำงานแบบเครือข่ายจะช่วย  
 แก้ปัญหาได้ระดับหนึ่ง กิจการ ความโปร่งใส กำไรขาดทุน ในการดำเนินการโรงเรียนร่วมกัน

1.5 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ  
 ในระดับมากสอดคล้องกับแนวทางตามข้อ 3 โดยด้านการนำองค์กรต้องการใช้วิธีการเชิงยุทธศาสตร์  
 และการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารทั่วไปต้องการให้ใช้แผนพัฒนาโรงเรียนเป็นแผน  
 ยุทธศาสตร์จริง ให้ประกันคุณภาพเป็นการพัฒนาคุณภาพ ด้านการบริหารวิชาการ ต้องการสร้างความ  
 ความเป็นเลิศพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งโรงเรียนรวมทั้งจัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดผล  
 จริงในการพัฒนาผู้เรียน เป็นตัวแบบการสอนภาษาจีน ด้านการบริหารการเงิน ต้องการความ  
 ประหยัด โปร่งใส ได้กำไรและมีความมั่นคงทางการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคลต้องการให้ครู  
 เป็นครูมืออาชีพจริง พัฒนาการสอนต่อเนื่องและมีความพึงพอใจในการทำงาน ต้องการพัฒนากลไก

ทั้งระบบงาน คู่มือ การประเมินผลเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนการพัฒนา ทั้งนี้ ต้องการให้โรงเรียนมั่นคง มีการจัดการที่ดี ผู้เรียนเป็นเลิศ ครูเป็นต้นแบบ ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและพอใจในโรงเรียน

## 2. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

2.1 ผลการวิจัยพบว่าเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นรูปแบบวิธีการ (Semantic Model) เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และบริบทการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน รวมทั้งวิธีการตามรูปแบบได้รับการคัดสรรเฉพาะกิจกรรมการบริหารที่ส่งผลจริงต่อความสำเร็จของโรงเรียนและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในโรงเรียนว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมดังนี้

1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นรูปแบบกลาง เสนอไว้ภาพรวมเพียงแบบเดียว แต่เป็นแบบที่มุ่งผลที่แน่นอน มีการตรวจสอบและคัดสรรวิธีการเฉพาะที่ส่งผลจริงต่อความสำเร็จ สรุปลงเสนอเพียงรูปแบบเดียว เป็นรูปแบบวิธีการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นวิธีการเฉพาะที่เป็นกลยุทธ์สำคัญ แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ 3 ส่วนคือ ส่วนความสำเร็จที่คาดหวัง เป็นผลของการดำเนินการหรือเป็นตัวแปรตามถ้าพิจารณาในมิติความรู้ ความสำเร็จที่คาดหวังสังเคราะห์จากความสำเร็จใน 4 มิติที่ถือเป็นความสำเร็จที่ยั่งยืน ที่ตรวจสอบผลไว้สอดคล้องกับวิธีการ ความสำเร็จที่คาดหวัง วิธีการบริหารจัดการและกลไกการบริหารจัดการ และเพื่อไม่ให้เกิดการเรียกชื่อวิธีการเกิดความซ้ำซ้อน รูปแบบจึงกำหนดส่วนที่เป็นวิธีการไว้ 4 ระดับคือภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการภารกิจ (Mission) หมายถึงงานที่ต้องดำเนินการบริหารจัดการให้บังเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรูปแบบนี้กำหนดไว้ 5 ภารกิจ คือ การนำองค์กร การบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานการเงิน กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการหลักหรือที่แยกย่อยในการบริหารจัดการในแต่ละภารกิจ นับเป็นตัวแปรหลักหรือวิธีการหลักในการบริหาร ซึ่งตามรูปแบบกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นวิธีการในการบริหารจัดการไว้ 5 กลยุทธ์สอดคล้องกับภารกิจ นั่นคือกลยุทธ์การนำองค์กรที่ดี กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป การพัฒนาการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และวิชาชีพของบุคลากรและการเพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียน มาตรการ (Measure) เป็นวิธีการย่อยในแต่ละกลยุทธ์ซึ่งรูปแบบกำหนดวิธีการย่อยที่สอดคล้องกันกับกลยุทธ์รวม 20 มาตรการ (Measure) หรือวิธีการย่อยส่วนสุดท้ายเป็นวิธีการ 73 วิธีการ เป็นกิจกรรม (Activity) ในการดำเนินการในแต่ละมาตรการ เป็นวิธีการคัดสรรที่เล็กที่สุดในการดำเนินการพร้อมกับส่วนกลไก 4 กลไกการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลไกสร้างความชัดเจนในผู้รับผิดชอบ กลไกการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กลไกการกำกับและประเมินผล และกลไกการจัดการความเสี่ยง เป็นกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ผู้เกี่ยวข้อง

ทุกฝ่ายที่ร่วมประชุมปฏิบัติการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพเหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน

การนำเสนอรูปแบบเดียวครั้งนี้ เน้นการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน แตกต่างกับการศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลของ ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2552) ที่เน้นอำนาจในการบริหารจัดการโรงเรียนซึ่งพบว่า ในปัจจุบัน มี 7 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีบทบาทหลัก รูปแบบที่ 2 ผู้รับใบอนุญาต คณะกรรมการมูลนิธิหรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีบทบาทร่วมกัน รูปแบบที่ 3 ผู้รับใบอนุญาตมีบทบาทหลัก หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการและผู้จัดการแยกจากกัน รูปแบบที่ 4 คณะกรรมการมูลนิธิมีบทบาทหลัก ผู้จัดการและผู้อำนวยการมีหน้าที่ความรับผิดชอบแยกจากกัน รูปแบบที่ 5 คณะกรรมการมูลนิธิเป็นผู้มีบทบาทหลัก การบริหาร 4 ด้านเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ รูปแบบที่ 6 เป็นรูปแบบที่ไม่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีคณะกรรมการมูลนิธิทำหน้าที่เสมือนเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และเป็นผู้มีบทบาทหลัก รูปแบบที่ 7 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหลัก มีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริหารงาน 4 ด้าน โดยทั้ง 7 รูปแบบมีองค์ประกอบ คือ หลักการสำคัญในการกำหนดรูปแบบ โครงสร้างระบบงาน ภาพรวมสาระโดยสรุป และแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ แต่ละองค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนมี 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไปโดยการบริหารแต่ละด้านจะมี 4 กระบวนการ คือ การจัดองค์กร การวางแผน การนำ และการควบคุมที่สรุปเสนอแบบร่วมเช่นเดียวกัน

2) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากฐานข้อมูลปัญหา วิธีการแก้ไขและเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นความต้องการร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและเป็นความต้องการที่สะท้อนความมากน้อยของปัญหาและความเร่งด่วนในการพัฒนา เป็นรูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นโดยผู้เกี่ยวข้องโดยตรง และการวิเคราะห์คัดสรรวิธีการและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ นับเป็นการพัฒนาครบขั้นตอนการพัฒนา อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้ยังขาดรายละเอียดวิธีการที่เพียงพอในการนำสู่การปฏิบัติ ก่อนการใช้อาจจะต้องจัดทำรายละเอียดการใช้รูปแบบจึงจะสามารถใช้ได้จริง เว้นแต่ผู้ใช้เป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

2.2 ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบของการบริหารจัดการประกอบด้วย ส่วนความสำเร็จที่คาดหวัง 4 มิติความสำเร็จ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและนวัตกรรมพัฒนาโรงเรียน 15 ปัจจัยหลักความสำเร็จและ 15 ตัวชี้วัดหลัก ส่วนภารกิจ วิธีการและมาตรการที่เป็นวิธีการในการบริหารจัดการให้เกิดผลตามที่คาดหวัง 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์ 20 มาตรการและ 73 วิธีการ กลยุทธ์การพัฒนา ประกอบด้วย การนำองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป การพัฒนาคุณภาพทั้ง



โรงเรียน การพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาและวิชาชีพของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงการบริหารงานการเงิน แยกได้เป็น 20 มาตรการ 73 วิธีการ พร้อมกับสร้างความชัดเจนให้ผู้รับผิดชอบ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำกับและประเมินผล และการจัดการความเสี่ยงเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ จะเห็นว่ารูปแบบนี้เน้นเป็นแบบกลางที่ยืดหยุ่นองค์ประกอบแต่ละส่วนสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผล มีข้ออภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

1) ส่วนความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนตามรูปแบบ เป็นความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ง่ายต่อการตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จ ครอบคลุมทั้งด้านประสิทธิผลที่เป็นความสำเร็จตามแผนการบริหารจัดการที่กำหนด ด้านประสิทธิภาพซึ่งเป็นความสำเร็จที่สะท้อนผลกับปัจจัยการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพที่เป็นความพึงพอใจของผู้รับบริการและด้านการพัฒนาองค์กรที่เป็นความสำเร็จที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรพร้อม ๆ กับการความสำเร็จในด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรหรือโรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้บังเกิดผลตามเป้าหมาย พร้อม ๆ กับการพัฒนาความพร้อมหรือสมรรถนะของโรงเรียน เป็นความสำเร็จที่สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลความสำเร็จเป็นรูปธรรมขององค์กรแบบสมดุล ตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน ที่กำหนดความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรในสี่มิติความสำเร็จที่กำลังได้รับความนิยมในการกำหนดความสำเร็จของหน่วยงานทั่วโลกในปัจจุบัน และได้รับการยอมรับว่าความสำเร็จในสี่มิติความสำเร็จจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

2) ส่วนภารกิจ กลยุทธ์ มาตรการและวิธีการ เป็นส่วนวิธีการในการบริหารจัดการให้เกิดผลตามที่คาดหวัง ประกอบด้วย 5 ภารกิจ 5 กลยุทธ์ได้แก่ การนำองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทั่วไป การพัฒนาการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเพื่อสร้างความเป็นเลิศ การพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาและวิชาชีพของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงการบริหารงานการเงิน รวมทั้งสิ้น 20 มาตรการ 73 วิธีการ มีข้ออภิปรายเพิ่มเติม คือ ส่วนนี้เป็นส่วนของวิธีการในการบริหารจัดการ สอดคล้องกันทั้งภารกิจที่บ่งบอกงานบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการ กลยุทธ์ที่บ่งบอกรายละเอียดว่าแต่ละภารกิจมีวิธีการที่แยกย่อยอย่างไร มาตรการที่เป็นรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์และวิธีการสำคัญที่เป็นวิธีการหลักที่ต้องดำเนินการในแต่ละภารกิจ โดยภารกิจจะระบุว่าทำอะไร กลยุทธ์จะระบุว่าทำอย่างไร มาตรการจะระบุว่าทำอะไรและอย่างไรบ้างในแต่ละภารกิจ และวิธีการที่เป็นกิจกรรมสำคัญในแต่ละกลยุทธ์ ในมิติการวิจัยส่วนนี้เป็นตัวแปรต้นตามโครงสร้างการวิจัย

3) ส่วนกลไกการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกลไกการสร้างความสำเร็จในผู้รับผิดชอบ กลไกการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กลไกการกำกับและประเมินผล และกลไกการ

จัดการความเสี่ยงเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ จะเห็นว่ารูปแบบนี้เน้นเป็นแบบกลางที่ยืดหยุ่น องค์ประกอบแต่ละส่วนสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลมีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ กลไกเป็นส่วนขับเคลื่อนหรือช่วยให้ภารกิจและกลยุทธ์การบริหารจัดการดำเนินการได้ นั่นคือทั้ง 5 กลยุทธ์จะดำเนินการให้เกิดผลได้โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามภารกิจแต่ละภารกิจ อย่างชัดเจน จะต้องมีการจัดระบบงานและจัดเตรียมคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ สำหรับใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานร่วมกัน จัดให้มีการกำกับติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสะท้อนผลการบริหารจัดการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดให้มีการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความเสี่ยงและดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะมีการบริหารจัดการ นั่นคือข้อขัดข้องหรืออุปสรรคทั้งภายในและภายนอกจะต้องได้รับการแก้ไขก่อนการดำเนินการ การพัฒนาการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยกลไกในการดำเนินการ อย่างน้อยใน 4 กลไกหลักตามรูปแบบการกำหนดกลไกการบริหารจัดการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กำลังได้รับความนิยมในการบริหารจัดการในหน่วยงานและสถานศึกษาในปัจจุบัน

3. ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด โดยผลการประเมินพบว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นนัยนันทมติ โดยค่าความต่างของฐานนิยม(Mode) และมัธยฐาน (Median) (หรือ Mo-Md) มีค่าไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยควอไทล์ (Q.D) ไม่เกิน 1.50 นั่นคือทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนได้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ทั้งปัญหาทั่วไปเกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย ปัญหาการแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐ ปัญหานักเรียนยากจนและปัญหาเงินอุดหนุนไม่เพียงพอ และปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียน ทั้งการนำองค์กร การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงินและการบริหารงานบุคคล ร่วมสังเคราะห์กำหนดรูปแบบที่เป็นแบบกลางยืดหยุ่น ที่เชื่อมั่นในความสำเร็จและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในขณะที่รูปแบบยังมีจุดอ่อนในรายละเอียดมีข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ ดังนี้

### 1.1 กระทรวงศึกษาธิการ ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนดำเนินการ จัดแผนการรับนักเรียนในช่วงของแผนระยะยาวและระยะกลางร่วมกันและประสานงานการรับ นักเรียนทุกปี
- 2) พิจารณาเงินอุดหนุนให้เหมาะสม ตามความต้องการจำเป็น
- 3) สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยสนับสนุน เครื่องมือโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเพื่อในการพัฒนา
- 4) ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบนี้ไปใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและ โรงเรียนประเภทอื่น ในสังกัด

### 1.2 โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) นำรูปแบบนี้ไปปรับใช้จริงให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมของโรงเรียน
- 2) สร้างความเป็นเลิศและความมั่นคงในกิจการ โดยเน้นการนำองค์กรที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ การพัฒนาคุณภาพทั้งโรงเรียน การสร้างความประหยัด โปร่งใส และพอเพียง รวมทั้งสร้างความมั่นคงในอาชีพและวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) เร่งสร้างความเป็นเลิศและเป็นตัวแบบในการจัดการเรียนการสอน ภาษาจีน ทั้งการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาครู พัฒนาวิธีการสอน และพัฒนาเครือข่าย

#### 1.3 โรงเรียนทั่วไปควรปรับใช้รูปแบบนี้ในการพัฒนาโรงเรียน

- 1.4 ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรได้ศึกษาและปรับใช้รูปแบบนี้ให้ เหมาะกับสภาพการบริหารของโรงเรียนและพัฒนาดตนเองตามแนวทางการพัฒนาโรงเรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 วิจัยประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ หรือวิจัยปฏิบัติการการนำรูปแบบไปใช้ จริงเพื่อพัฒนารูปแบบให้เป็นไปได้และเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.2 วิจัยพัฒนาระบบงานโรงเรียนในแต่ละงาน พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานเป็นกลไก การพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน

2.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการผลิตและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4 วิจัยพัฒนารูปแบบคุณภาพการบริหารงาน โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาการสอน ภาษาจีน

2.5 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโรงเรียนในรูปแบบความสัมพันธ์  
เชิงเหตุผล (Casual Model) เพื่อใช้ตรวจสอบและเปรียบเทียบแบบจำลองที่พัฒนาจากการวิจัยครั้งนี้

2.6 วิจัยพัฒนาเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบนี้ในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน หรือ  
โรงเรียนประเภทอื่น ที่ปฏิบัติได้จริง

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา  
ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2554- 2556). กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษดา กรุดทอง. (2530). การวิจัยเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- กุลนรี นุกิจรังสรรค์. (2551). การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย: การศึกษานอกระบบ.  
กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจียน ชีระวิทย์. (2550). การเรียนการสอนภาษาจีน ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับ  
ความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- จรวพร ธรนินทร์. (2539). ยุทธศาสตร์การจัดการมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนเอกชน.  
กรุงเทพฯ : กองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน.
- จิตติมา วงศ์อาษา. (2547). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จังหวัดลำพูน. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิราภรณ์ สารแสน. (2552). ศักยภาพของชุมชนในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2540). สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชิววัฒน์ นิจนตร และคนอื่น ๆ. (2535). รายงานการวิจัยเรื่องการฝึกหัดครูในทศวรรษหน้า  
(พ.ศ. 2535-2544). กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครู.
- ณัฐภูมิ เล็กถวิลวงษ์. (2546). การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ:  
เสนาธรรมการพิมพ์.

- ทรงเดช ขุนแท้. (2549). การศึกษาแนวทางการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน  
 สารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด  
 ปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย  
 ราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ทรงศรี รัชตะนันท์. (2545). ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม. ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้าน  
 จอมบึง.
- ทวีศักดิ์ อ่ำลา. (2552). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล. ปรินญา  
 ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ  
 ข้าราชการพลเรือน.
- (2545). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิคฟออร์แมท.
- ทิสนา แวมมณี. (2545). สาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2532). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัชชัย รัตัญญู. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัด  
 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- ธันวา อ่วมมณี. (2551). การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 7. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- บุญโช หอยบางไทร. (2547). ศึกษาการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร  
 โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 4. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ปลพี รดี. (2550,กุมภาพันธ์). การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย. วารสารภาษาจีน.  
 2730(53) : 41-45.
- ปิ่นทพ ตั้งศรีวงศ์ และเอกรัตน์ บรรเลง. (2552, ตุลาคม). เรียนจีนบนคอตย แต่คุณภาพระดับพื้น  
 ราบ. นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์และชลิด สรมณี. (2539). หลักการจัดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ :  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า. ปรินญาปรัชญาคุชฌีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรหทัย จันทรกานตานนท์. (2549). การศึกษาสภาพการจัดการโรงเรียนเอกชนที่สอนภาษาจีนในหลักสูตรระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ลงในประกาศราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 62.ก. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- พัชนี ตั้งยืนยง และสุรีย์ ชุณหะรุ่งเรืองเดช. (2551). การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย : ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2556). การบริหารโรงเรียนโดยใช้แนวคิด School Based Management : SBM. ค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2556. จาก <http://www.pantown.com/group.php?display=content&id=36749&name=content22&area=3>
- พลุ้ยชัย ยาวีราช. (2550). การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพรัช ถิตย์ผาด. (2545). การประเมินการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- มณเฑียร หอมสร้อย. (2549). ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- รณพล มาสันติสุข. (2551). การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย ระดับประถมศึกษา-มัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันเอเชียการศึกษา.
- รัญจวนศรี ขุนไชยรักษ์. (2549). การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ : การศาสนา.



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. (2550, 24 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม 124 (ตอนที่ 47 ก) : หน้า 15, 23-24.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. (2551, 29 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษา  
เล่ม 125 (ตอนที่ 24 ก) : หน้า 5, 13.

วรศักดิ์ มหัทธโนบล. (2556). ความเป็นมาภาษาจีน ในยุคสมัยเรา. ค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์  
2556. จาก [http://www.thaiworld.org/th/thailand\\_monitor](http://www.thaiworld.org/th/thailand_monitor)

วิจิต เรือนจำรุญ. (2547). การเปรียบเทียบความพร้อมในการจัดการศึกษาภาคบังคับของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วิมลศิริ บุญมานะ. (2548). พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). การพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน  
สถานศึกษา แบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง  
พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ 2542. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร ไชยชมพู่. (2547). การศึกษาการบริหารการเงินของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ศิริพร ตันตติยาภ. (2550). รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล  
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ : ชุมชนุสสภกรรมการเกษตรแห่งประเทศไทย.

สมเกียรติ รัตนะรัต. (2549). ศึกษาแนวโน้มการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนในทศวรรษหน้า  
(2548-2558). ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภูเก็ต.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- สมเดช สาวันดี. (2553). การนำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ต้นแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. วารสารการศึกษาไทย.  
(17) ; 10-21.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). ร่างแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ : สำนักงาน
- สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ.( 2542). คู่มือปฏิบัติการพัฒนาประสิทธิภาพในส่วนราชการ  
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : ผู้ความก้าวหน้าและ  
ความมั่นคงของชาติในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เรื่องการกำกับกลยุทธ์ สำนักงาน  
คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2550. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2538). รายงานการวิจัยเรื่อง แนวโน้มของการศึกษา  
เอกชนประเภทสามัญในอนาคต. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักคณะกรรมการ  
การศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2543). การศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและ  
สังคมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนัก  
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). การศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรการจัดการศึกษากับ  
ผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- (2545). คู่มือสถานศึกษาเกี่ยวกับ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะ  
กรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : หน่วย  
ศึกษานิเทศก์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา พ.ศ. 2551-2555. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

- สำนักบริหารงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). **กลุ่มงานโรงเรียน  
นโยบายพิเศษ เอกสารประกอบการประชุมเครือข่ายโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**. ค้นเมื่อ  
(วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2556. จาก [http:// www.opec.co.th](http://www.opec.co.th))
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2547). **คณะรัฐมนตรี (Executive summary) ชุดปัจจุบัน**  
(26 กุมภาพันธ์ 2546- 26 กุมภาพันธ์ 2547)
- สิริยา เวียงนันท (2551). **การศึกษาภาพปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนใน  
กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร.  
การศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ วรรณิการ์ สุจเกษม. (2547). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหา  
ปัจจุบัน และการวิจัยอนาคตกาล**. กรุงเทพฯ : พรินต์ติ้ง.
- สุทธิชัย อิงคยะกุล. (2546). **การพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณในเขตพื้นที่การศึกษาของ  
จังหวัดฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- สุพล วังสินธุ์. (2545). **ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์มติชน.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). **ยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมายใน  
ปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : เมืองแพร์การพิมพ์.
- สุวพิชชา ประสิทธิ์ชัยกิจ. (2543). **ปรัชญาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2542). **การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณและการ  
วิเคราะห์เนื้อหา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร วิชัยลักษณ์ และสีบวงศ์ วัลย์ลักษณ์. (2542). **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525**.  
กรุงเทพฯ : นิตีเวชช์.
- แสงสุข และสุวพิชชา ประสิทธิ์ชัยกิจ. (2543). **ปรัชญาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อมรวิรัช นาคทรพรพ. (2547). **เรียนรู้คู่วิจัย: กรณีการสอนด้วย กระบวนการวิจัยภาคสนามวิชา  
การศึกษากับสังคม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการเรียน การสอนที่มีการ  
วิจัยเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักรธรรม. (2527). **หลักมนุษยสัมพันธ์การบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2556). **หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

- Allee, V. (May 2008.). **Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets**, *Journal of Intellectual Capital*. 9(1) : 5-24.
- Brown, W. B. and Moberg, D. J. (1998). **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York : John Wiley and Sons.
- Bruce J. A. (2005). **Leadership Development in Balance: MADE/Born**. New York : Taylor & Francis.
- Canadian International Development Agency. (2013). **Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles**. Retrieved 14 February 2013. From [http://www.acdi\\_cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf,2001](http://www.acdi_cida.gc.ca/cida_ind.nsf,2001).
- Coughlin, R. J. Double. (1960). **Identity : The Chinese in Modern Thailand**. Hong Kong : Hong Kong University Press.
- Daft, R.L. (1992). **Organization theory and design**. Singapore : Info Access.
- Gold.S.F. (2000). Community organization at a neighborhood high school: promises and Dilemmas in building parent-educator partnership and collaborations, **Proquest Digital Dissertation**. 60(7) : 295-A.
- Piet, V. (2008). Who's in and who's out?: Studying the effects of communication management on social cohesion, **Journal of Communication Management**. 12(2) pp.124 – 135.
- Robert S. K. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, **Strategy & Leadership**. 33(3), pp.41–46.
- Ross-Larson, B. (1999). **Powerful Paragraphs**. United States of America : W.W.Norton & Company, Inc.
- Schuler, B.L. (1990). **Citizen Participation in Educational Decision - Making**. Abstract from: Dissertation Abstract International, DAO Item; 19100975. (Access: July 23, 2001).
- Willer, D. (1967). **Scientific sociology theory and method**. New Jersey : Prentice–Hall.
- Verhoeven, Piet. (October, 2008). “Who’s in and who’s out? Studying the Effects of Communication Management on Social Cohesion,” **Journal of Communication Management**. 12(2) : 124-135.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 1 แบบสัมภาษณ์)**

-----

คำชี้แจง 1) แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

2) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน หมายถึง โรงเรียนเอกชนการกุศลที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและเลือกสอนภาษาจีนเป็นหนึ่งในภาษาต่างประเทศ

3) ผู้รู้ที่ให้การสัมภาษณ์ประกอบด้วย

กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) ประกอบด้วย (1) นายกสมาคมโรงเรียนสอนภาษาจีน (2) อุปนายกสมาคมครูจีน(ประเทศไทย) (3) เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) เลขธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (5) ผู้อำนวยการกองโรงเรียนเอกชนการกุศล (6) ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน(2 คน) (7) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่ประสบความสำเร็จ (2 คน) และ (8) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียน รวม 10 คน

กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 10 คน และครูสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน 10 คน

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) ได้แก่ผู้ปกครองนักเรียน 10 คนและนักเรียนที่เรียนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนจำนวน 10 คน

4) แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guidelines) ประกอบด้วย ข้อสัมภาษณ์ 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

ภาษาจีน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์**

1. ผู้ให้การสัมภาษณ์

1.1 ชื่อ .....

1.2 เพศ .....

1.3 อายุ .....ปี

1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด .....สาขา

1.5 ตำแหน่ง 1.6 ประสพการณ์ตำแหน่ง.....

1.7 สถานภาพการให้ข้อมูล ผู้รู้ ผู้ปฏิบัติ ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป

2. ผู้สัมภาษณ์ ชื่อ .....

สัมภาษณ์ในฐานะ .....

3. วัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์

สัมภาษณ์วันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา ..... สถานที่

.....

## ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

### ตอนที่ 2.1 สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
1. อุดมการณ์ ปณิธาน วิสัยทัศน์ในการการบริหารโรงเรียน (โรงเรียนมีอุดมการณ์และ/หรือปณิธาน และ/หรือวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างไร)	
2. เป้าหมาย ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ (โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาที่สำคัญอะไรบ้าง อย่างไรและแต่ละเป้าหมายควรกำหนดตัวชี้วัดหลักไว้อย่างไรบ้าง)	
3. การกิจการบริหารจัดการโรงเรียน (โรงเรียนกำหนดภารกิจหรือพันธกิจในการบริหารจัดการไว้อย่างไร ที่ภารกิจอะไรบ้าง)	
4. ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์และกลวิธีสำคัญที่โรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ (โรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกลวิธีในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้าง อย่างไร)	
5.การจัด โครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร	



รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
(โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารอย่างไรตามลำดับอย่างไร มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรอย่างไร)	
6. การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน (โรงเรียนจัดระบบงานแต่ละภารกิจและระบบการประกันคุณภาพไว้อย่างไร จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอะไรบ้างอย่างไร)	
7. การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการพัฒนางานของบุคลากร (ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและเทคนิคในการจูงใจให้ครูพัฒนาการสอนและการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างไร)	
8. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน(โรงเรียนจัดและพัฒนาทีมงานอย่างไร)	
9. การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน (โรงเรียนมีแนวทางเฉพาะในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนอย่างไร)	
10. การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอนภาษาจีน (โรงเรียนส่วนใหญ่มีค่านิยมและสร้างค่านิยมในการสอนภาษาจีนอย่างไร)	

**ตอนที่ 2.2 ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**

(โรงเรียนมีปัญหาการบริหารจัดการในเรื่องที่กำหนดอะไรบ้าง โรงเรียนดำเนินการแก้ไขอย่างไร และท่านคิดว่าควรดำเนินการพัฒนาอย่างไร)

รายการข้อ สัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์		
	ปัญหา	แนวทางที่ โรงเรียน ดำเนินการแก้ไข	แนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของ ผู้ให้สัมภาษณ์
1. อุดมการณ์ ปณิธาน วิสัยทัศน์ในการการบริหารโรงเรียน(ความชัดเจน/เพื่อการศึกษา/ความสอดคล้อง/การยอมรับ)			
2. เป้าหมาย/ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ(ความชัดเจน/เพื่อการศึกษา/ความสอดคล้อง/การยอมรับ)			
3. ภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียน(ความชัดเจน/ตรงเป้า/สอดคล้อง/การยอมรับ)			
3.1 การบริหารทั่วไป(ครอบคลุม/ชัดเจน/เป็นระบบ/เป็นที่ยอมรับของครูและผู้เกี่ยวข้อง)			
3.2 การบริหารวิชาการ(ครอบคลุม/ชัดเจน/เป็นระบบ/เป็นที่ยอมรับของครูและผู้เกี่ยวข้อง)			
3.3 การบริหารงานบุคคล(ครอบคลุม/ชัดเจน/เป็นระบบ/เป็นที่ยอมรับของครูและผู้เกี่ยวข้อง)			
3.4 การบริหารงานการเงิน(ครอบคลุม/ชัดเจน/เป็นระบบ/เป็นที่ยอมรับของครูและผู้เกี่ยวข้อง)			
4. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกลวิธีสำคัญในการบริหารโรงเรียน(เป็นที่รับรู้/สู่เป้าหมาย)			

รายการข้อ สัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์		
	ปัญหา	แนวทางที่ โรงเรียน ดำเนินการแก้ไข	แนวทางการพัฒนา ตามความคิดเห็นของ ผู้ให้สัมภาษณ์
5. การจัดโครงสร้างการบริหารและการ มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร (ชัดเจน/รับรู้/ลักษณะการใช้อำนาจ)			
6. การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือ การปฏิบัติงาน (ชัดเจน/ใช้จริง)			
7. การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจใน การพัฒนาของบุคลากร (หลากหลาย/ ชัดเจน/ธรรมาภิบาล)			
8. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้ง ทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและ ทีมงานครูสอนภาษาจีน (มีอาชีพ/ต่อเนื่อง)			
9. การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน (แนวทางเฉพาะ/ผลสัมฤทธิ์)			
10. การสร้างค่านิยมในการสอนและ พัฒนาการสอนภาษาจีน (ความชัดเจนในค่านิยม/วิธีการสร้าง)			

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปในการพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

.....

...

2. ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

(ลักษณะ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ (ภารกิจ เป้าหมาย โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และกลไก)

.....

.....

**แบบสังเกตเพื่อการวิจัย**  
**แบบสังเกตสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
 (แบบ 2 แบบสังเกต)

คำชี้แจง 1) แบบสังเกตนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บันทึกสภาพพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่เป็นโรงเรียนเป้าหมายการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย

2) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน หมายถึง โรงเรียนเอกชนการกุศลที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและเลือกสอนภาษาจีนเป็นหนึ่งในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ที่เป็นโรงเรียนเป้าหมายการศึกษา

3) แบบสังเกตนี้เป็นแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation Guidelines) ประกอบด้วย รายการข้อสังเกต 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสังเกต

ตอนที่ 2 สภาพ กิจกรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

ตอนที่ 3 ข้อสังเกตทั่วไปในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสังเกต**

1. โรงเรียนเป้าหมาย.....

ที่ตั้ง เลขที่.....ถนน.....อำเภอ/เขต

2. ชื่อผู้สังเกต .....

สังเกตในฐานะ .....

3. วัน เวลา สถานที่สังเกต

สังเกตวันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา ..... สถานที่ .....

**ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**

รายการข้อสังเกต	บันทึกผลการสังเกต		
	สภาพกายภาพ	กิจกรรมการบริหาร	พฤติกรรมผู้เกี่ยวข้อง
1. อุดมการณ์ ปณิธาน วิสัยทัศน์ในการการบริหารโรงเรียน			
2. เป้าหมาย ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ			

รายการข้อสังเกต	บันทึกผลการสังเกต		
	สภาพกายภาพ	กิจกรรมการบริหาร	พฤติกรรมผู้เกี่ยวข้อง
3. การจัดการบริหารจัดการโรงเรียน			
4. การบริหารวิชาการ			
5.			
6. การบริหารงานบุคคล			
7. การบริหารการเงิน			
8. การบริหารทั่วไป			
9. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกลวิธีสำคัญในการบริหารโรงเรียน			
10. การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร			
11. การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน			
12. การใช้อำนาจ การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการพัฒนาของบุคลากร			
13. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน			
14. การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน			
15. การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอนภาษาจีน			
16. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน			

รายการข้อสังเกต	บันทึกผลการสังเกต		
	สภาพกายภาพ	กิจกรรมการบริหาร	พฤติกรรมผู้เกี่ยวข้อง
17. กลไกการนำแผนสู่การปฏิบัติ			
18. การประเมินผลการปฏิบัติงาน			
19. การปรับปรุงและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน			

**ตอนที่ 3 ข้อสังเกตทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**

1. ข้อสังเกตทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

.....

.....

2. ข้อสังเกตทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน  
(ภารกิจ เป้าหมาย โครงสร้าง การใช้อำนาจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ และกลไก)

.....

.....



ตอนที่ 2.2 ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

รายการสารสนเทศในกลุ่ม	บันทึกผลการสนเทศในกลุ่ม	
	ปัญหา	แนวทางการพัฒนาตามความเห็นของกลุ่ม
1. เป้าหมาย/ความสำเร็จที่คาดหวังในการบริหารจัดการโรงเรียน		
2. การบริหารทั่วไป		
3. การบริหารวิชาการ		
4. การบริหารงานบุคคล		
5. การบริหารงานการเงิน		
6. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกลวิธีสำคัญในการบริหารโรงเรียน		
7. การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร		
8.การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน		
9. การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการพัฒนางานของบุคลากร		
10. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน		



รายการการสนทนากลุ่ม	บันทึกผลการสนทนากลุ่ม	
	ปัญหา	แนวทางการพัฒนาตามความเห็นของกลุ่ม
11. การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอนภาษาจีน		

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปในการพัฒนาการบริหารจัดการการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน.....  
.....
2. ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่เหมาะสม (ลักษณะ วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบ (ภารกิจ เป้าหมาย โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และกลไก)  
.....  
.....

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 4 แบบประเมินความต้องการจำเป็น)**

-----

- คำชี้แจง** 1. แบบสอบถามนี้ ใช้สำหรับประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ประกอบการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย
2. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้
- ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามแบบเลือกรายการ (Checklist) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง(ความต้องการ) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย
- ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบเขียนตอบ สอบถามความคิดเห็นทั่วไป เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน
3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นความต้องการร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน จัดลำดับความต้องการจำเป็นด้วยดัชนีความต้องการจำเป็นที่เป็นสัดส่วนของความต่างของสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันและสภาพการบริหารจัดการที่คาดหวัง กับสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน
4. กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย บุคคล 4 กลุ่ม ประกอบด้วย,กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสถานศึกษา กลุ่มผู้รับใบอนุญาตและ/หรือผู้บริหาร โรงเรียน (ผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ) กลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน กลุ่มละ 100 คน
5. ให้อ่านคำชี้แจงเพิ่มเติมก่อนตอบแบบสอบถามในแต่ละตอน
6. ความคิดเห็นของท่านจะมีประโยชน์ยิ่งต่อการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้แสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านด้วย จักขอบคุณยิ่ง

รววิทย์ สุชะวัชรินทร์  
ผู้วิจัย















**แบบปฏิบัติการเพื่อการวิจัย**  
**การปฏิบัติการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย**  
**(แบบ 5 แบบปฏิบัติการพัฒนารูปแบบ)**  
 (ร่วมพิจารณาอภิปราย หาข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะการบริหาร ปัจจัยแวดล้อม ลักษณะ  
 วัตถุประสงค์และองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่เหมาะสม)

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
1.ลักษณะการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีนปัจจุบัน	1) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นองค์กร กึ่งองค์กรธุรกิจและองค์การบริการ มีบทบาท หน้าที่ในการช่วยรัฐให้บริการการศึกษาและ ต้องดำรงอยู่ได้ในเชิงธุรกิจ 2) บริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ มูลนิธิ/ ผู้รับใบอนุญาตมีอำนาจสูงสุดในการจัด ผู้อำนวยการโดยการแนะนำของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจสูงสุดในการ บริหารจัดการ 3) โรงเรียนมีภารกิจที่ต้องดำรงองค์กรในเชิง ธุรกิจและภารกิจการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน (1) ด้านการบริหารทั่วไป (2) ด้านการบริหารงานวิชาการ (3) ด้านการบริหารการเงินและ งบประมาณ (4) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารโรงเรียนภายใต้กรอบทิศทางตาม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายแผนการศึกษาและ ระเบียบปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการกลุ่มเดียวกับ กลุ่มเป้าหมายของรัฐ	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>5) สิ่งที่ทำหายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนคือ ความอยู่รอดของของโรงเรียนทั้งในเชิงธุรกิจ และการให้บริการ (จัดการศึกษาได้และมีกำไร)</p> <p>6) ความอยู่รอดของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียน คุณภาพและการยอมรับของผู้ปกครองจะนำไปสู่การมีผู้เรียน การมีรายได้ (รายได้ส่วนหนึ่งจากเงินอุดหนุน) การมีกิจการ มีการบริหารจัดการและจัดบริการทางการศึกษาในที่สุด การบริหารจัดการจึงต้องเน้นคุณภาพ (ทุกด้าน) รวมทั้งมีเครือข่ายและมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เรียน</p>	
<p>2) สภาพแวดล้อมการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน</p>	<p>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง(strength) ประกอบด้วย (ตามลำดับ)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ทัศนคติการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนอดีต-ปัจจุบัน</li> <li>(2) ความเป็นโรงเรียนชุมชน เอาใจใส่ดูแลเด็กเป็นอย่างดี ใกล้ชิดผู้ปกครอง</li> <li>(3) ครูเป็นครูมืออาชีพ สัมผัสความรู้ต่อเนื่อง และพร้อมให้ความร่วมมือ</li> <li>(4) ค่าใช้จ่ายพอเพียงทั้งเงินรายหัว เงินมูลนิธิและแหล่งเงินผู้ศรัทธา</li> <li>(5) อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อพอเพียง</li> <li>(6) ผู้เรียนเป็นเด็กในชุมชน อยู่ใกล้โรงเรียนและเป็นสื่อความร่วมมือกับชุมชน</li> <li>(7) ความพร้อมของผู้บริหารและครูในการพัฒนาการบริหาร/การสอน</li> <li>(8) โรงเรียนจัดการศึกษาแบบให้เรียนฟรีมีเงื่อนไขการระดมสรรพกำลังสูง</li> <li>(9) เป็นนิติบุคคล ได้รับการยกเว้นภาษี</li> </ol>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>และสนับสนุนทางวิชาการจากรัฐ</p> <p>(10) มีกรรมการสถานศึกษาให้คำปรึกษา ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน(weakness) ประกอบด้วย (ตามลำดับ)</p> <p>(1) ผู้เรียนส่วนหนึ่งยากจน ต้องช่วย ผู้ปกครองหารายได้</p> <p>(2) ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก/วิชาหนด</p> <p>(3) ครูขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครู โรงเรียนเอกชน</p> <p>(4) แหล่งเรียนรู้ภายในยังได้รับการพัฒนา ไม่เต็มที่</p> <p>(5) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ไม่ ต่อเนื่อง</p> <p>(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูและ ครูกับบุคคลภายนอกจำกัด</p> <p>(7) การบริหารจัดการไม่สะท้อน ประสิทธิภาพ</p> <p>(8) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ไม่ ต่อเนื่อง</p> <p>(9) อาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์จำกัด</p> <p>(10) ระบบดูแลช่วยเหลือเด็ก ดำเนินการ ได้ไม่ครอบคลุม ไม่ต่อเนื่อง</p> <p>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นโอกาส(opportunity) ประกอบด้วย</p> <p>(1) รัฐสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัว สนับสนุนทางวิชาการ เงินกู้ยืม ฯ</p> <p>(2) คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชนเป็นองค์กรสนับสนุน</p> <p>(3) ชุมชน คนไทยเชื้อสายจีนผู้ก่อตั้งให้ การสนับสนุน</p> <p>(4) สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง ช่วยเหลือ</p> <p>(5) จัดการศึกษาได้หลากหลาย อิสระ มี</p>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>โอกาสสร้างความเป็นเลิศ</p> <p>(6) โกล์แห่งวิทยาการ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าถึง</p> <p>(7) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศในภูมิภาคอาเซียน</p> <p>(8) ความใกล้ชิดของวัฒนธรรมไทย-จีน</p> <p>ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค(threat) ประกอบด้วย</p> <p>(1) นโยบายเปิดกว้าง และการแข่งขันทางการศึกษาของรัฐ</p> <p>(2) นโยบายการจัดส่วนแบ่งด้านการตลาด (การรับนักเรียน) ของรัฐไม่แน่นอน</p> <p>(3) ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจนไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา</p> <p>(4) สิ่งแวดล้อมชุมชนที่ตั้ง โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ดีพอ</p> <p>(5) ค่านิยมการเรียนภาษาจีนของคนไทยยังไม่แพร่หลาย</p>	
<p>3)ลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน</p>	<p>1) เป็นรูปแบบวิธีการ (semantic model) ในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย</p> <p>2) เป็นรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน</p> <p>3) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มีสาระและองค์ประกอบตรงกับรูปแบบการบริหารจัดการ</p> <p>4) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ คัดสรรเฉพาะวิธีการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และใช้ได้กับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทุกแห่งในประเทศไทย</p> <p>5) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากสภาพ ปัญหา</p>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาที่ได้จากการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	
4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	เพื่อเป็นต้นแบบในการปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย	
5) องค์ประกอบของรูปแบบ	<p>เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่มีลักษณะการบริหารจัดการแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป รูปแบบจึงมีพันธกิจและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ 5 พันธกิจ และ 1 กลไก เป็นตัวแปรเหตุและความสำเร็จของการบริหารจัดการเป็นตัวแปรผล ดังนี้</p> <p>พันธกิจการบริหารและกลยุทธ์ (ตัวแปรเหตุ/ปัจจัยการบริหาร)</p> <p>1) การนำองค์กรที่ดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ตระหนักในบทบาทหน้าที่ต่อสังคม</li> <li>(2) รู้จักผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>(3) กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน</li> <li>(4) กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>(5) สร้างทีมผู้นำการพัฒนา</li> <li>(6) พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM)</li> <li>(7) รอบรู้วิธีการพัฒนาของผู้บริหาร</li> <li>(8) จัดโครงสร้างการบริหาร</li> <li>(9) สร้างค่านิยมร่วมการพัฒนา</li> <li>(10) สื่อสารผลงานสู่สาธารณชน</li> </ol> <p>2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) วางแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>(2) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน</li> <li>(3) ระบบข้อมูลมีคุณภาพและประสิทธิภาพ</li> </ol>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>(4) เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ การรายงาน</p> <p>(5) ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียน</p> <p>(6) เพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>(7) ใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง</p> <p>(8) เฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันและโภชนาการ</p> <p>(9) จัดสุขภาพิบาล ไฟฟ้า ประปา ระบบรักษาความปลอดภัย อาคาร สถานที่และทรัพย์สิน</p> <p>(10) สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา</p> <p>(11) ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นระบบ</p> <p>(12) ประสานเครือข่าย ชุมชนสัมพันธ์ และประชาสัมพันธ์</p> <p>3) การบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน</p> <p>(1) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน</p> <p>(2) บริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจร ต่อเนื่อง</p> <p>(3) พัฒนาหลักสูตร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม</p> <p>(4) จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนานวัตกรรมการสอนด้วยการปฏิบัติจริง</p> <p>(5) พัฒนาหลักสูตร การสอนภาษาจีน ความเป็นเลิศ</p> <p>(6) พัฒนาเครื่องมือ เพิ่มประสิทธิภาพการ</p>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>วัดและประเมินผลด้วยการปฏิบัติจริง</p> <p>(7) จัดงานทะเบียนวัดผลอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>(8) พัฒนาสื่อ นวัตกรรมโดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียน</p> <p>(9) จัดการความรู้และบริการแหล่งการเรียนรู้</p> <p>(10) นิเทศแบบร่วมมือพัฒนาครูและ ผู้เรียน</p> <p>(11) แนะนำการศึกษาควบคู่กับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>(12) รายงานการประเมินตนเอง ถอดบทเรียนและใช้ผลการประเมินในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) การบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>(1) วางแผนงานบุคคลสอดคล้องกับแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน</p> <p>(2) สรรหาและแต่งตั้งครูที่เน้นสมรรถนะและระเบียบที่กำหนด</p> <p>(3) มอบหมายภารกิจที่ชัดเจนถึงระดับบุคคล</p> <p>(4) พัฒนาครูทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเท่าเทียมตามความต้องการจำเป็น</p> <p>(5) พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู</p> <p>(6) สร้างความเป็นธรรมและเท่าเทียมในรายได้ ความคิดความชอบ และสวัสดิการ</p> <p>(7) ใช้ครูภูมิปัญญา</p>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>(8) ประเมินผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลเป็นกลไกการพัฒนา</p> <p>(9) พัฒนาครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p> <p>5) การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและ ความมั่นคงการบริหารงานการเงิน</p> <p>(1) กำหนดแผนการเงินที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาผู้เรียน</p> <p>(2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายหัว รายกิจกรรม เพื่อการใช้จ่ายอย่างประหยัด</p> <p>(3) บริหารงานการเงินอย่างเป็นระบบ</p> <p>(4) จัดทำบัญชี และการรายงานทางการเงิน ตามมาตรฐานทางการเงิน</p> <p>(5) จัดระบบการตรวจสอบภายใน</p> <p>(6) เพิ่มประสิทธิภาพงานพัสดุ เน้นการใช้ และการดูแลรักษา</p> <p>(7) บริหารสินทรัพย์ ระดมรายได้สร้างความ มั่นคงให้กับมูลนิธิการศึกษาของ โรงเรียน</p> <p>(8) คำนวณต้นทุน รายจ่าย กำไร-ขาดทุนใน การดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส</p> <p>(9) ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ</p> <p>(10) รายงานทางการเงิน รายงานกิจการราย ปีอย่างโปร่งใส</p> <p>6) กลไกการบริหารและการพัฒนาผู้เรียน</p> <p>(1) สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จการ ปฏิบัติงานระดับบุคคล</p> <p>(2) ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ ผังกิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียน จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือมี ปฏิบัติการและคู่มือการสอน)</p>	



รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	<p>(3) จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือมือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)</p> <p>(4) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียนจัดการความรู้ในโรงเรียน</p> <p>(5) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่รับผิดชอบระดับบุคคล</p> <p>(6) จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงานรายงานการประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ฝ่ายและระดับโรงเรียน</p> <p>(7) บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะร่วมของผู้เรียน</p> <p>(8) ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย</p> <p>(9) สร้างค่านิยมร่วมแห่งความสำเร็จ(เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนวิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)</p> <p><b>ความสำเร็จของการบริหารจัดการ(ตัวแปรผล)</b> เป็นตัวแปรผลและเป็นผลของการบริหารจัดการโรงเรียนที่สมดุลในมิติประสิทธิภาพประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการและการสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนประกอบด้วย</p> <p>1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พิจารณาจาก</p> <p>(1) ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดการศึกษา</p> <p>(2) ค่าใช้จ่ายจริงเฉลี่ยรายหัวนักเรียน</p> <p>(3) ดัชนีประสิทธิภาพการบริหาร</p> <p>(4) มูลค่าค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้</p> <p>2) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ พิจารณาจาก</p> <p>(1) ความสำเร็จการจัดกระบวนการงาน</p> <p>(2) ความสำเร็จของการดำเนินการตาม</p>	

รายการ	องค์ประกอบ	ข้อเสนอเพิ่มเติม
	แผน (ผลการประเมินตนเอง) (3) ผลการสอบ O-Net (4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ความพึงพอใจในคุณภาพการจัดการศึกษา ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน	

### การปฏิบัติการจัดทำรายละเอียดของรูปแบบ

แบ่งกลุ่มปฏิบัติการพิจารณาและกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย โดยจัดแบ่งเป็น 7 กลุ่ม กำหนดรายละเอียดวิธีการในแต่ละพันธกิจและความสำเร็จ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การนำองค์กรที่ดี

กลุ่มที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป

กลุ่มที่ 3 การบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน

กลุ่มที่ 4 การบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงการบริหารงานการเงิน

กลุ่มที่ 6 การเพิ่มกลไกการบริหารและการพัฒนาผู้เรียน

กลุ่มที่ 7 ความสำเร็จของการบริหารจัดการ

กลุ่มที่ ..... ภารกิจกลุ่ม.....

สมาชิกกลุ่ม

ที่	ชื่อ-สกุล	ร่วมปฏิบัติการ ในฐานะ/ที่อยู่/ โทรศัพท์

## ผลการปฏิบัติการ

องค์ประกอบรูปแบบ	รายละเอียด/วิธีดำเนินการ

(ลงชื่อ) .....ผู้บันทึก  
(.....)

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**การประเมินความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนไปใช้**  
 (แบบ 6 แบบประเมินรูปแบบ)

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ ใช้สอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบเครือข่ายการเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจราชการในระดับเขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ
2. แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้  
 ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ สอบถามความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้  
 ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบเขียนตอบ สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้ปฏิบัติหรือเครือข่ายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป สัดส่วน 100:150:150 คน ตามลำดับ
- 4.ให้อ่านแบบสอบถามเพิ่มเติมในแต่ละตอนก่อนตอบแบบสอบถามนี้

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ให้เลือกกา / ใน  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  น้อยกว่า 25 ปี  25 – 50 ปี  มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท
4. สถานภาพ  ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ  
 ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา  
 ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั่วไป

**ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้**

ให้ท่านพิจารณารายการองค์ประกอบของรูปแบบเครือข่ายการตรวจราชการที่กำหนดให้ ว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในการตรวจราชการในระดับเขตตรวจราชการมากน้อยเพียงใด แล้วกาเครื่องหมาย / ในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน กำหนดระดับความเป็นไปได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

องค์ประกอบและลักษณะรูปแบบเครือข่าย	ระดับความ เป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
<b>ลักษณะรูปแบบ</b>					
1. เป็นรูปแบบวิธีการ (Semantic Model) ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย					
2. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาจากสภาพ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน ทั้งในกรอบระเบียบกฎหมายที่ปฏิบัติจริงและแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ					
3. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์และความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนแบบสมดุล					
4. เป็นรูปแบบเครือข่ายที่พัฒนาขึ้น โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีความชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
<b>ด้านความสำเร็จ</b>					
1. จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง					
2. จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
4. ความก้าวหน้า เข้มแข็ง มั่นคงของโรงเรียน					
<b>ด้านการนำองค์กร</b>					
1. สร้างความตระหนักในเป้าหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม					
2. กำหนดสิ่งที่ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์					
3. สร้างทีมผู้นำการพัฒนา					
4. พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM)					
5. ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่ดี					
<b>การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป</b>					
1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวางแผนพัฒนาโรงเรียน					
2. เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ สุขากิจบาล ความปลอดภัย อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม					
3. ประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					

องค์ประกอบและลักษณะรูปแบบเครือข่าย	ระดับความ เป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
4. จัดระบบและยกระดับความสำเร็จของงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน					
5. จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการโรงเรียน					
<b>ภารกิจการบริหารวิชาการแบบครบวงจร</b>					
1. บริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจรทั้งโรงเรียน					
2. พัฒนาหลักสูตรโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม					
3. จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
4. ประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
5. พัฒนางานวิชาการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ					
<b>ด้านการบริหารการเงินและความมั่นคงทางการเงิน</b>					
1. กำหนดแผนงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน					
2.สรรหา ใช้และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดสมรรถนะ					
3.พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู					
4. การเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารงานการเงิน					
5. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์					
<b>ด้านกลไกการบริหารจัดการ</b>					
1. สร้างกลไกผู้รับผิดชอบ					
2. สร้างกลไกระบบงานและการปฏิบัติงาน					
3. กลไกการประเมินผล					
4. กลไกการจัดการความเสี่ยง					

## แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานประกอบการศึกษา

(แบบ 7)

ข้อที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน (โรงเรียน.....)

ข้อที่ 2. ข้อมูลสัมภาระณแนวทางและความเป็นไปได้ในการพัฒนา

ข้อที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

1.1 ตั้งอยู่เลขที่.....

1.2 ได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ .....

1.3 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้น.....

ข้อที่ 2. ข้อมูลด้านการบริหาร

2.1 ผู้รับใบอนุญาต (นาย/ นาง/นางสาว) .....

2.2 ผู้จัดการ(นาย /นาง/นางสาว) .....

2.3 ผู้อำนวยการ(นาย/นาง/นางสาว).....

2.4 ประวัติโดยย่อ คำขวัญ และวัตถุประสงค์เฉพาะของสถานศึกษา ประวัติ ก่อตั้ง .....

2.5 โครงสร้างการบริหาร(แผนภูมิ).....

2.6 ปรัชญาและวิสัยทัศน์สถานศึกษา.....

2.7 พันธกิจและเป้าหมายสถานศึกษา.....

2.8 แผนพัฒนาคุณภาพ.....

2.9 ประเภทโรงเรียน.....

ข้อ 3. ลักษณะ โรงเรียน

3.1 ระดับการเปิดสอน

ประถมวัย-ประถมศึกษา

และมีมัธยมต้น-มัธยมปลาย

3.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียน

ปี ชั้น	2551	2552	2553	2554	2555
(ประถมวัย) ชั้นอนุบาล 1					
(ประถมวัย) ชั้นอนุบาล 2					
(ประถมวัย) ชั้นอนุบาล 3					
รวม					
ประถมศึกษาปีที่ 1					

ปี ชั้น	2551	2552	2553	2554	2555
ประถมศึกษาปีที่ 2					
ประถมศึกษาปีที่ 3					
ประถมศึกษาปีที่ 4					
ประถมศึกษาปีที่ 5					
ประถมศึกษาปีที่ 6					
รวม					
มัธยมปีที่ 1					
มัธยมปีที่ 2					
มัธยมปีที่ 3					
มัธยมปีที่ 4					
มัธยมปีที่ 5					
มัธยมปีที่ 6					
รวม					
รวมทั้งสิ้น					

### 3.3 ข้อมูล จำนวน ครู – อาจารย์ ผู้สอน

ปีการศึกษา	2551	2552	2553	2554	2555
8 กลุ่มสาระการเรียนรู้					
ภาษาไทย					
คณิตศาสตร์					
วิทยาศาสตร์					
สังคมศาสตร์					
สุขศึกษา - พลศึกษา					
ศิลปะ					
การงาน					
ภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ)					
ภาษาต่างประเทศ (จีน)					
รวม					



## 3.4 ลักษณะผู้รับใบอนุญาต

บุคคลธรรมดา

นิติบุคคล

ห้างหุ้นส่วนจำกัด/บริษัท

มูลนิธิในพุทธศาสนา/การกุศลของวัด

มูลนิธิในคริสต์ศาสนา

มูลนิธิในศาสนาอิสลาม

อื่น ๆ (ระบุ) มูลนิธิในสมาคมจีน

## 3.5 ข้อมูลจำนวนอาคาร สถานที่ พ.ศ. 2555

ชื่ออาคาร สิ่งก่อสร้าง	จำนวนห้อง	พื้นที่รวม (ตารางเมตร)	จำนวนห้อง ที่รับนักเรียน	หมายเหตุ
1. อาคารเรียน ปฐมวัย				
2. อาคารเรียน ประถม-มัธยม				
3. อาคารเรียนอำนวยการ				
4. สนาม/ โรงยิมเนเซียม				

หมายเหตุ โรงเรียนมีเนื้อที่ ไร่ - ตารางวา

## 4. ข้อมูลบุคลากร

## 4.1 จำนวนบุคลากร จำแนกตามหน้าที่ ปีที่รับตำแหน่ง และสาขาวุฒิการศึกษา

ประเภทบุคลากร	2551	2552	2553	2554	2555
ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ					
ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการ					
ผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ					
ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ					
ผู้รับใบอนุญาต					
ผู้จัดการ					
ผู้อำนวยการ					

รองผู้อำนวยการ					
ครู					
ครูพิเศษ					
ครูต่างประเทศ					
พี่เลี้ยง					
สนับสนุนการสอน					
นักรการภารโรง					
คนขับรถ					
ยามรักษาความปลอดภัย					
อื่น ๆ (ระบุ.....)					
รวม					

4.2 จำนวนครูประจำการที่ได้สอนตรงตามวิชาเอก 28 คน

4.3 จำนวนครูประจำการที่ไม่ได้สอนตรงตามวิชาเอก 3 คน

4.4 สาขาที่ขาดแคลนครู  ภาษาไทย.....คน  คณิตศาสตร์..... คน  วิทยาศาสตร์ .....คน

สังคมศึกษา.....คน  สุขศึกษา.....คน  ศิลปศึกษา.....คน

การอาชีพ.....คน  ภาษาต่างประเทศ .....คน  คอมพิวเตอร์.....คน

#### 5. สภาพชุมชนโดยรวม (ระบุกลุ่มที่มากที่สุดเพียงกลุ่มเดียว)

5.1 อาชีพหลักของชุมชน คือ

รับราชการ  ค้าขาย เกษตรกร  รับจ้าง ไม่มีอาชีพ อื่น ๆ

5.2 ศาสนาที่ชุมชนนับถือ คือ

พุทธ  คริสต์  อิสลาม

ฮินดู  ซิกข์  อื่น ๆ .....

5.3 อาชีพหลักของผู้ปกครองส่วนใหญ่ คือ

รับราชการ  ค้าขาย เกษตรกร  รับจ้าง  ไม่มีอาชีพ อื่น ๆ

(ระบุ).....

5.4 ศาสนาที่ผู้ปกครองส่วนใหญ่ นับถือ คือ

พุทธ  คริสต์  อิสลาม  ฮินดู  ซิกข์  อื่น ๆ (ระบุ).....

รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครองต่อครอบครัว.....บาทต่อปี

#### 6. ข้อมูลห้องปฏิบัติการ

6.1 เครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรมใช้งาน มีทั้งหมด เครื่อง

คอมพิวเตอร์	จำนวน (เครื่อง)
1.ใช้ในการเรียนการสอน	
2.ใช้สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตได้	
3.ใช้ในการบริหาร	

6.2 ห้องปฏิบัติการมีทั้งหมด	ได้แก่
ห้องคอมพิวเตอร์	ห้อง
ห้องวิทยาศาสตร์	ห้อง
ห้องปฏิบัติการทางภาษา	ห้อง
ห้องศิลปะ	ห้อง
ห้องนาฏศิลป์/ดนตรี	ห้อง
ห้องพยาบาล	ห้อง
ห้องศาสนาสัมพันธ์	ห้อง
ห้องแนะแนว	ห้อง
ห้องพละ	ห้อง
ห้องลูกเสือ	ห้อง
ห้องสื่อการเรียนการสอน	ห้อง
ห้องสหกรณ์การ	ห้อง
ห้องมินิเซียร์	1 ห้อง

#### 7. แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

- 7.1 ห้องสมุด                      มีขนาด ..... ตารางเมตร  
 จำนวนหนังสือคั่นคว่ำในห้องสมุด จำนวน.....เล่ม  
 จำนวนผู้เรียนที่ใช้ในห้องสมุดในปีการศึกษานี้คิดเป็น.....คน/วัน

#### 7.2 แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ และเพิ่มเติมได้)

แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน
<input type="radio"/> สวนหย่อม/สวนสุขภาพ
<input type="radio"/> สวนสมุนไพร
<input type="radio"/> สวนเกษตร
<input type="radio"/> สวนวรรณคดี
<input type="radio"/> เรือนเพาะชำ

แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน
<input type="radio"/> สนามเด็กเล่น
<input type="radio"/> ลานกิจกรรม
<input type="radio"/> ป้ายนิเทศ/บอร์ด
<input type="radio"/> มุมหนังสือ
<input type="radio"/> โรงอาหาร
<input type="radio"/> สระว่ายน้ำ
<input type="radio"/> สหกรณ์ภายในโรงเรียน
<input type="radio"/> โรงยิมเนเซียม

7.3 แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ และเพิ่มเติมได้)

แหล่งเรียนรู้ภายนอก
<input type="radio"/> โบสถ์/วัด/มัสยิด/โบราณสถาน/โบราณวัตถุ/พิพิธภัณฑ์
<input type="radio"/> สถานที่ท่องเที่ยวธรรมชาติ/สวนสาธารณะ/สวนสัตว์/อุทยาน
<input type="radio"/> สถานที่ราชการ/โรงพยาบาล/ไปรษณีย์/สถานีตำรวจ/เทศบาล
<input type="radio"/> สถานที่ศึกษามหาวิทยาลัย/โรงเรียน/ราชภัฏ/เทคโนโลยีราชมงคล
<input type="radio"/> ห้องสมุด/ห้องฟ้ายาลอง/เมืองจำลอง
<input type="radio"/> ธนาคาร/โรงแรม/ห้างสรรพสินค้า/ตลาด/โรงงาน
<input type="radio"/> พื้นที่เพาะปลูก/ไร่/สวน
<input type="radio"/> หัตถกรรมพื้นบ้าน/สินค้าพื้นเมือง
<input type="radio"/> ค่ายลูกเสือ
<input type="radio"/> โรงงานอุตสาหกรรม
<input type="radio"/> ชายทะเล/แม่น้ำ/ที่อยู่อาศัยของสัตว์ทะเล

ภาคผนวก ข  
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมพัทธ์เพื่อการวิจัย**  
**แบบสัมพัทธ์ สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 1 แบบสัมพัทธ์)**

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

รายการข้อสัมพัทธ์	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คำชี้แจง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมพัทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ตอนที่ 2.1 สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1. อุดมการณ์ ปณิธาน วิสัยทัศน์ในการการบริหารโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1. เป้าหมาย ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2. การกิจการบริหารจัดการโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
3. ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์และกลวิธีสำคัญที่โรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
6. การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการพัฒนางานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 2.2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (โรงเรียนมีปัญหาการบริหารจัดการในเรื่องที่กำหนดอะไรบ้าง โรงเรียนดำเนินการแก้ไขอย่างไร และท่านคิดว่าควรดำเนินการพัฒนาอย่างไร)	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการข้อสัมภาษณ์	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
1.อุดมการณ์ ปณิธาน วิสัยทัศน์ในการการบริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.เป้าหมาย ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. การกิจการบริหารจัดการโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.1 การนำองค์กร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
3.2 การบริหารทั่วไป	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
3.3 การบริหารวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.4 การบริหารงานบุคคล	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.5 การบริหารงานการเงิน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4. ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์และกลวิธีสำคัญที่โรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
7.การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการพัฒนางานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8.การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10 . การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปในการพัฒนาการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.2 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (เป้าหมาย ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ)	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสังเกตเพื่อการวิจัย**  
**แบบสังเกตสภาพ กิจกรรมกรรมการบริหารและพฤติกรรมผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ**  
**โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 2 แบบสังเกต)**

-----  
 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

รายการการสังเกต	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คำชี้แจง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสังเกต	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 2 สภาพ กิจกรรมการบริหารและพฤติกรรมของ เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1. อุดมการณ์ ปณิธาน วิสัยทัศน์ในการการบริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2. เป้าหมาย ความสำเร็จที่คาดหวังและตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4. การบริหารวิชาการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5. การบริหารงานบุคคล	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. การบริหารการเงิน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. การบริหารทั่วไป	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกลวิธีสำคัญในการบริหาร โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
9. การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ให้บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. การใช้อำนาจ การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการ พัฒนางานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
12. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
13. การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
14. การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้



รายการการสังเกต	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
ภาษาจีน							
15. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
16. กลไกการนำแผนสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
18. การปรับปรุงและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ข้อสังเกตทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1. ข้อสังเกตทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2. ข้อสังเกตทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย**  
**แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 3 แบบสนทนากลุ่ม)**

-----  
 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบสนทนากลุ่ม ดังนี้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คำชี้แจง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 2 ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน (ตามความคิดเห็นที่เป็นฉันท มติของกลุ่ม)	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1. เป้าหมาย/ความสำเร็จที่คาดหวังในการบริหารจัดการ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2. การบริหารทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. การบริหารวิชาการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4. การบริหารงานบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5. การบริหารงานการเงิน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกลวิธีสำคัญในการบริหาร โรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ให้บุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8.การจัดระบบงานของโรงเรียนและคู่มือการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
9.การสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการพัฒนางานของ บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานทั้งทีมงานบริหาร ทีมงานทางวิชาการและทีมงานครูสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. การสร้างค่านิยมในการสอนและพัฒนาการสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาการบริหารจัดการ และรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปในการพัฒนาการ บริหารจัดการการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
ภาษาจีน							
2. ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่เหมาะสม (ลักษณะ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบ (ภารกิจ เป้าหมาย โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และกลไก)	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 4 แบบประเมินความต้องการจำเป็น)**

-----  
 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบสนทนากลุ่ม ดังนี้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คำชี้แจง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประเมิน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 2 รายการความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านการนำองค์กร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1. กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่ รับรู้ ยอมรับของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ความตระหนักในบทบาทการให้บริการการศึกษาและ การดำรงอยู่เชิงธุรกิจของโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. ผู้รับใบอนุญาต มูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษามี ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4. ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียนและมุ่งผลที่เกิดกับ ผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. สร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็งและให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุค่านิยมร่วมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
7. มีความชัดเจน ในการกิจและความท้าทายยุทธศาสตร์/รัฐ ปัญหาที่กำลังเผชิญ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8. รู้จักพื้นที่ ชุมชนและประชาชนกลุ่มเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. รอบรู้ในระบบและวิธีการพัฒนาโรงเรียนของคณะผู้บริหาร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10. ยุทธศาสตร์เป็นที่รับรู้มีกลไกกำกับสู่การปฏิบัติมีเอกภาพทั้ง โรงเรียน ถึงระดับบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
11. รายงานความสำเร็จผลการพัฒนาและความเป็นเลิศให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนทราบอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
12. จัดการความรู้พัฒนานวัตกรรมและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
13. ยุทธศาสตร์เป็นที่รับรู้มีกลไกกำกับสู่การปฏิบัติมีเอกภาพทั้ง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
โรงเรียน ถึงระดับบุคคล							
14. รายงานความสำเร็จ ผลการพัฒนาและความเป็นเลิศให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนทราบอย่างเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
15. จัดการความรู้พัฒนานวัตกรรมและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านบริหารทั่วไป	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1. ใช้ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติและการกำกับดำเนินงานทั้งโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2. จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมที่ ชัดเจนในเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์กลไกและไว ต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. จัดระบบประกันคุณภาพภายใน ที่เป็นระบบเดียวกับระบบ บริหารประเมินและรายงานการประเมินตนเองและประสาน การประเมินภายนอก	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการทั้งโรงเรียน สะท้อนความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5. จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ การ รายงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
6. ประสานการกำหนดเขตบริการและแผนการรับนักเรียน สัมมา โนนักเรียนและดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. จัดทำทะเบียนนักเรียนและประสานดำเนินการระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียนเกี่ยวกับความประพฤติ ยาเสพติด การเรียน สิทธิเด็กเป็นรูปธรรม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8. ใช้ผลการประเมินภายนอกและการประเมินตนเองในการ ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
9. จัดระบบดูแล ฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย บริการ อาหารกลางวันและโภชนาการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10. วางผัง จัดภูมิทัศน์ คูและสถานที่สิ่งแวดล้อมและการใช้ อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. จัดสุขภาพิบาลโรงเรียน ไฟฟ้า ประปาระบบรักษาความ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
ปลอดภัย อาคารสถานที่และทรัพย์สิน							
12. สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาให้ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
13. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับกับชุมชนและสนับสนุนกิจกรรม ชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14. จัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียน การสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
15. ดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
16. ประสานงานการบริหารการจัดการศึกษากับหน่วยงาน สถานศึกษาเครือข่าย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
17. ดำเนินงานการป้องกันสารเสพติด สิ่งมั่วเมาในสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
18. ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อ เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนอย่างเป็นระบบเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านบริหารวิชาการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1. แผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ใช้แผนปฏิบัติการ จัดการเรียนรู้กำกับการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. จัดทำหลักสูตร โรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิคและ นวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4. จัดระบบ พัฒนาเครื่องมือและวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ตามเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและเทียบ โอนผลการเรียนตาม ศักยภาพผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. พัฒนาหลักสูตรเพิ่มสาระภาษาจีน พัฒนาการสอนและการ ประเมินผลการสอนภาษาจีนสู่ความเลิศ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. จัดระบบงานทะเบียนวัดผลและเอกสารสำคัญครบถ้วนและ รวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
7. การวิจัยปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพการสอน ทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
8.พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา8โดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.พัฒนาห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและประสานการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10. พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะทางวิชาการของครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
11. คัดสรรและให้บริการหนังสือเรียนและเอกสารความรู้ที่มีคุณภาพจัดคลังภูมิปัญญาและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ภายนอกในการจัดการเรียนการสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
12. จัดแนะแนวทางการศึกษาการให้คำปรึกษาและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทางการเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
13. ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการวิชาการแก่ชุมชนรวมทั้งครอบครัวและสถาบันฯที่ช่วยจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
14. สร้างเครือข่ายและสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการในกลุ่มโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนและโรงเรียนทั่วไป	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
15. รายงานคุณภาพการศึกษาและใช้ผลการประเมินตนเองการประเมินภายนอกในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านบริหารการเงิน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1.การบัญชีเบิกจ่ายและรายงานทางการเงิน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2.จัดระบบตรวจสอบภายใน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมเพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4.บริหารและควบคุมทางการเงินของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5.จัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ งานทะเบียน จัดเก็บและให้บริการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
6.กำหนดแผนการเงินและแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนที่ชัดเจนโดยความเห็นชอบของฝ่ายบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.บริหารทรัพย์สินและใช้ประโยชน์	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8.จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
9.จัดระบบควบคุมทางการเงินและการบัญชี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
10. คำนวณต้นทุนรายจ่ายและแสดงกำไร-ขาดทุนในการดำเนิน กิจการรายปีควบคู่กับรายงานทางการเงินของมูลนิธิ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. จัดให้มีการรายงานทางการเงินอย่างโปร่งใส	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านการบริหารงานบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1.การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารและครูตามเกณฑ์และระเบียบที่ กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.การวางแผนอัตรากำลังและ แผนพัฒนาบุคลากรบุคคลที่สอดคล้อง รับกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการ พัฒนา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4.ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5.ดำเนินการส่งเสริมระเบียบวินัยและการอุทธรณ์ร้องทุกข์	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6.จัดอัตรากำลังและมอบหมายภารกิจ และเป้าหมายการการ ปฏิบัติให้ บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
7. จัดทำทะเบียนประวัติครู บัญชี ทักษะเพื่อการพัฒนาและจัด สวัสดิการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8.พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพของครู อย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.จัดทำเนียบประสานงานและสนับสนุนวิชาการท้องถิ่น	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10. จัดระบบความดี ความชอบ ขวัญกำลังใจอย่างทั่วถึงและเท่า เทียม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
11. ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ครูทุกคนได้รับ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและความเป็นมืออาชีพ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
12. ดำเนินการประสานการดำเนินการเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการและ นันทนาการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านกลไกการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1.จัดการความรู้ในโรงเรียนทั้งการสร้างความรู้ ศูนย์ความรู้และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งของครูและนักเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
2.ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ผังกิจกรรมการ ปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
3.จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือมือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4.จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5.กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่รับผิดชอบ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6.จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7.รายงานการประเมินตนเองทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8.บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะร่วมของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
9.ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. สร้างค่านิยมแห่งความสำเร็จ(เช่นเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนวิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านความสำเร็จที่คาดหวัง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1. โรงเรียนมีวิธีการเฉพาะในการจัดการและบอกความสำเร็จได้ อย่างเป็นรูปธรรม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2. โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี พอเพียง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. โรงเรียนรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษาและดำรงอยู่ ได้ในเชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4. ครูเป็นครูมืออาชีพ รักโรงเรียนมั่นคงในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5. ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติตามมาตรฐานการเรียนรู้ คุณลักษณะและสมรรถนะตามที่หลักสูตรกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. โรงเรียนเป็นศูนย์วัฒนธรรมการสอนภาษาจีนและศูนย์การ เรียนรู้ภาษาจีนของชุมชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข มีทักษะการเรียนรู้ พัฒนาผลการ เรียนต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศได้รับการยอมรับ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
8. โรงเรียนได้รับการยอมรับและเป็นตัวแทนทางวิชาการใน ระดับสากล	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
9. ผู้ปกครอง ชุมชนพึงพอใจคุณภาพโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10. โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานใช้ผลการประเมินในการ ปรับปรุงพัฒนาและพัฒนาต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบปฏิบัติการเพื่อการวิจัย**  
**แบบปฏิบัติการพัฒนารูปแบบการจัดการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน**  
**(แบบ 4 แบบประเมินความต้องการจำเป็น)**

-----  
 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบปฏิบัติการ ดังนี้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คำชี้แจง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประชุม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 2 รายการปฏิบัติการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
1) ลักษณะการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(1) โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป็นองค์กรกึ่งองค์การ ธุรกิจและองค์การบริการ มีบทบาทหน้าที่ในการช่วยรัฐ ให้บริการการศึกษาและต้องดำรงอยู่ในเชิงธุรกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
(2) บริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ มูลนิธิ/ผู้รับใบอนุญาตมี อำนาจสูงสุดในการจัด ผู้อำนวยการโดยการแนะนำของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจสูงสุดในการ บริหารจัดการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) โรงเรียนมีภารกิจที่ต้องดำรงองค์การในเชิงธุรกิจและภารกิจ การบริหารการจัดการศึกษา 4 ด้าน (1) ด้านการบริหารทั่วไป (2) ด้านการบริหารงานวิชาการ (3) ด้านการบริหารการเงิน และงบประมาณ (4) การบริหารงานบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) การบริหารโรงเรียนภายใต้กรอบทิศทางตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบาย แผนการศึกษาและระเบียบปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการกลุ่มเดียวกับกลุ่มเป้าหมาย ของรัฐ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(5) สิ่งที่ทำหายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนคือความอยู่รอดของ โรงเรียนทั้งในเชิงธุรกิจและการให้บริการ (จัดการศึกษา ได้และมีกำไร)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6) ความอยู่รอดของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการสารสนเทศในกลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คุณภาพและการยอมรับของผู้ปกครองจะนำไปสู่การมีผู้เรียน การมีรายได้ รวมทั้งมีเครือข่ายและมีความสัมพันธ์อันดีกับ ชุมชน ผู้ปกครองและผู้เรียน							
2) สภาพแวดล้อมการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง(strength)ประกอบด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
(1) ทัศนคติการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนอดีต- ปัจจุบัน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(2) ความเป็นโรงเรียนชุมชน เอาใจใส่ดูแลเด็กเป็นอย่างดี ใกล้ชิดผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(3) ครูเป็นครูมืออาชีพ สังสมความรู้ต่อเนื่องและพร้อมให้ ความร่วมมือ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) ค่าใช้จ่ายพอเพียงทั้งเงินรายหัว เงินมูลนิธิและแหล่งเงินผู้ ศรัทธา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(5) อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อพอเพียง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(6) ผู้เรียนเป็นเด็กในชุมชน อยู่ใกล้โรงเรียนและเป็นสื่อความ ร่วมมือกับชุมชน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(7)ความพร้อมของผู้บริหารและครูในการพัฒนาการบริหาร/ การสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(8) โรงเรียนจัดการศึกษาแบบให้เรียนฟรีมีเงื่อนไขการระดม สรรพกำลังสูง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(9) เป็นนิติบุคคล ได้รับการยกเว้นภาษีและสนับสนุนทาง วิชาการจากรัฐ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(10) มีกรรมการสถานศึกษาให้คำปรึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน(weakness)ประกอบด้วย (ตามลำดับ)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) ผู้เรียนส่วนหนึ่งยากจน ต้องช่วยผู้ปกครองหารายได้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก/วิชาถนัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) ครูขาดความภาคภูมิใจในความเป็นครู โรงเรียนเอกชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(4) แหล่งเรียนรู้ภายในยังได้รับการพัฒนาไม่เต็มที่	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(5) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูและครูกับบุคคลภายนอก จำกัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(7) การบริหารจัดการไม่สะท้อนประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(8) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(9) อาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์จำกัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(10) ระบบดูแลช่วยเหลือเด็ก ดำเนินการได้ไม่ครอบคลุม ไม่ ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ปัจจัยแวดล้อมที่เป็น โอกาส(opportunity) ประกอบด้วย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) รัฐสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัว สนับสนุนทางวิชาการ เงิน กู้ยืม ฯ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(2) คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นองค์กร สนับสนุน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(3) ชุมชน คนไทยเชื้อสายจีนผู้ก่อตั้งให้การสนับสนุน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(4) สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองช่วยเหลือ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(5) จัดการศึกษาได้หลากหลาย อิสระ มีโอกาสสร้างความเป็น เลิศ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(6) โกลด์แหล่งวิทยาการ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าถึง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(7) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศในภูมิภาคอาเซียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(8) ความใกล้ชิดของวัฒนธรรมไทย-จีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ปัจจัยแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค(threat) ประกอบด้วย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) นโยบายเปิดกว้าง และการแข่งขันทางการศึกษาของรัฐ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(2) นโยบายการจัดส่วนแบ่งด้านการตลาด (การรับนักเรียน) ของรัฐไม่แน่นอน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(3) สิ่งแวดล้อมชุมชนที่ตั้งโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีดีพอ ค่านิยมการเรียนภาษาจีนของคนไทยยังไม่แพร่หลาย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(4) ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจนไม่ตระหนักถึง ความสำคัญของการศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3) ลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(1) เป็นรูปแบบวิธีการ (semantic model) ในการบริหาร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
จัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย							
(2) เป็นรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มีสาระและองค์ประกอบตรงกับรูปแบบการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ คัดสรรเฉพาะวิธีการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และใช้ได้กับโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทุกแห่งในประเทศไทย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(5) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาที่ได้จากการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
เพื่อเป็นตัวแบบในการปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5) องค์ประกอบของรูปแบบ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ 5 พันธกิจ และ 1 กลไก เป็นตัวแปรเหตุและความสำเร็จของการบริหารจัดการเป็นตัวแปรผล พันธกิจการบริหารและกลยุทธ์ (ตัวแปรเหตุ/ปัจจัยการบริหาร) 1) การนำองค์กรที่ดี (1) ตระหนักในบทบาทหน้าที่ต่อสังคม (2) รู้จักผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย (3) กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน (4) กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (5) สร้างทีมผู้นำการพัฒนา (6) พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM) (7) รอบรู้วิธีการพัฒนาของผู้บริหาร (8) จัดโครงสร้างการบริหาร (9) สร้างค่านิยมร่วมการพัฒนา (10) สื่อสารผลงานสู่สาธารณชน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
พันธกิจการบริหารและกลยุทธ์ (ตัวแปรเหตุ/ปัจจัยการบริหาร)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
1) การนำองค์กรที่ดี (1) ตระหนักในบทบาทหน้าที่ต่อสังคม (2) รู้จักผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย (3) กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน (4) กำหนดสิ่งท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (5) สร้างทีมผู้นำการพัฒนา (6) พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM) (7) รอบรู้วิธีการพัฒนาของผู้บริหาร (8) จัดโครงสร้างการบริหาร (9) สร้างค่านิยมร่วมการพัฒนา (10) สื่อสารผลงานสู่สาธารณชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป (1) วางแผนพัฒนาโรงเรียนเชิงยุทธศาสตร์ (2) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน (3) ระบบข้อมูลมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (4) เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สาร บรรณ การรายงาน (5) ประสานการกำหนดเขตบริการและ แผนการรับนักเรียน (6) เพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน (7) ใช้ผลการประเมินภายนอกและการ ประเมินตนเองในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง (8) เฝ้าระวังและบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันและโภชนาการ (9) จัดสุขภาพกาย ไฟฟ้า ประปา ระบบ รักษาความปลอดภัย อาคาร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
สถานที่และทรัพย์สิน (10) สนับสนุนการปฏิบัติงานของ กรรมการสถานศึกษา (11) ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัด กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นระบบ (12) ประสานเครือข่าย ชุมชนสัมพันธ์ และประชาสัมพันธ์							
3) การเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (1) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (2) บริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจร ต่อเนื่อง (3) พัฒนาหลักสูตร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม (4) จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พัฒนานวัตกรรมการ สอนด้วยการปฏิบัติจริง (5) พัฒนาหลักสูตร การสอนภาษาจีนความเป็นเลิศ (6) พัฒนาเครื่องมือ เพิ่มประสิทธิภาพการวัดและประเมินผล ด้วยการปฏิบัติจริง (7) จัดงานทะเบียนวัดผลอิเล็กทรอนิกส์ (8) พัฒนาสื่อ นวัตกรรมโดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียน (9) จัดการความรู้และบริการแหล่งการเรียนรู้ (10) นิเทศแบบร่วมมือพัฒนาครูและผู้เรียน (11) แนะนำการศึกษาควบคู่กับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน (12) รายงานการประเมินตนเอง ถอดบทเรียนและใช้ผลการ ประเมินในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4) การบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพ (1) วางแผนงานบุคคลสอดคล้องกับแผนพัฒนาการ ปฏิบัติงาน (2) สรรหาและแต่งตั้งครูที่เน้นสมรรถนะและระเบียบที่ กำหนด (3) มอบหมายภารกิจที่ชัดเจนถึงระดับบุคคล (4) พัฒนาครูทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเท่าเทียมตาม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
<p>ความต้องการจำเป็น</p> <p>(5) พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจในความเป็นครู</p> <p>(6) สร้างความเป็นธรรมและเท่าเทียมในรายได้ ความดีความชอบและสวัสดิการ</p> <p>(7) ใช้ครูภูมิปัญญา</p> <p>(8) ประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นกลไกการพัฒนา</p> <p>(9) พัฒนาครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>							
<p>5) การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความมั่นคงการบริหารงานการเงิน</p> <p>(1) กำหนดแผนการเงินที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาผู้เรียน</p> <p>(2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายหัว รายกิจกรรมเพื่อการใช้จ่ายอย่างประหยัด</p> <p>(3) บริหารงานการเงินอย่างเป็นระบบ</p> <p>(4) จัดทำบัญชี และการรายงานทางการเงินตามมาตรฐานทางการเงิน</p> <p>(5) จัดระบบการตรวจสอบภายใน</p> <p>(6) เพิ่มประสิทธิภาพงานพัสดุ เน้นการใช้และการดูแลรักษา</p> <p>(7) บริหารสินทรัพย์ ระดมรายได้สร้างความมั่นคงให้กับมูลนิธิการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>(8) กำหนดต้นทุน รายจ่าย กำไร-ขาดทุนในการดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส</p> <p>(9) ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ</p> <p>(10) รายงานทางการเงิน รายงานกิจการรายปีอย่างโปร่งใส</p>	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
<p>6) กลไกการบริหารและการพัฒนาผู้เรียน</p> <p>(1) สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จการปฏิบัติงานระดับบุคคล</p> <p>(2) ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ผังกิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียน</p> <p>จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือ</p>	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้



รายการสารสนเทศกลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
<p>คุณภาพคู่มือมือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)</p> <p>(3) จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพคู่มือมือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)</p> <p>(4) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน จัดการความรู้ในโรงเรียน</p> <p>(5) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่รับผิดชอบระดับบุคคล</p> <p>(6) จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงาน รายงานการประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ฝ่ายและระดับโรงเรียน</p> <p>(7) บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะร่วมของผู้เรียน</p> <p>(8) ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย</p> <p>(9) สร้างค่านิยมร่วมแห่งความสำเร็จ(เช่นเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนวิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)</p>							
<p>7) ความสำเร็จของการบริหารจัดการ(ตัวแปรผล) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พิจารณาจาก</p> <p>(1) ค่าใช้จ่ายรวมในการจัดการศึกษา</p> <p>(2) ค่าใช้จ่ายจริงเฉลี่ยรายหัวนักเรียน</p> <p>(3) ดัชนีประสิทธิภาพการบริหาร</p> <p>(4) มูลค่าค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้</p> <p>ประสิทธิผลของการบริหารจัดการพิจารณาจาก</p> <p>(1) ความสำเร็จการจัดกระบวนการงาน</p> <p>(2) ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (ผลการประเมินตนเอง)</p> <p>(3) ผลการสอบ O-Net</p> <p>(4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน</p>	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
กิจกรรมการประชุมกลุ่มย่อย	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
1) คำชี้แจง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2) กิจกรรม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
3) การรวบรวมข้อมูล	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4) การกำหนดรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5) การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

**ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนไปใช้**  
 (แบบ 6 แบบประเมินรูปแบบ)

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบสนทนากลุ่ม ดังนี้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
คำชี้แจง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประเมิน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 2 รายการการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ลักษณะรูปแบบ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) เป็นรูปแบบวิธีการ (Semantic Model) ในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาจากสภาพความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในปัจจุบัน ทั้งในกรอบระเบียบกฎหมายที่ปฏิบัติจริงและแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(3) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์และความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนแบบสมดุล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) เป็นรูปแบบเครือข่ายที่พัฒนาขึ้น โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน มีความชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(1) จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(2) จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
(4) ความก้าวหน้า แข็งแรง มั่นคงของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านการนำองค์กรที่ดี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) สร้างความตระหนักในเป้าหมายและความรับผิดชอบต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) กำหนดสิ่งที่ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) สร้างทีมผู้นำการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) พัฒนาทั้งโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (SRBM)	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(5) ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไป	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) เพิ่มประสิทธิภาพงานธุรการ สารบรรณ สุขากิจบาล ความปลอดภัย อาคาร สถานที่และ สิ่งแวดล้อม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) ประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) จัดระบบและยกระดับความสำเร็จของงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(5) จัดระบบและเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
การจัดการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศทั้งโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) บริหารการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครบวงจรทั้งโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) พัฒนาหลักสูตร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) ประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(5) พัฒนางานวิชาการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านการบริหารงานบุคคลและความมั่นคงทางการเงิน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) กำหนดแผนงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) สรรหา ใช้และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

รายการการสนทนากลุ่ม	คะแนน/ คนที่					IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	1	2	3	4	5		
โดยยึดสมรรถนะ							
(3) พัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพและความภาคภูมิใจ ในความเป็นครู	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) การเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการ บริหารงานการเงิน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(5) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
ด้านกลไกการบริหารจัดการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(1) สร้างกลไกผู้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(2) สร้างกลไกระบบงานและการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
(3) กลไกการประเมินผล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
(4) กลไกการจัดการความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น(Reliability)ของแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของ  
รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	108.3989	231.0433	.4052	.9635
A2	108.1322	228.6450	.5036	.9626
A3	108.1989	231.1371	.4901	.9624
A4	108.2322	231.7016	.5041	.9622
B1	108.0656	225.6587	.7223	.9607
B2	108.1656	229.0026	.5464	.9621
B3	107.9322	231.0515	.5717	.9618
B4	107.9989	230.6447	.6355	.9614
C1	107.8989	224.9054	.7758	.9604
C2	107.9322	224.2813	.9183	.9596
C3	108.1989	231.1371	.4901	.9624
C4	108.2322	231.7016	.5041	.9622
C5	108.0656	225.6587	.7223	.9607
D1	108.1656	229.0026	.5464	.9621
D2	107.9322	231.0515	.5717	.9618
D3	107.7989	232.3408	.5443	.9619
D4	107.8656	226.6030	.7580	.9605
D5	107.8656	226.6030	.7580	.9605
E1	107.8656	226.6030	.7580	.9605
E2	107.9322	224.2813	.9183	.9596
E3	107.5989	229.3771	.4805	.9628
E4	107.8656	226.6030	.7580	.9605

E5	107.4989	228.2654	.5666	.9620
F1	107.8989	224.9054	.7758	.9604
F2	107.9322	224.2813	.9183	.9596
F3	107.8656	226.6030	.7580	.9605
F4	107.8656	226.6030	.7580	.9605
F5	107.8656	226.6030	.7580	.9605
G1	107.8656	226.6030	.7580	.9605
G2	107.8656	226.6030	.7580	.9605
G3	107.9667	227.6885	1.0000	.9598
G4	107.9667	227.6885	1.0000	.9598

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 32

Alpha = .9624

## ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม



**การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม  
เพื่อสรุปสภาพการบริหารจัดการตามภารกิจของโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนเป้าหมาย**

รายการสัมภาษณ์/สังเกต การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ลักษณะองค์กรและการนำองค์กร</b>															
1) ความตระหนักในบทบาทการ ให้บริการการศึกษาและการดำรงอยู่ เชิงธุรกิจของโรงเรียน	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
2) ฐานพื้นที่ ชุมชนและประชาชน กลุ่มเป้าหมาย	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
3) มีความชัดเจน.ในภารกิจและความ ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/รู้ปัญหาที่กำลัง เผชิญ	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
4) รอบรู้ในระบบและวิธีการพัฒนา โรงเรียนของคณะผู้บริหาร	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
5) สร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็งและให้ ความสำคัญอย่างเท่าเทียม	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุ ค่านิยมร่วมของโรงเรียน	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
7) ผู้รับใบอนุญาต มูลนิธิ ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษามีความชัดเจนใน บทบาทหน้าที่	-	-	5	5	-	-	3	2	2	3	5	5	-	-	-
8) กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางพัฒนา โรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้ ขอมรับ ของครูในโรงเรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
9) ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนทั้ง โรงเรียนและมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
10) ยุทธศาสตร์เป็นที่รับรู้ มีกลไก กำกับสู่การปฏิบัติมีเอกภาพทั้ง	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
โรงเรียน ถึงระดับบุคคล															
11) จัดการความรู้ พัฒนานวัตกรรม และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
12) รายงานความสำเร็จ ผลการ พัฒนาและความเป็นเลิศให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและสาธารณชนทราบอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
<b>การบริหารทั่วไป</b>															
1) จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเชิง ยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนใน เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ กลไกและไวต่อการเปลี่ยนแปลง	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
2) ใช้ยุทธศาสตร์ประสานจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติและการกำกับการดำเนินงานทั้ง โรงเรียน	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ จัดการทั้งโรงเรียน สะท้อนความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคใน การพัฒนาโรงเรียน	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
4) จัดระบบประกันคุณภาพภายใน ที่ เป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร ประเมินและรายงานการประเมินตนเอง และประสานการประเมินภายนอก	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
5) ใช้ผลการประเมินภายนอกและการ ประเมินตนเองในการปรับปรุงพัฒนา คุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
6) ประสานการกำหนดเขตบริการและ แผนการรับนักเรียน สัมภาษณ์นักเรียน และดำเนินการเกี่ยวกับการรับนักเรียน	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) จัดทำทะเบียนนักเรียนและประสาน ดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เกี่ยวกับความประพฤติ ยาเสพติด การ เรียน สิทธิเด็กเป็นรูปธรรม	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
8) จัดระบบ เพิ่มประสิทธิภาพงาน ธุรการ สารบรรณ การรายงาน	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
9) วางผัง จัดภูมิทัศน์ คูและสถานที่ สิ่งแวดล้อมและการใช้อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
10) จัดสุขาภิบาลโรงเรียน ไฟฟ้า ประปา ระบบรักษาความปลอดภัย อาคารสถานที่และทรัพย์สิน	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
11) สนับสนุนการปฏิบัติงานของ กรรมการสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ได้ครบถ้วน	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
12) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับกับ ชุมชนและสนับสนุนกิจกรรมชุมชน	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
13) จัดระบบดูแล ใฝ่ระวังและบริการ สุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวัน และโภชนาการ	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
14) จัดกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าที่ สัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนการสอน	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
15) ดำเนินงานกิจการนักเรียน จัด กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อเสริมสร้าง ระเบียบวินัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนอย่างเป็น ระบบเป็นรูปธรรม	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
16) ดำเนินงานการป้องกันสารเสพติด สิ่งมั่วเมาในสถานศึกษา	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
17) ประสานงานการบริหารการจัด การศึกษากับหน่วยงาน สถานศึกษา เครือข่าย	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
18) ดำเนินงานประชาสัมพันธ์	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
โรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง															
<b>การบริหารวิชาการ</b>															
1) บริหารจัดการทางวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามวงจรคุณภาพและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนและผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
2) วางแผนพัฒนางานวิชาการเชิงยุทธศาสตร์ ใช้แผนปฏิบัติการและแผนการจัดการเรียนรู้กับการจัดการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
3) จัดทำหลักสูตรโรงเรียน สาระท้องถิ่นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัย	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
4) จัดการเรียนรู้แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาเทคนิคและนวัตกรรมการสอนต่อเนื่อง	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
5) จัดระบบ พัฒนาเครื่องมือและวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและเทียบโอนผลการเรียนตามศักยภาพผู้เรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	10	-	-	-	-
6) พัฒนาหลักสูตรเพิ่มสาระภาษาจีน พัฒนาการสอนและการประเมินผล การสอนภาษาจีนสู่ความเลิศ	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
7) จัดระบบงานทะเบียนวัดผลและเอกสารสำคัญครบถ้วนและรวดเร็ว	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
8) การวิจัยปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพการสอนทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
9) พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งผลที่เกิดกับผู้เรียน	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) พัฒนาห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ ภายในและประสานการใช้แหล่ง เรียนรู้ภายนอก	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
11) พัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะทางวิชาการของ ครูผู้สอน	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
12) กักตุนและให้บริการหนังสือเรียน และเอกสารความรู้ที่มีคุณภาพ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
13) จัดคลังภูมิปัญญาและใช้ภูมิปัญญา ท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ภายนอกใน การจัดการเรียนการสอน	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
14) จัดแนะแนวการศึกษา การให้ คำปรึกษาและการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนทางการเรียน	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
15) จัดระบบการนิเทศและนิเทศแบบ ร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
16) ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการ วิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งครอบครัว และสถาบันฯที่ช่วยจัดการศึกษา	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
17) สร้างเครือข่ายและสนับสนุน ช่วยเหลือทางวิชาการในกลุ่ม โรงเรียน เอกชนสอนภาษาจีนและ โรงเรียน ทั่วไป	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
18) รายงานคุณภาพการศึกษาและใช้ ผลการประเมินตนเอง การประเมิน ภายนอกในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
<b>การบริหารงานการเงิน</b>															
1) กำหนดนโยบาย แผนการเงินและ แผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงินของ	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
โรงเรียนที่ชัดเจนโดยความเห็นชอบ ของฝ่ายบริหาร															
2) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย กิจกรรมเพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่าง ประหยัด	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
3) บริหารและควบคุมทางการเงิน ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
4) การบัญชีเบิกจ่ายและรายงาน ทางการเงิน	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
5) จัดระบบตรวจสอบภายใน	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
6) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง การ บริหารงานพัสดุ งานทะเบียน จัดเก็บ บริการ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
7) บริหารทรัพย์สินและใช้ประโยชน์	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
8) จัดหารายได้และเพิ่มเงินกองทุน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
9) จัดระบบควบคุมทางการเงินและ การบัญชี	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
10) คำนวณต้นทุน รายจ่ายและ แสดงกำไร-ขาดทุนในการดำเนิน กิจการรายปี ควบคู่กับรายงานทางการเงิน ของมูลนิธิ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
11) จัดให้มีการรายงานทางการเงิน อย่างโปร่งใส	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
<b>การบริหารงานบุคคล</b>															
1) การวางแผนอัตรากำลังและ แผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้อง กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	-	-	-	5	5	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
2) การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหาร และ ครูตามเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
3) จัดอัตรากำลังและมอบหมายภารกิจ	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
และเป้าหมายการการปฏิบัติให้ บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร															
4) พัฒนาความรู้ความสามารถทาง วิชาการและวิชาชีพของครูอย่างเท่า เทียม	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
5) ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ ครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพครูและความเป็นมืออาชีพ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
6) ส่งเสริมจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
7) ดำเนินการ ประสานการดำเนินการ เกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการและ นันทนาการ	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
8) ดำเนินการส่งเสริมระเบียบวินัยและ การอุทธรณ์ร้องทุกข์	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
9) จัดทำทะเบียนประวัติครู บัญชี ทักษะเพื่อการพัฒนาและจัด สวัสดิการ	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
10) จัดทำเนียบ ประสานงานและ สนับสนุนวิชาการท้องถิ่น	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
11) ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น รายบุคคลเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนา	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
12) จัดระบบความดี ความชอบ ขวัญ กำลังใจอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-	10	-	-	-	-
<b>กลไกการบริหารจัดการ</b>															
1) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตัวชี้วัด ความสำเร็จที่รับผิดชอบระดับบุคคล	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
2) ประสานแผนปฏิบัติงาน กำหนดและ ใช้ผังกิจกรรมการปฏิบัติงาน (Roadmap) ร่วมกันทั้งโรงเรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
3) จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน 3 ระดับ (คู่มือคุณภาพ	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-

รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
คู่มือมือปฏิบัติการและคู่มือการสอน)															
4) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
5) จัดการความรู้ในโรงเรียนทั้งการสร้างความรู้ ศูนย์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งของครูและนักเรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
6) จัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มประสิทธิภาพงาน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
7) บูรณาการการสอนทุกระดับทุกสาระเพื่อพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะร่วมของผู้เรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
8) รายงานการประเมินตนเองระดับบุคคล กลุ่ม/ฝ่ายและระดับโรงเรียน	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
9) สร้างค่านิยมแห่งความสำเร็จ (เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนวิธีการเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
10) ประเมินกำไรขาดทุนของโรงเรียนอย่างเปิดเผย	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	5	5	-	-	-
<b>ความสำเร็จการบริหารโรงเรียน</b>															
1) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดีพอเพียง	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
2) โรงเรียนมีวิธีการเฉพาะในการจัดการและบอกความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
3) โรงเรียนรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษาและดำรงอยู่ในเชิงธุรกิจอย่างโปร่งใส มั่นคง	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
4) ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข มีทักษะการเรียนรู้ พัฒนาผลการเรียนต่อเนื่อง สู่ความเป็นเลิศ และได้รับ	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-



รายการสัมภรณ์/สังกัด การบริหารจัดการตามภารกิจ	อดีต					ปัจจุบัน					อนาคต				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การยอมรับ															
5) ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติตาม มาตรฐานการเรียนรู้ คุณลักษณะและ สมรรถนะตามที่หลักสูตรกำหนด	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
6) โรงเรียนเป็นศูนย์นวัตกรรมการ สอนภาษาจีนและศูนย์การเรียนรู้ ภาษาจีนของชุมชน	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
7) ครูเป็นครูมืออาชีพ รักโรงเรียน มั่นคงในวิชาชีพและมีความสุข	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
8) โรงเรียนได้รับการรับรอง มาตรฐานใช้ผลการประเมินในการ ปรับปรุงพัฒนาและพัฒนาต่อเนื่อง	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
9) ผู้ปกครอง ชุมชนพึงพอใจคุณภาพ โรงเรียน	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-
10) โรงเรียนได้รับการยอมรับและเป็น ตัวแบบทางวิชาการในระดับสากล	-	5	5	-	-	-	5	5	-	-	10	-	-	-	-

ภาคผนวก ง

หนังสือตอบรับการส่งบทความวิจัย

ที่ ศช 0520.107 (นฐ.) / 4998



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
 อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

23 กรกฎาคม 2557

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาบทความเพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 7 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2557

เรียน นายวรวิทย์ สุขะวัชรินทร์

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนในประเทศไทย" เพื่อพิจารณาจัดพิมพ์เผยแพร่ ในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 7 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2557 นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอเรียนให้ทราบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาบทความของท่านแล้ว เห็นสมควรให้ตีพิมพ์เผยแพร่บทความดังกล่าวในวารสารวิชาการ Veridian E - Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 7 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2557 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ โพธิ์ทอง)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 034 - 218789 โทรสาร 034 - 243435

เว็บไซต์เผยแพร่ <http://www.ejournal.su.ac.th>

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	วรวิทย์ สุชะวัชรินทร์
วันเดือนปีเกิด	4 กันยายน 2478
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	<p>พ.ศ. 2527 ปริญญาตรีนิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง</p> <p>พ.ศ. 2541 ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม</p>
สถานที่ทำงาน	<p>โรงเรียนปัญญาวิทยา</p> <p>บริษัทอ้อมใหญ่ศิริชัย (1991) จำกัด</p> <p>สำนักงานทนายความ วรวิทย์และเพื่อน</p>
ตำแหน่ง	<p>ประธานมูลนิธิ เพื่อการศึกษา โรงเรียนปัญญาวิทยา</p> <p>ประธานโรงเรียนปัญญาวิทยา</p> <p>ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ โรงเรียนปัญญาวิทยา</p> <p>ประธานกรรมการ บริษัทอ้อมใหญ่ศิริชัย (1991) จำกัด</p>

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	วรวิทย์ สุชะวัชรินทร์
วันเดือนปีเกิด	4 กันยายน 2478
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2527 ปริญญาตรีนิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2541 ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนปัญญาวิทยา บริษัทอ้อมใหญ่ศิริชัย (1991) จำกัด สำนักงานทนายความ วรวิทย์และเพื่อน
ตำแหน่ง	ประธานมูลนิธิ เพื่อการศึกษา โรงเรียนปัญญาวิทยา ประธานโรงเรียนปัญญาวิทยา ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ โรงเรียนปัญญาวิทยา ประธานกรรมการ บริษัทอ้อมใหญ่ศิริชัย (1991) จำกัด