

รายงานการวิจัย
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ฉบับสรุป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
ธันวาคม 2550

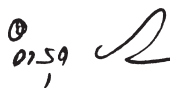
คำนำ

รัฐมีนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้กำหนดไว้ในกฎหมายสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ซึ่งจากนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายรูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้นเกือบ 8,000 แห่ง และมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาในระบบจำนวน 164 แห่ง (ไม่รวมการถ่ายโอนโรงเรียนจากกระทรวงศึกษาธิการ) โดยเกือบทั้งหมดเปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกเว้นกรุงเทพมหานคร ที่เปิดสอนถึงระดับอุดมศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในฐานะที่มีหน้าที่ในการจัดทำข้อเสนอนโยบายการศึกษาจึงได้ดำเนินการวิจัยการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด เพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้รับความร่วมมือจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นผู้ดำเนินการวิจัย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาขอขอบคุณนักวิจัยและผู้
เกี่ยวข้องที่ช่วยให้รายงานการวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และหวังว่า
รายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป



(นายอรุณ จันทวานิช)

เลขาธิการสภาการศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา และเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยขอบเขตการวิจัยครอบคลุมเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด มีการดำเนินการวิจัย 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 6 แห่ง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษา และเสนอแนวทางในการส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาที่สำคัญมีดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 การบริหารด้านวิชาการ พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็นโดยสรุปดังนี้

1) การจัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติสนับสนุนด้านวิชาการ พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดดำเนินการโดยมีการจัดทำแผนงานและโครงการงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดทำปฏิทินการ

ปฏิบัติงานด้านวิชาการ การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายในการวางแผนไว้ และมีการประเมินแผนงานเป็นระยะ เป็นต้น โดยระบบฐานข้อมูลด้านการศึกษาของเทศบาลส่วนใหญ่เป็นฐานข้อมูลโรงเรียนในสังกัด ฐานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ฐานข้อมูลนักเรียน และผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น

2) การส่งเสริมสนับสนุนงานด้านวิชาการแก่สถานศึกษาพบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามากที่สุด โดยการจัดอบรมครูและผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณ และการส่งบุคลากรของสำนัก/กองการศึกษาไปพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา รองลงมาคือ การให้การสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา สนับสนุนการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน สำหรับหลักสูตรสถานศึกษามีการบูรณาการกับการแก้ปัญหาสังคมทั้งในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ปัญหาเสพติดเฮดส์ ปัญหาเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน ปัญหาเด็กยากจน เร่ร่อนและปัญหาอาชญากรรมวัยรุ่น ทั้งนี้การดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอน พบว่า เทศบาลสนับสนุนโดยการจัดหาอุปกรณ์/สิ่งอำนวยความสะดวกและการฝึกอบรมครูมากที่สุด รวมทั้งสนับสนุนให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนการสอนมากที่สุด นอกจากนี้มีการเชื่อมโยงการศึกษากับการประกอบอาชีพโดยการจัดหาวิทยากรอบรมมากที่สุด

1.2 การบริหารงบประมาณ พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

1) การจัดสรรงบประมาณ พบว่า สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการศึกษาเมื่อเทียบกับรายได้ของเทศบาล ส่วนใหญ่มีสัดส่วนของการจัดสรรมากกว่าร้อยละ 10 การจัดสรรงบประมาณดำเนินการโดยคณะผู้บริหารเทศบาลมากที่สุด สำหรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณใช้เกณฑ์การจัดสรร โดยจัดเงินอุดหนุนให้เป็นเงินก้อน (จัดสรรให้เป็นรายโครงการ) และการจัดสรรให้เป็นรายการ เช่น จัดสรรให้ตามรายการค่าใช้จ่าย

2) การระดมทรัพยากรและการควบคุมการใช้ทรัพยากร พบว่า เทศบาลมีการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งอื่นนอกเหนืองบประมาณ โดยการขอความสนับสนุนจากบริษัทเอกชน การจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อการศึกษา การขอบริจาคจากประชาชน เป็นต้น ทั้งนี้เทศบาลดำเนินการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาโดยหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะผู้บริหารเทศบาล และโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับจากบุคคลากรภายในเทศบาล ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

1.3 การบริหารงานบุคคล พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

1) การวางแผนอัตรากำลัง พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75) มีอัตรากำลังครูเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการวางแผนอัตรากำลังครู ครูอัตราจ้าง และผู้บริหารสถานศึกษา ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน การวางแผนบุคลากรทางการศึกษาของเทศบาล

ดำเนินการโดยวิเคราะห์กำลังคนที่ขาดอยู่และต้องการเพิ่มในปัจจุบัน ศึกษาวิเคราะห์ตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เทศบาลเกือบทั้งหมดมีการจัดสรรบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา โดยส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ปริมาณงานและปริมาณนักเรียนที่เพิ่มขึ้น และเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2) การสรรหามูลากร พบว่า วิธีการในการสรรหามูลากรทางการศึกษาของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด ร้อยละ 58 ใช้การสรรหาโดยเทศบาลร่วมกับสถานศึกษา และร้อยละ 44 เทศบาลเป็นผู้สรรหา สำหรับการสรรหามูลากรทางการศึกษานอกเหนือจากระบบปกติ พบว่า มีการจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอนมากที่สุด นอกจากนี้เทศบาลที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ร้อยละ 91 ระบุว่ามีการช่วยเหลือสถานศึกษาในด้านการขาดแคลนมูลากร

3) การดูแลรักษามูลากร พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีสวัสดิการนอกเหนือจากปกติ เช่น เงินโบนัสประจำปี รวมทั้งมีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงิน เช่น เครื่องแต่งกาย การมีสิทธิค้ำประกันกับ ธอส. การจัดหาบ้านพัก การพัฒนาครูและส่งเสริมทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรรางวัล/ประกาศเกียรติคุณ การศึกษาอบรม ดูงานและทัศนศึกษา เป็นต้น

1.4 การบริหารทั่วไป พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

1) วิทยาลัยและนโยบายการศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่มีการกำหนดวิทยาลัย โดยจัดการศึกษาทุกระบบให้ประชาชนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากที่สุด

นโยบายด้านการศึกษารัฐบาลส่วนใหญ่ตอบสนองของยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินในการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ สาระของนโยบายด้านการศึกษาคือครอบคลุมภารกิจทุกด้าน โดยเฉพาะประเด็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาในท้องถิ่น การขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ การส่งเสริมอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และเอกลักษณ์ไทย การสนับสนุนด้านกีฬาและสุขภาพ รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้นายกรัฐมนตรีให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เทศบาลมีโครงการและกิจกรรมที่รองรับนโยบายในทุกด้าน

2) การนำนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติพบว่าเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนพัฒนาทางการศึกษา เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุด รองลงมาคือ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาตามความเหมาะสมตามลำดับ โดยแผนด้านการศึกษาเป็นแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 3 ปีมากที่สุด และเทศบาลที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ประมาณครึ่งหนึ่งมีการจัดทำแผนเชิงรุกทางการศึกษา

3) การวางแผนการจัดการศึกษา พบว่า ผู้ร่วมวางแผนการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียน คณะเทศมนตรี ครู และผู้ปกครอง ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นการสร้างความตระหนักในภูมิปัญญาท้องถิ่นและธรรมชาติ การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพอย่างทั่วถึง และให้

บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยเทศบาลที่ให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ประมาณครึ่งหนึ่งมีการบูรณาการแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาด้านอื่น ๆ ของเทศบาล

4) การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจากกระทรวงมหาดไทยมากที่สุด รองลงมาคือ กระทรวงสาธารณสุข องค์กรชุมชน และหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน เรื่องที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต่างๆ มีความหลากหลาย และครอบคลุมการบริหารจัดการทุกด้าน สำหรับหน่วยงาน/องค์กรที่เทศบาลเข้าไปมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา มีทั้งชุมชน องค์กรท้องถิ่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานการศึกษาในพื้นที่ โดยสนับสนุนทั้งในด้านสาธารณูปโภค สนับสนุนและร่วมมือจัดกิจกรรมทางวิชาการและด้านต่างๆ รวมถึงงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้งานที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ การช่วยสอนอาชีพ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

5) โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 58 ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการจัดการศึกษาเพิ่มเติม ลักษณะการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีการตัดสินใจโดยนายกเทศมนตรี โดยองค์คณะบุคคลภายในเทศบาล และโดยองค์คณะบุคคลที่เทศบาลแต่งตั้งมาจากบุคคลภายนอก ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาและการประเมิน พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 72 มีการวางระบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา และร้อยละ 61 มีการวางระบบเทคโนโลยีอื่นเพื่อการบริหารจัดการศึกษา สำหรับการประเมินโครงการทางการศึกษา ดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะกรรมการภายในเป็นผู้ประเมินมากที่สุด นอกจากนี้การชี้แจงผลการดำเนินการด้านการศึกษา มีทั้งรายงานต่อคณะเทศมนตรี และรายงานต่อสาธารณะโดยลายลักษณ์อักษร

2. ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด พบว่า มีปัญหาในระดับค่อนข้างน้อย สรุปได้ดังนี้

2.1 ปัญหาด้านวิชาการ พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ระบุว่าเป็นปัญหา 3 อันดับแรก คือ ไม่มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของเทศบาล รองลงมาคือ ขาดการนำผลการนิเทศโรงเรียนมาพัฒนาการจัดการศึกษา และขาดการนิเทศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ระบุว่าเป็นปัญหาในการบริหารจัดการด้านวิชาการของเทศบาล คือ การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการให้กับโรงเรียน

2.2 ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาที่ระบุว่าจะอยู่ในระดับปานกลาง คือ พัสตุ/ครุภัณฑ์ในปัจจุบันไม่เพียงพอแก่การใช้งาน

สำหรับประเด็นที่ระบุว่า**ไม่เป็นปัญหา**ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณของเทศบาล คือ สภาพความเหมาะสมแก่การใช้งานของพัสดุ/ครุภัณฑ์ในปัจจุบัน การประเมินผลการจัดท่างบประมาณ และการวางแผนการจัดท่างบประมาณ

2.3 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ปัญหาที่ระบุว่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถ ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ระบุว่า**ไม่เป็นปัญหา**ในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของเทศบาล คือ การมอบหมายงานและการสั่งงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ การได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึงของบุคลากร ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องของการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การรับสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ถูกระบุว่าเป็นปัญหา 3 อันดับแรก คือ ระบบข้อมูลและสารสนเทศภายในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ รองลงมาคือ ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาไม่มีความต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน และขาดระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียน ทำให้ไม่คล่องตัว ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ระบุว่า**ไม่เป็นปัญหา**ในการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปของเทศบาล คือ การจัดโครงสร้างการบริหาร การวางแผนและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนของโรงเรียนในสังกัด ความ

สนใจและความร่วมมือในการจัดกิจกรรมทางการศึกษา และการกำหนดแผนงานด้านการศึกษาซึ่งได้จัดทำไว้ล่วงหน้า

3. ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล ประกอบด้วย ปัจจัยที่ร่วมกันทั้งปัจจัยภายในเทศบาล ปัจจัยสถานศึกษา และปัจจัยภายนอก ได้แก่

- 1) การตรวจสอบจากเทศบาลและประชาชน
- 2) การบริหารจัดการศึกษาแบบผู้บริหารเข้มแข็ง
- 3) การให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้บริหารเทศบาล
- 4) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารเทศบาล
- 5) การได้รับงบประมาณแบบเงินอุดหนุนเป็นก้อน
- 6) ความสามารถบูรณาการการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาเข้าไปในวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน
- 7) ความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

4. ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล

ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล ได้แก่

- 1) จำนวนบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาไม่เพียงพอต่อภาระงานและโครงสร้างการบริหาร

- 2) ความไม่ชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษา
- 3) การนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการศึกษาดำเนินการได้ไม่เต็มที่
- 4) ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา
- 5) พื้นฐานและภูมิหลังของเด็กที่เข้าสู่ระบบโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีความหลากหลายสูง

5. แนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล

แนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล ควรดำเนินการทั้งในส่วนของเทศบาลและสถานศึกษา สำหรับแนวทางการส่งเสริมระดับเทศบาล ได้แก่ การส่งเสริมให้นายกเทศมนตรี และผู้บริหารระดับเทศบาลมีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจด้านการบริหารจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และแนวคิดใหม่ทางการศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะมีนโยบายการจัดการศึกษาที่บูรณาการงานทุกด้านของเทศบาลกับการพัฒนาหรือการบริหารจัดการศึกษาในลักษณะที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย ทั้งนี้ควรมีการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเทศบาล ทั้งหน่วยงานการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ตามความเหมาะสม นอกจากนี้การกำหนดทิศทางการพัฒนามลฑลยุทธการ พัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้มีความโดดเด่นตามสภาพบริบทที่ควรพัฒนา

เพื่อให้เกิดเอกลักษณ์ มีจุดเน้นการพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาควรมีการจัดสรรให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ในการบริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างครบถ้วน และแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้วยแนวทางอื่นประกอบ เช่น การแก้ปัญหาด้านงบประมาณในการจ้างบุคลากรที่ต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของรายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น มีการดูแลความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษา เช่น การเพิ่มวิทยฐานะ หรือความก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นระบบที่สอดคล้องกับหลักการรับรองคุณภาพ โดยมีการวางแผนการดำเนินงาน การดำเนินการตามแผนที่กำหนด การตรวจสอบการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานให้องค์กร มีการดำเนินงานในลักษณะเป็น “องค์กรแห่งวัฒนธรรม คุณภาพ”

สำหรับแนวทางการส่งเสริมระดับโรงเรียน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนนอกจากมุ่งเน้นคุณภาพตามที่กำหนดในหลักสูตรแล้ว ควรมุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้องกับสภาพและพื้นฐานของนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น บางส่วนอาจส่งเสริมทักษะทางอาชีพ หรือความสามารถในด้านอื่นๆ ที่เด็กมีศักยภาพ เช่น ดนตรี กีฬา หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ อย่างเหมาะสม ภารกิจสำคัญของโรงเรียนนอกจากจะต้องจัดการศึกษาแล้ว ควรส่งเสริมและอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ทั้งนี้ ภารกิจที่เพิ่มขึ้นนี้มีความพิเศษ และปริมาณงานหรือภาระงานอาจมาก

กว่าโรงเรียนในสังกัดอื่น แต่หากโรงเรียนพยายามบูรณาการงานการเรียนการสอนกับงานด้านอื่นๆ จะทำให้ภารกิจที่มีคุณค่าดังกล่าว ดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูด้วยวิธีการที่หลากหลายทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการต่างๆ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรขยายผลและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานศึกษาต้นแบบหรือสถานศึกษาที่จัดการศึกษาดีเด่นของเทศบาลให้มากขึ้น จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในสังกัดเทศบาลต่อไป ทั้งนี้การส่งเสริมการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นระบบที่สอดคล้องกับการรับรองคุณภาพก็เป็นแนวทางสำคัญที่ควรส่งเสริมยิ่ง

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(ก)
สารบัญ	(จ)
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	4
นิยามศัพท์	5
ขอบเขตการวิจัย	5
คำถามการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
สรุปผลการวิจัย	9
สภาพการบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	9
ปัญหาการบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	15
ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา	17
ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษา	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	30
ผลการศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	38
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนคร ก	40
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนคร ข	58
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลเมือง ค	76
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลเมือง ง	88
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลตำบล จ	103
การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลเมือง ฉ	115
บรรณานุกรม	126
คณะผู้จัดทำ	129

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อันเนื่องมาจากนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมายสำคัญหลายฉบับโดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาและเข้าไปมีส่วนร่วมจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น รวมทั้งให้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐาน พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ได้แก่ เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และให้มีการถ่ายโอนภารกิจการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ต่อมาได้มีการประกาศใช้แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ซึ่งได้กำหนดให้สร้างความพร้อมเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจ บุคลากร งบประมาณและทรัพย์สิน รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยให้หน่วยงานของรัฐที่ถ่ายโอนภารกิจให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน คำแนะนำและคำปรึกษาทางเทคนิค วิชาการ และการดำเนินงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความเหมาะสม และดำเนินการฝึกอบรมด้านต่างๆ รวมทั้งกฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ รัฐยังได้กำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจนว่าให้เตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในปี 2548 มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นจำนวนมากถึง 7,855 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย อบจ. 75 แห่ง อบต. 6,622 แห่ง เทศบาล 1,156 แห่ง (รวมเทศบาลได้รับการยกฐานะมาจากสุขาภิบาล 980 แห่ง) กรุงเทพมหานคร 1 แห่ง และเมืองพัทยา 1 แห่ง ซึ่งในช่วงก่อนที่จะมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาในระบบอยู่แล้ว ตามกฎหมายเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบ คือ เทศบาล เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร โดยเมืององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาที่มีโรงเรียนในสังกัด 145 แห่ง ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกเว้นกรุงเทพมหานครที่จัดการศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา

สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และสุขาภิบาลก่อนที่จะได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลซึ่งมีอยู่เป็นจำนวน

มากนั้น ตามกฎหมายเฉพาะขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ไม่ได้มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาโดยตรงแต่กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมการศึกษา โดยอำนาจหน้าที่หลักมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้นในช่วงที่ผ่านมาก่อนที่จะประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้จึงไม่ได้จัดการศึกษาในระบบ ยกเว้นองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่เคยจัดการในระบบมาก่อนในช่วงปีพ.ศ. 2509-2523 อย่างไรก็ตามปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้ได้มีการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น จัดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ฝึกอบรมวิชาชีพ และจัดแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ

จากการศึกษาที่ผ่านมา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541) พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาการบริหารจัดการศึกษาหลายประการ เช่น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความรู้ความเข้าใจด้านการศึกษา ไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ขาดความต่อเนื่องทางการเมือง ครูขาดขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้ไม่เพียงพอ ยังต้องพึ่งพิงงบประมาณจากส่วนกลาง ทำให้ไม่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เป็นต้น

ต่อมามีการประกาศใช้กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2547 ซึ่งจะใช้

ประเมินความพร้อมใน 3 กรณี คือ (1) กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่เคยจัดการศึกษามาก่อนจะขอจัดการศึกษาขึ้นใหม่ (2) กรณีเปลี่ยนแปลงประเภทที่จัดการศึกษาอยู่เดิมหรือจัดประเภทอื่นเพิ่ม และ (3) กรณีที่รับโอนการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำข้อเสนอนโยบายการศึกษา จึงเห็นควรให้มีการวิจัยการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอแนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้การกระจายอำนาจการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าวข้างต้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป
2. เพื่อศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคจากการศึกษากากรณีดังกล่าว
3. เพื่อเสนอแนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิยามศัพท์

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เทศบาลและเมืองพัทยา
ที่มีโรงเรียนในสังกัด

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหมายถึง
การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน
4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการ
บริหารทั่วไป

ขอบเขตการวิจัย

1. เป็นการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะเทศบาล
และเมืองพัทยาที่มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 144 แห่ง
2. เป็นการศึกษาการบริหารจัดการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้าน
วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และ
ประเมินความสำเร็จในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่เป็นกรณีศึกษา

คำถามการวิจัย

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการศึกษาด้าน
วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปเป็น
อย่างไร
2. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการศึกษาของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ และมีปัจจัยอะไรบ้างที่
เป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

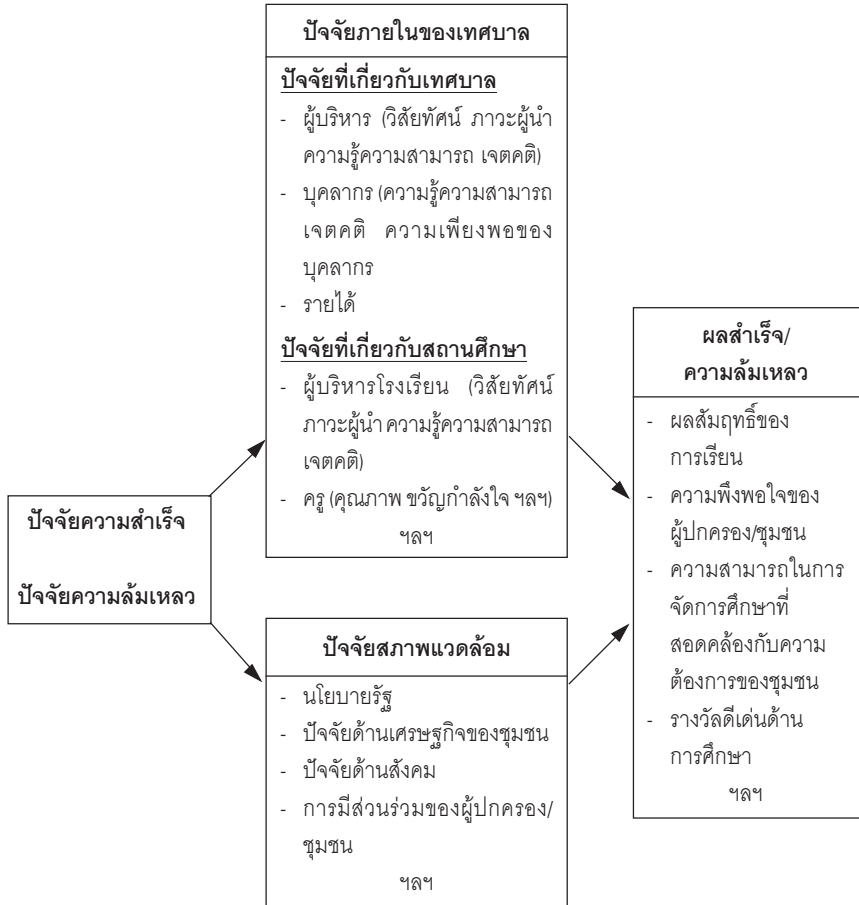
3. การส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะมีแนวทางเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิด ดังนี้

1. สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือปัจจัยความล้มเหลวในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยศึกษาทั้งปัจจัยภายในซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับเทศบาลและปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาของเทศบาล รวมถึงปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เช่น นโยบายของรัฐ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของชุมชน และปัจจัยด้านสังคมของชุมชน



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อเสนอแนะทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา และเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยขอบเขตการวิจัยครอบคลุมเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด มีการดำเนินการวิจัย 2 ส่วน ได้แก่ การศึกษาเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 6 แห่ง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษา และเสนอแนวทางในการส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาโดยสรุป ดังนี้

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สภาพการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

1. **ด้านวิชาการ** พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

1.1 การจัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติสนับสนุนด้านวิชาการ พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดดำเนินการโดยมีการจัดทำแผนงานและโครงการงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายในการวางแผนไว้ และมีการประเมินแผนงานเป็นระยะ เป็นต้น โดยระบบฐานข้อมูลด้านการศึกษาของเทศบาลส่วนใหญ่เป็นฐานข้อมูลโรงเรียนในสังกัด ฐานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ฐานข้อมูลนักเรียนและผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น

1.2 การส่งเสริมสนับสนุนงานด้านวิชาการแก่สถานศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามากที่สุด โดยการจัดอบรมครูและผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณ และการส่งบุคลากรของสำนัก/กองการศึกษาไปพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา รองลงมาคือ การให้การสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา สนับสนุนการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน สำหรับหลักสูตรสถานศึกษามีการบูรณาการกับการแก้ปัญหาสังคมทั้งในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและ การอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ปัญหายาเสพติด เอดส์ ปัญหาเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน ปัญหาเด็กยากจน เวิร์ดและปัญหาอาชญากรรมวัยรุ่น ทั้งนี้การดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอน พบว่า เทศบาลสนับสนุนโดยการจัดหาอุปกรณ์/สิ่ง

อำนวยความสะดวก และการฝึกอบรมครูมากที่สุด รวมทั้งสนับสนุนให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น VDO VCD DVD คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และอินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอนมากที่สุด นอกจากนี้เทศบาลมีการเชื่อมโยงการศึกษากับการประกอบอาชีพโดยการจัดหาวิทยากรอบรมมากที่สุด มีระบบฐานข้อมูลด้านการศึกษาโดยเป็นฐานข้อมูลโรงเรียนในสังกัดมากที่สุด สำหรับรูปแบบการนิเทศโรงเรียน พบว่าเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 60 ระบุว่ามีการนิเทศโรงเรียนที่ตรวจสอบได้ มีผู้รับผิดชอบการนิเทศอย่างเป็นทางการ และมีการนำผลการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาครูและผู้เรียน

2. ด้านงบประมาณ พบว่าเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

2.1 การจัดสรรงบประมาณ พบว่า สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการศึกษาเมื่อเทียบกับรายได้ของเทศบาล พบว่า ส่วนใหญ่มีสัดส่วนของการจัดสรรมากกว่าร้อยละ 10 การจัดสรรงบประมาณดำเนินการโดยคณะผู้บริหารเทศบาลมากที่สุด สำหรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ มีทั้งการจัดสรรโดยจัดเงินอุดหนุนให้เป็นเงินก้อน (จัดสรรให้เป็นรายโครงการ) และการจัดสรรให้เป็นรายการโดยจัดสรรให้ตามรายการค่าใช้จ่าย

2.2 การระดมทรัพยากรและการควบคุมการใช้ทรัพยากร พบว่า เทศบาลมีการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากงบประมาณ โดยการขอความสนับสนุนจากบริษัทเอกชน การจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อการศึกษา การขอบริจาคจากประชาชน เป็นต้น ทั้งนี้เทศบาลดำเนินการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

โดยหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะผู้บริหารเทศบาล และโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับจากบุคลากรภายในเทศบาล ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75) มีอัตรากำลังครูเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการวางแผนอัตรากำลังครู ครูอัตราจ้าง และผู้บริหารสถานศึกษา ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน การวางแผนบุคลากรทางการศึกษาของเทศบาล ดำเนินการโดยวิเคราะห์กำลังคนที่ขาดอยู่และต้องการเพิ่มในปัจจุบัน ศึกษาวิเคราะห์ตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เทศบาลเกือบทั้งหมดมีการจัดสรรบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา โดยส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ปริมาณงานและปริมาณนักเรียนที่เพิ่มขึ้น และเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

3.2 การสรรหามูลากร พบว่า วิธีการในการสรรหามูลากรทางการศึกษาของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด ร้อยละ 58 ใช้การสรรหาโดยเทศบาลร่วมกับสถานศึกษา และร้อยละ 44 เทศบาลเป็นผู้สรรหา สำหรับการสรรหามูลากรทางการศึกษานอกจากระบบปกติ พบว่า มีการจัดหาผู้มีปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอนมากที่สุด นอกจากนี้เทศบาลที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ร้อยละ 91 ระบุว่ามีการช่วยเหลือสถานศึกษาในด้านการขาดแคลนบุคลากร

3.3 การดูแลรักษามูลากร พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีสวัสดิการนอกเหนือจากปกติ เช่น เงินโบนัสประจำปี รวมทั้งมี

การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงิน เช่น เครื่องแต่งกาย การมีสิทธิคำประกันกับ ธอส. การจัดหาบ้านพัก การพัฒนาครูและส่งเสริมทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรรางวัล/ประกาศเกียรติคุณ การศึกษาอบรม ดูงานและทัศนศึกษา เป็นต้น

4. ด้านการบริหารทั่วไป พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด มีการบริหารจัดการในแต่ละประเด็น โดยสรุปดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์และนโยบายการศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยจัดการศึกษาทุกรูปแบบให้ประชาชนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และได้มาตรฐานมากที่สุด นโยบายด้านการศึกษาส่วนใหญ่ตอบสนองยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินในการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ สาระของนโยบายด้านการศึกษาคงครอบคลุมภารกิจทุกด้าน โดยเฉพาะประเด็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาในท้องถิ่น การขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ การส่งเสริมอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ไทย การสนับสนุนด้านกีฬาและสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้นายกเทศมนตรีให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เทศบาลมีโครงการและกิจกรรมที่รองรับนโยบายในทุกด้าน

4.2 การนำนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนพัฒนาทางการศึกษา เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุด รองลงมาคือ มีการติดตามและประเมินผล

การดำเนินงาน และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาตามความเหมาะสม ตามลำดับ โดยแผนด้านการศึกษาเป็นแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปีมากที่สุด และเทศบาลที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ประมาณครึ่งหนึ่งมีการจัดทำแผนเชิงรุกทางการศึกษา

4.3 การวางแผนการจัดการศึกษา พบว่า ผู้ร่วมวางแผนการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียน คณะเทศมนตรี ครู และผู้ปกครอง ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นการสร้างความตระหนักในภูมิปัญญาท้องถิ่นและธรรมชาติ การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพอย่างทั่วถึง และให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยเทศบาลที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ประมาณครึ่งหนึ่งมีการบูรณาการแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาด้านอื่น ๆ ของเทศบาล

4.4 การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจากกระทรวงมหาดไทยมากที่สุด รองลงมาคือกระทรวงสาธารณสุข องค์กรชุมชน และหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน เรื่องที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต่างๆ มีความหลากหลาย และครอบคลุมการบริหารจัดการทุกด้าน สำหรับหน่วยงาน/องค์กรที่เทศบาลเข้าไปมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา มีทั้งชุมชน องค์กรท้องถิ่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานการศึกษาในพื้นที่ โดยสนับสนุนทั้งในด้านสาธารณูปโภค สนับสนุนและร่วมมือจัดกิจกรรมทางวิชาการและด้านต่างๆ รวมถึงงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้งานที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมใน

การจัดการศึกษา คือ การช่วยสอนอาชีพ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

4.5 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 58 ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการจัดการศึกษาเพิ่มเติม ลักษณะการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีการตัดสินใจโดยนายกเทศมนตรี โดยองค์คณะบุคคลภายในเทศบาล และโดยองค์คณะบุคคลที่เทศบาลแต่งตั้งมาจากบุคคลภายนอกในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

4.6 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาและการประเมิน พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 72 มีการวางระบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา และร้อยละ 61 มีการวางระบบเทคโนโลยีอื่นเพื่อการบริหารจัดการศึกษา สำหรับการประเมินโครงการทางการศึกษา ดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะกรรมการภายในเป็นผู้ประเมินมากที่สุด นอกจากนี้การชี้แจงผลการดำเนินการด้านการศึกษา มีทั้งรายงานต่อคณะเทศมนตรี และรายงานต่อสาธารณะโดยลายลักษณ์อักษร

ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด พบว่า มีปัญหาในระดับค่อนข้างน้อย สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านวิชาการ พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ระบุว่าเป็นปัญหา 3 อันดับแรก คือ ไม่มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของเทศบาล รองลงมาคือ ขาดการนำผลการนิเทศโรงเรียนมาพัฒนาการจัดการศึกษา และขาดการนิเทศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ระบุว่าเป็น**ปัญหา**ในการบริหารจัดการด้านวิชาการของเทศบาล คือ การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการให้กับโรงเรียน

2. ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาที่ระบุว่าจะอยู่ในระดับปานกลาง คือ พัสดุ/ครุภัณฑ์ในปัจจุบันไม่เพียงพอแก่การใช้งาน สำหรับประเด็นที่ระบุว่าเป็น**ปัญหา**ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณของเทศบาล คือ สภาพความเหมาะสมแก่การใช้งานของพัสดุ/ครุภัณฑ์ในปัจจุบัน การประเมินผลการจัดทำงบประมาณ และการวางแผนการจัดทำงบประมาณ

3. ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ปัญหาที่ระบุว่าจะอยู่ในระดับปานกลาง คือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ระบุว่าเป็น**ปัญหา**ในการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของเทศบาล คือ การมอบหมายงานและการสั่งงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ การได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึงของบุคลากร ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องของการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การรับสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็น ปัญหาในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่ถูกระบุว่าเป็นปัญหา 3 อันดับแรก คือ ระบบข้อมูลและสารสนเทศภายในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ รองลงมาคือ ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาไม่มีความต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน และขาดระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียน ทำให้ไม่คล่องตัว ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ระบุว่าเป็นปัญหาในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทั่วไปของเทศบาล คือ การจัดโครงสร้างการบริหาร การวางแผนและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถสนองต่อความต้องการของชุมชนของโรงเรียนในสังกัด ความสนใจและความร่วมมือในการจัดกิจกรรมทางการศึกษา และการกำหนดแผนงานทางการศึกษาซึ่งได้จัดทำไว้ล่วงหน้า

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

การศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัดในครั้งนี้ รวบรวมข้อมูล จากเทศบาลที่มีการบริหารจัดการศึกษาดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา 6 แห่ง ทั้งในเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ทำให้สามารถ สังเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของ เทศบาลได้ดังนี้

1. การตรวจสอบจากสภาเทศบาลและประชาชน

การดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีของเทศบาลแต่ละแห่งมา จากการเลือกตั้ง ซึ่งอาจเรียกว่า “มาจากเสียงประชาชน” ในฐานะ

นักการเมืองท้องถิ่น ซึ่งจะต้องถูกตรวจสอบผลการทำงานตามนโยบายที่แถลงไว้เมื่อสมัครเข้ารับเลือกตั้ง ทั้งจากการตรวจสอบของสภาเทศบาลและประชาชน รวมถึง “คู่แข่งทางการเมือง” ผลงานที่เกิดขึ้นนับแต่วันที่ได้รับตำแหน่งจะเป็นที่สนใจอย่างยิ่งว่ามีคุณภาพเพียงใด ผลงานเกิดขึ้นชัดเจน รวดเร็ว ใช้ระยะเวลาไม่นาน และเป็นที่ยังพอใจของประชาชนในพื้นที่มากนักน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ถึง “ฐานเสียง” ที่มีผลต่อการดำรงตำแหน่งทั้งในวาระปัจจุบันและวาระในอนาคต นั่นคือ ประชาชนจะเป็นผู้ตรวจสอบผลงานของเทศบาล ภายใต้การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีและคณะ ความก้าวหน้าและความยั่งยืนของผลงานจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการทำงานการเมืองท้องถิ่น

ดังนั้น เพื่อให้ฐานเสียงยังคงอยู่ การฟังและการเข้าถึง “เสียงประชาชน” ความต้องการของประชาชน การตอบสนองต่อความพึงพอใจที่เป็นการตรวจสอบจากประชาชนในพื้นที่ และการตรวจสอบจากสภาเทศบาลเช่นนี้จะมีส่วนสำคัญที่เป็นแรงจูงใจ (motivation) และแรงขับ (drive) ให้นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหารเทศบาลพยายามมุ่งมั่นในการทำงาน ต้องการผลสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ใช้ระยะเวลาสั้นและรวดเร็วในการปฏิบัติ โดยเฉพาะงานด้านการศึกษาซึ่งเป็นความสนใจของประชาชนในพื้นที่ อันมีผลต่อทัศนคติที่ประชาชนมีต่อผู้บริหารเทศบาล ดังนั้น จึงเสมือนว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้ทีมบริหารผลักดันให้งานทุกอย่างรวมทั้งงานด้านการศึกษาเกิดผลสำเร็จ และสามารถเข้าถึงใจ “พี่น้องประชาชน” ได้ง่าย รวดเร็วและตรงที่สุด โดยเฉพาะการเข้าถึงพ่อแม่ผู้ปกครองซึ่งโดยปกติจะคำนึงถึงหรือให้ความสำคัญกับการศึกษาของบุตรหลาน

นอกจากนี้ จากผลการสำรวจข้อมูลการบริหารจัดการศึกษา ด้านต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการบริหารทั่วไปของคณะผู้บริหารเทศบาล พบว่าการบริหารจัดการศึกษามีลักษณะการตัดสินใจโดยนายกเทศมนตรี โดยองค์คณะบุคคลภายในเทศบาล และโดยองค์คณะบุคคลที่เทศบาล แต่งตั้งมาจากบุคคลภายนอก ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน รวมถึงประเด็น การควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของเทศบาลที่พบว่า ดำเนิน การโดยหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะผู้บริหารเทศบาล และโดยการ แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับจากบุคลากรภายในเทศบาล ใน สัดส่วนใกล้เคียงกัน ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ว่า การดำเนินการบริหารได้รับการ ตรวจสอบและร่วมดำเนินการตัดสินใจจากคณะบุคคลทั้งภายใน เทศบาล และบุคคลภายนอก

การตรวจสอบจากสภาเทศบาลและประชาชนจะเป็นปัจจัย ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาได้ต้องมีพลังของการตรวจสอบ ที่เข้มแข็ง จากปัจจัยอื่นทั้งจากการที่ประชาชนสนใจต่อสิทธิของตนเอง ในฐานะเป็นผู้ตรวจสอบจากภาคประชาชน ความเป็นกลางของภาค ประชาชน การรวมกลุ่มหรือความเข้มแข็งของชุมชน รวมถึงการมีสัจจะ ความจริงใจและการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ให้เป็นสัญญาประชาคมไว้ ของผู้บริหารระดับเทศบาลด้วย

2. การบริหารจัดการศึกษาแบบผู้นำบริหารเข้มแข็ง

ลักษณะการบริหารจัดการของเทศบาลมีความเบ็ดเสร็จที่ สามารถดำเนินการได้ครบกระบวนการจนเกิดผลสำเร็จ โดยนายก เทศมนตรีและคณะกรรมการบริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในลักษณะที่ผู้บริหารเข้มแข็ง (strong executive) กำหนด

จุดเน้นในการพัฒนารวมถึงการผลักดันนโยบายการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ต้องการให้โรงเรียนในสังกัดมีจุดเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบท บริหารจัดการด้านวิชาการโดยกำหนดให้โรงเรียนแห่งหนึ่งเน้นการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย โรงเรียนอีกแห่งหนึ่งเน้นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารของเทศบาลสามารถบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จทุกด้านทั้งด้านบุคลากรที่จะโอนย้ายครูหรือผู้บริหารไปสังกัดโรงเรียนหนึ่งโรงเรียนใด เพื่อกำหนดดำเนินการที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถบริหารงบประมาณที่จะดำเนินการตั้งแต่จัดตั้งงบประมาณ จัดสรรและผลักดันงบประมาณเป็นพิเศษให้กับงานหรือโรงเรียนใดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้โดยง่าย ลักษณะดังกล่าวทำให้งานบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สามารถบูรณาการและเกิดผลงานในเวลาอันรวดเร็วตามที่คาดหวังภายใต้การบริหารแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริงต้องมีผู้บริหารที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม การดำเนินการต้องคำนึงถึงปัจจัยรอบด้าน พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ คำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้วย

3. การให้ความสำคัญกับการศึกษาของผู้บริหารเทศบาล

เทศบาลที่มีผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ความสำคัญกับงานด้านการศึกษาเป็นอันดับแรกหรือลำดับต้นๆ ของเทศบาลจะประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอันเนื่องมาจาก

ความมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย จุดเน้นของการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาในลักษณะเป็นทวีคูณ ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ และการสนับสนุนด้านต่างๆ พร้อมทั้งทำให้เกิดการร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาดูด้วย เช่น เทศบาลบางแห่งให้ความสำคัญกับงานด้านการศึกษา แม้ว่าจะมีรายได้หรืองบประมาณน้อย แต่ได้มีการแก้ปัญหาด้านงบประมาณร่วมกับบุคลากรที่รับผิดชอบในกองการศึกษาหรือระดับโรงเรียน และจัดหาช่องทางของงบประมาณเพิ่มเติม โดยจัดทำโครงการเพื่อของบประมาณส่วนเหลือจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาของเทศบาล โดยเฉพาะเทศบาลที่มีรายได้/งบประมาณน้อย หรือกรณีที่กองการศึกษาหรือโรงเรียนเสนอของบประมาณสนับสนุนโครงการนอกเหนือจากที่จัดสรรปกติ หรือเทศบาลบางแห่งที่มีงบประมาณพอเพียงก็อาจช่วยแก้ไขด้วยการจัดหางบประมาณในส่วนงานอื่นของเทศบาลมารองรับได้ ดังนั้น แม้ว่าการดำเนินการจัดการศึกษาจะมีปัญหาได้ก็ตาม หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษาก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ผลการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น จากผลการสำรวจพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งนายกเทศมนตรีให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเป็นลำดับแรกเมื่อเทียบกับงานด้านอื่นๆ น่าจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรในเทศบาลและโรงเรียนในสังกัดตระหนักถึงบทบาทที่ตนปฏิบัติอยู่ เห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ด้วย จึงยิ่งส่งผลให้เกิดการทำงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของบุคลากรในสังกัดอย่างสมัครง

กระตือรือร้น โอกาสของความสำเร็วจึงเกิดผลได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม

4. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารเทศบาล

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับเทศบาลที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินการหรือการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจแล้ว ยังมีส่วนสำคัญที่ได้ใช้ความสามารถของบุคลากรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการสร้างความสามัคคี ลดข้อขัดแย้ง และสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงานหรือองค์กร ทั้งนี้การที่ผู้บริหารเทศบาลยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ได้รับทราบข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา รวมถึงความต้องการจำเป็น (needs) ในหลายมุมมองจากบุคลากรทุกภาคส่วน รวมทั้งภาคประชาชนหรือองค์กรชุมชน ข้อเสนอแนะและการทำงานร่วมกันกับบุคลากรทั้งภายในเทศบาลและองค์กรภายนอก ช่วยสร้างเสริมความเข้าใจอันดีและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีหลายระดับ ทั้งร่วมคิด ร่วมให้ข้อเสนอแนะ และร่วมปฏิบัติ ระดับที่สำคัญคือการร่วมปฏิบัติ โดยเฉพาะการทำงานในลักษณะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ เช่น เทศบาลแห่งหนึ่งบุคลากรในสำนักการศึกษา ทั้งผู้อำนวยการสำนัก ศึกษาพิเศษ และนักวิชาการ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บริหาร/บุคลากรในโรงเรียนได้ ร่วมคิด ร่วมดำเนินการและร่วมแก้ปัญหา เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ลักษณะการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่าง

เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผลการสำรวจข้อมูลการบริหารจัดการศึกษาพบว่า การดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษา เช่น โรงเรียนใช้บุคลากรทั้งภายในโรงเรียน ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ เข้ามา ร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและร่วมกำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษาด้วย รวมทั้งในระดับเทศบาลพบว่า มีรูปแบบการตัดสินใจ ทั้งจากผู้บริหารของเทศบาลโดยนายกเทศมนตรี โดยองค์คณะบุคคล ภายในเทศบาล และโดยองค์คณะบุคคลที่เทศบาลแต่งตั้งมาจากบุคคล ภายนอก ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมของเทศบาล

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจะเป็น ปัจจัยสู่ความสำเร็จได้ต้องดำเนินการในลักษณะที่บุคลากรมีความเต็มใจ เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในลักษณะเป็นทีม และการปฏิบัติงาน แบบมีส่วนร่วมมีลักษณะของความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มิใช่ ลักษณะการเลือกปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจหรือ ความต้องการอย่างแท้จริงต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

5. การได้รับงบประมาณแบบเงินอุดหนุนเป็นก้อน (block grant)

การได้รับงบประมาณแบบเงินอุดหนุนเป็นก้อนจากส่วนกลาง คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทำให้เกิดความคล่องตัวในการ บริหารจัดการ สามารถบริหารและจัดสรรงบประมาณของแต่ละงาน/ โครงการได้สะดวก ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพ ปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นของการใช้จ่ายจริงที่ต้องการ นอกจากนี้งบประมาณ ในระดับเทศบาลมีลักษณะที่ยืดหยุ่น สามารถจัดสรรงบประมาณ

สนับสนุนระหว่างปีงบประมาณเป็นพิเศษหรือเพิ่มเติมให้กับสำนัก/กองการศึกษาและโรงเรียนในสังกัดได้ ความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานสามารถทุ่มเทให้กับงานและดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เกิดผลสำเร็จโดยไม่กังวลหรือมีปัญหาในด้านงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

6. ความสามารถบูรณาการการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาเข้าไปในวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน

บทบาทของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนแล้ว ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการเสริมการพัฒนาทางด้านต่างๆ ของเทศบาล เช่น งานส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กีฬาและอื่นๆ รวมทั้งการให้บริการอื่นๆ แก่ชุมชน เพื่อสร้างเสริมความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ การดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านต่างๆ ของประชาชนในพื้นที่แล้ว ยังส่งผลทางอ้อมถึงความตระหนักในบทบาทที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนของครู และความซาบซึ้งในวัฒนธรรม ประเพณี ของนักเรียนที่มีต่อท้องถิ่นของตนเอง ผู้ปกครองได้รับทราบข้อมูลข่าวสารและเห็นความสำคัญในการเอาใจใส่ของเทศบาลได้อีกทางหนึ่ง

นอกจากนั้น โรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ และด้านงบประมาณเป็นพิเศษจากเทศบาล ในลักษณะที่โรงเรียนในสังกัดเทศบาลสามารถบูรณาการการเรียนการสอนเข้ากับงานหรือกิจกรรมหลายด้านของเทศบาล ทั้งด้านศาสนา กีฬา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี

หรือกิจกรรมอื่นๆ ของเทศบาล เนื่องจากเป็นการดำเนินงานที่ช่วยเสริม
ภารกิจอื่นๆ ของเทศบาลให้เห็นผลสำเร็จชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผลการสำรวจข้อมูลการบริหารจัดการศึกษา
ด้านวิชาการของเทศบาล พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามี
การบูรณาการหลักสูตรกับการแก้ปัญหาสังคม ทั้งในด้านการอนุรักษ์
ธรรมชาติและการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ปัญหายาเสพติด เอดส์
ปัญหาเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน ปัญหาเด็กยากจน เร่ร่อนและปัญหา
อาชญากรรมวัยรุ่น สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าโรงเรียนสามารถบูรณาการการ
เรียนการสอนเข้าไปในชีวิตของประชาชนและชุมชน ถึงแม้โรงเรียน
สังกัดอื่นจะบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับชุมชนแต่ก็อาจทำได้
อย่างไม่ครบวงจร

7. ความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

เทศบาลมีลักษณะและระบบการบริหารจัดการงานบุคคลากร
ที่สามารถจัดสรร ปรับเปลี่ยน หมุนเวียนบุคคลากรในสังกัดได้ เช่น สามารถ
จัดสรรบุคคลากรในสำนัก/กองการศึกษาหรือส่วนงานอื่นๆ ให้เพียงพอ
และเหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกับภาระงาน หรือสามารถโอนย้าย
ผู้บริหารสถานศึกษาหมุนเวียนกันระหว่างโรงเรียน เพื่อความเหมาะสม
และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความกระตือรือร้นในการทำงานขณะเดียวกัน
ครูผู้สอนสามารถโอนย้ายไปโรงเรียนอื่นในสังกัดได้เช่นเดียวกัน การที่
สามารถบริหารจัดการบุคคลากรได้เหมาะสมในบริบทต่างๆ จึงส่งผลให้
การบริหารจัดการของเทศบาลมีความคล่องตัว เกิดผลสำเร็จ ผ่อนคลาย
ปัญหาและข้อขัดข้องที่จะเกิดขึ้นและทำให้งานล่าช้า ทำให้เกิดผลสำเร็จ
ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษา

การศึกษากرณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในครั้งนี้ รวบรวมข้อมูลจากเทศบาลที่มีการบริหารจัดการศึกษาดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา 6 แห่ง ทั้งในเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล อย่างไรก็ตาม สามารถสังเคราะห์ปัจจัยอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง/พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เทศบาล และสถานศึกษา ดังนี้

1. จำนวนบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาไม่เพียงพอต่อภาระงานและโครงสร้างการบริหาร

การขาดบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาโดยไม่สามารถจัดสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งได้ ทั้งนี้เนื่องจากระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนดว่า การใช้จ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างที่มาจากเงินรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้หรือเงินอื่นใด) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ได้ ซึ่งเทศบาลจำนวนมากมีรายจ่ายในส่วนนี้ประมาณร้อยละ 40 อยู่แล้ว โดยเฉพาะเทศบาลที่มีรายได้/รายรับน้อยโอกาสจะได้รับบุคลากรเพิ่มขึ้นจึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก แม้ว่าเทศบาลบางแห่งจะดำเนินการแก้ไขโดยการจ้างลูกจ้างตามภารกิจและโยกย้ายบุคลากรทดแทนก็ตาม แต่ปัญหาดังกล่าวยังมีอยู่ในระดับค่อนข้างวิกฤต ประกอบกับโครงสร้างการบริหารใหม่มีการขยายขอบเขตภาระงานเพิ่มขึ้น

จำนวนบุคลากรจึงต้องเพิ่มตามภารกิจที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2. ความไม่ชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษา

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ในส่วนที่กล่าวถึงการเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาของเทศบาล เนื่องจากกรอบโครงสร้างและภารกิจที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้บุคลากรมีข้อจำกัดในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพ บางส่วนขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนสายงานของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาไปสังกัดโรงเรียน เพื่อให้สามารถเลื่อนวิทยฐานะและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพเพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เทศบาลหลายแห่งจึงอนุญาตให้มีการย้ายเปลี่ยนสายงานไปสังกัดโรงเรียนได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเทศบาลทำให้ขาดอัตราตำแหน่งบุคลากร เพราะเทศบาลบางแห่งอาจมีปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของเงินเดือนและค่าจ้างที่นำมาจากเงินรายได้ต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีอยู่แล้ว และทำให้ขาดแคลนบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษามากขึ้น นอกจากนี้ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการสอบแต่งตั้งบุคลากร ซึ่งเดิมมอบให้เทศบาลเป็นผู้ดำเนินการแต่ปัจจุบันยังขาดความชัดเจนในการดำเนินการจึงไม่สามารถจัดสรรบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างรวดเร็ว

3. การนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการศึกษา ดำเนินการได้ไม่เต็มที่

ภารกิจของผู้บริหารเทศบาลและบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษา โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษาและศึกษานิเทศก์มีหลากหลายด้าน ปริมาณงานมีมากเนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ทำให้การดำเนินการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ ไม่สามารถนิเทศได้ตามแผนงานและตามความต้องการของโรงเรียน ดังนั้น ภารกิจการนิเทศครูผู้สอนจึงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ไม่เกิดมุมมองหรือข้อเสนอแนะที่หลากหลายจากบุคคลภายนอกโรงเรียน ประกอบกับภารกิจของผู้บริหารในการบริหารจัดการศึกษาภายในโรงเรียนมีมาก การนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลจึงอาจทำได้ไม่สม่ำเสมอ นอกจากนี้การขาดความสม่ำเสมอและความจริงจังในการนิเทศจากหน่วยงานกลางทั้งเทศบาลและสำนัก/กองการศึกษา ทำให้ได้รับทราบปัญหาการบริหารจัดการศึกษาล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ เกิดความไม่ชัดเจนในสภาพ ปัญหา และความต้องการที่แท้จริง รวมถึงทำให้วงจรคุณภาพของการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการศึกษาดำเนินการได้ไม่ครบวงจรหรือครบกระบวนการ

4. ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณระดับ สถานศึกษา

เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของทางราชการ โรงเรียนสังกัดเทศบาลมีอำนาจการสั่งจ่ายงบประมาณได้ไม่เกิน 3,000 บาท ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้า การดำเนินการตามแผนงาน/โครงการบางเรื่องจึงมีการชะลอตัว ผลสำเร็จตามเป้าหมายไม่เป็นไป

ตามช่วงเวลาที่มีความต้องการจำเป็นและตามเวลาที่กำหนด การดำเนินการแก้ไขยังไม่สามารถกระทำได้นี้เนื่องจากต้องมีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับผลกระทบจากการเบิกจ่ายงบประมาณในส่วนของงบเหมาจ่ายรายหัว งบประมาณ ประกอบกับระเบียบและขั้นตอนการจัดสรรและเบิกงบประมาณของท้องถิ่นมีหลายขั้นตอน เช่น ระเบียบการเบิกค่าเล่าเรียน รวมทั้งช่วงปีงบประมาณและปีการศึกษาที่ไม่ตรงกัน ทำให้มีปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณอาหารเสริม (นม) ในช่วงเปิดภาคการศึกษาที่ใกล้สิ้นสุดปีงบประมาณหรือเริ่มปีงบประมาณใหม่ มีปัญหาในการเบิกจ่ายต้องแก้ไขด้วยการซื้อจ้างกรณีพิเศษ รวมทั้งปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณซึ่งแม้ว่าเทศบาลจะได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบให้เงินอุดหนุนเป็นก้อน แต่ระเบียบการใช้งบประมาณมีข้อจำกัด คือ ลักษณะการใช้จ่ายต้องจ่ายตามรายการ ตามคำสั่งหรือนโยบายไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้โดยอิสระ

5. พื้นฐานและภูมิหลังของเด็กที่เข้าสู่ระบบโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีความหลากหลายสูง

โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าศึกษา บางครั้งไม่มีการคัดเลือกผู้เรียน ทำให้นักเรียนมีความหลากหลายทั้งในด้านฐานะทางเศรษฐกิจและคุณภาพผู้เรียนก่อนเข้าศึกษา เช่น นักเรียนส่วนหนึ่งอาจมีฐานะยากจน เป็นเด็กด้อยโอกาส ไม่มีแรงจูงใจในการเรียน จึงต้องใช้กระบวนการพัฒนาผู้เรียนที่ครูและบุคลากรต้องทำงานหนัก มีปัญหาอุปสรรคสูง โดยผลสำเร็จของการพัฒนาเห็นผลได้ค่อนข้างช้า เทศบาลบางแห่งจึงต้องพัฒนาผู้เรียนทุกด้านไปพร้อมกับพิจารณาจุดเน้นของการพัฒนาหรือจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้

สอดคล้องกับบริบทต่างๆ ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนประกอบด้วย เช่น อาจมุ่งเน้นและจัดลำดับแรกในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่างๆ และส่งเสริมทักษะเพื่อการประกอบอาชีพในอนาคตมากกว่าการพัฒนาความสามารถทางวิชาการสำหรับผู้เรียนที่ไม่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

แนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวทางการส่งเสริมระดับเทศบาล

1. นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหารระดับเทศบาลที่รับผิดชอบด้านการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา และให้ความสำคัญกับงานด้านการศึกษาเป็นอันดับแรกหรืออันดับต้นๆ ของเทศบาล ควรมีพื้นความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพอสมควร ดังนั้นการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการศึกษา ทั้งจากการอบรมพัฒนา การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเทศบาล รวมถึงการศึกษารณีการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลที่ประสบความสำเร็จ การเผยแพร่กลยุทธ์หรือลักษณะการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยสำเร็จของเทศบาลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการศึกษาดีเด่น ซึ่งถือว่าเป็นกรณีความสำเร็จที่ควรศึกษา รวมถึงแนวทางการพัฒนาอื่น ๆ จะส่งผลให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีนโยบายและทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และความต้องการของชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. นโยบายในการจัดการศึกษาของเทศบาล ควรบูรณาการงานของเทศบาลทุกด้านกับการพัฒนาด้านการศึกษา รวมทั้งต้องมีการจัดการศึกษาที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต (life-long education) ซึ่งไม่เพียงการศึกษาในระบบเท่านั้น แต่ต้องรวมไปถึงการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มากขึ้น การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวอาจเริ่มต้นได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์และประเมินการดำเนินการและผลการดำเนินการจัดการศึกษาที่ผ่านมา อาจดำเนินการทั้งโดยบุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนและดำเนินโครงการและกิจกรรมให้มีลักษณะบูรณาการมากขึ้น หรืออาจใช้องค์กรหรือหน่วยงานในชุมชนทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนในชุมชนมาร่วมกันประชุมสมัชชา ระดมความคิดเห็นเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านการศึกษาและการดำเนินการอื่นๆ ของเทศบาล

3. ควรมีระบบการทำงานเป็นเครือข่ายภายในหน่วยงานของเทศบาลและหน่วยงานภายนอก ทั้งเครือข่ายด้านวิชาการและการดำเนินการอื่นๆ สำหรับการสร้างเครือข่ายการทำงานด้านการศึกษาภายในเทศบาลควรเชื่อมโยงภาระงานและศักยภาพของบุคลากรจากทุกฝ่าย เช่น กองช่าง กองสาธารณสุข เป็นต้น เพื่อให้สามารถจัดบุคลากรได้เหมาะสมกับลักษณะของงานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาจดำเนินการโดยการสำรวจศักยภาพบุคลากรแล้วจัดทำเป็นสารสนเทศของหน่วยงานพร้อมกับการร่วมระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ภาระงาน สภาพ ปัญหาและข้อจำกัด จุดเด่นและสิ่งที่เป็นศักยภาพสำคัญ ทั้งในระดับเทศบาลและบุคลากรภายในทุกส่วนงาน

ของเทศบาล เพื่อร่วมกันวางแผนเชื่อมโยงการทำงานตามภารกิจหน้าที่ ในแต่ละสำนัก/กอง/ฝ่าย และบุคลากรในแต่ละส่วนงานของเทศบาลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับการสร้างเครือข่ายการทำงานการจัดการศึกษากับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา/หน่วยงานอื่นๆ ในชุมชน หรือเทศบาลอื่นในจังหวัดเดียวกัน ทำให้มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับเป้าหมายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการเชื่อมโยงการจัดการศึกษากับบริบทชุมชน วัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อค้นหาเอกลักษณ์ของชุมชน และแก้ไขปัญหาได้สอดคล้องกับสภาพจริง การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว อาจเพิ่มการดำเนินโครงการพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและอื่นๆ ในลักษณะความร่วมมือกับหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่นและสถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้น รวมทั้งอาจใช้สื่อท้องถิ่นเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล ทั้งระดับเทศบาลและระดับโรงเรียนกับบุคลากร/หน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น

4. ควรมีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์การพัฒนา และมาตรฐานของการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้มีคุณภาพ รวมทั้งค้นหาจุดเด่นตามสภาพบริบทที่ควรพัฒนาแต่ละโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้เกิดเอกลักษณ์ และจุดเน้นในการพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. ควรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นระบบที่สอดคล้องกับหลักการรับรองคุณภาพ โดยมีการวางแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด การตรวจสอบการดำเนินงาน และ

การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการนำผลการประเมินมา
ใช้ปรับปรุงการดำเนินงานให้การดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะเป็น
“องค์กรแห่งวัฒนธรรมคุณภาพ”

การดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ มุ่งการ
ดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีแนวคิดและการทำงานที่พยายาม
พัฒนาคุณภาพการทำงาน วิเคราะห์การทำงานของตนเองเพื่อหาข้อ
ปรับปรุงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นควรสอดคล้องกับ
เป้าหมายของหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อ
วางแผน (Plan) หน่วยงานทุกระดับทุกฝ่ายมีการวางแผนการปฏิบัติงาน
ให้สอดคล้องกันและนำมารวมกันเป็นแผนงานหลัก โดยมีการกำหนด
ช่วงเวลาในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน (Act) เป็นการ
วางกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน จากนั้น
มีการประเมิน (Evaluate) โดยดำเนินการทั้งการติดตามผลในช่วงระหว่าง
การดำเนินการ การทบทวนภาพรวมการทำงานเป็นระยะ และการปรับปรุง
คุณภาพจากการประเมินงานที่เกิดขึ้นมาสรุป จัดลำดับความสำคัญ
และนำไปปรับปรุงการกำหนดแผน/แนวทางการปฏิบัติที่ดีขึ้น และ
ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพยายามให้การดำเนินการ
คำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งบุคลากรในระดับเทศบาล โรงเรียน ชุมชน
ผู้ประกอบการ ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการ
ของเทศบาลอาจมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกับที่กล่าวแล้วแต่อาจขาด
ความต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำให้ไม่ก่อให้เกิดการทำงานในลักษณะวัฒนธรรม
คุณภาพอย่างแท้จริง

6. ควรมีการสรรหาบุคลากรของสำนัก/กองการศึกษา ให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและจำนวนเพียงพอ และมีโครงสร้างหรือกรอบอัตรากำลังที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ให้มีความเพียงพอ สามารถช่วยส่งเสริมโรงเรียนและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้และดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาของผู้เรียนและสังคมได้ดียิ่งขึ้น สำหรับการขาดแคลนศึกษานิเทศก์อาจใช้แนวทางแก้ปัญหาโดยตั้งคณะกรรมการนิเทศการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น เช่น สถาบันอุดมศึกษา มาร่วมเป็นกรรมการในกรณีการนิเทศการศึกษา

นอกจากนี้ ควรมีมาตรการและแนวทางการสร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรักในองค์กร มุ่งมั่นพัฒนางานในหน้าที่ และสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพหรือการเพิ่มวิทยฐานะของบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษา โดยจะต้องมีการแก้ไข/ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติในการเพิ่มวิทยฐานะและความก้าวหน้าทางวิชาการของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครอบคลุมบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาของเทศบาล

7. ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการจัดการศึกษาในแต่ละเทศบาลเป็นพิเศษโดยเฉพาะ

เทศบาลที่มีรายได้น้อย ซึ่งมีส่วนเสริมให้เทศบาลไม่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนา ทำให้ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาลที่มีขนาดแตกต่างกันสามารถจัดให้เท่าเทียมกันได้ ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา โดยอาจขยายหรือปรับเปลี่ยนข้อกำหนดในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับการปฏิบัติยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงหรือผ่อนคลายระเบียบแนวปฏิบัติด้านบุคลากรและกรอบอัตรากำลังที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดไว้ว่าเงินเดือนและค่าจ้างต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของรายจ่ายประจำปี ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการได้

8. เทศบาลควรพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา เพื่อสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถอย่างความต่อเนื่อง ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ หรือส่งเสริมความรู้ความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

9. ควรมีการรวบรวมแผนงานการศึกษาของเทศบาลที่เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบที่สามารถถ่ายทอดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ให้กับเทศบาลอื่น ๆ ได้ศึกษา ทั้งนี้อาจเริ่มต้นจากการเผยแพร่การบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการศึกษาดีเด่นในรูปเอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต ให้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาในลักษณะ

เครือข่ายความร่วมมือช่วยเหลือของเทศบาลแต่ละแห่ง โดยเฉพาะระหว่างเทศบาลที่ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับว่ามีคุณภาพในการจัดการศึกษาร่วมกับเทศบาลที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทศบาลขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดในการพัฒนาทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากร

10. ควรมีการพัฒนาสภาพบริบทในชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนมากขึ้น โดยให้ชุมชน ผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู โรงเรียน และผู้ปกครอง ให้มีทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมและโครงการระหว่างเทศบาล สถานศึกษา และชุมชนให้มากขึ้น สามารถช่วยเสริมการพัฒนาความร่วมมือให้สูงขึ้น

แนวทางการส่งเสริมระดับโรงเรียน

1. การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนควรมุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้องกับสภาพและพื้นฐานของนักเรียนแต่ละคน ซึ่งนักเรียนบางส่วนอาจเป็นผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับการศึกษาอย่างพอเพียงแม้ว่าจะไม่โดดเด่นทางด้านวิชาการ ควรส่งเสริมความสามารถในด้านอื่นที่นักเรียนมีศักยภาพ เช่น ดนตรี กีฬา หรือกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ พร้อมทั้งส่งเสริมทักษะต่างๆ ทางอาชีพอย่างเหมาะสม

2. ภารกิจสำคัญของโรงเรียน นอกจากจะต้องจัดการศึกษาแล้วควรส่งเสริมและอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ทั้งนี้ภารกิจที่เพิ่มขึ้นนี้มีความพิเศษซึ่งปริมาณงานหรือภาระงานอาจมากกว่าโรงเรียนในสังกัดอื่น แต่หาก

โรงเรียนพยายามบูรณาการงานการเรียนการสอนกับงานด้านอื่นๆ ดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ภารกิจที่มีคุณค่าดังกล่าวดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น

3. เทศบาลควรมีมาตรการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการต่างๆ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับมีการนิเทศ กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การกำหนดกรอบอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพิ่มเติมควรมีขั้นตอนสิ้นสุดที่เทศบาล ไม่ควรนำไปพิจารณาในระดับกรม เพื่อให้สามารถจัดหาบุคลากรได้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้อย่างทันท่วงที

4. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาต้นแบบในสังกัดเทศบาล ซึ่งมีลักษณะเฉพาะได้มีการขยายผลหรือนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในสังกัด ทั้งนี้ควรเพิ่มการสื่อสารข้อมูลดังกล่าวไปสู่โรงเรียนให้มากขึ้น ทั้งในรูปเอกสารหรือช่องทางสื่อสารอื่นๆ ที่เหมาะสม อาจมีการขยายผลการประกวดเทศบาลที่จัดการศึกษาดีเด่น และมีการเพิ่มการประกวดโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาภายในระดับเทศบาล ระดับภาค หรือระดับประเทศ ให้มากขึ้น รวมทั้งเทศบาลในฐานะที่มีบทบาทต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน อาจต้องเพิ่มโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในสังกัดของตนกับโรงเรียนสังกัดเทศบาลอื่น หรือโรงเรียนที่สังกัดหน่วยงานการศึกษาอื่นให้มากขึ้น

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิจัยในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรณีความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค รวมถึงเสนอแนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา และผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา และพิจารณาจากผลการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาดีเด่นของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยศึกษาเทศบาล 6 กรณีศึกษา กระจายตามพื้นที่ภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ทั้งนี้การนำเสนอผลการศึกษาจะใช้ชื่อสมมติเทศบาลที่ทำศึกษาจำแนกตามขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโรงเรียนในสังกัด ดังต่อไปนี้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีจำนวน 2 เทศบาล ได้แก่ เทศบาลนคร ก ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือ และเทศบาลนคร ข ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคใต้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดกลาง มีจำนวน 2 เทศบาล ได้แก่ เทศบาลเมือง ค ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง และเทศบาลเมือง ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก จำนวน 1 เทศบาล ได้แก่
เทศบาลตำบล จ ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จำนวน 1 เทศบาล
ได้แก่ เทศบาล ฉ ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง

ผลการศึกษามีรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนคร ก

เทศบาลนคร ก ตั้งอยู่อำเภอเมือง ของจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในภาคเหนือตอนล่าง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 5 โรงเรียน จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษา เทศบาลนคร ก มีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาคือ “การศึกษาส่งความสุข มุ่งคุณภาพ รักษาศิลปวัฒนธรรม นำเทคโนโลยี มีภูมิทัศน์สวยงาม” โดยมีนโยบายการจัดการศึกษาดังนี้

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเชิงนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคล เพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่าตอบแทนเพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายด้านหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดสาระหลักสูตรแกนกลางและสาระหลักสูตรท้องถิ่น ที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เทศบาลนคร ก สนับสนุนทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และระดมทุนจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ มาใช้ในการจัดการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็ก/เยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชน อย่างหลากหลาย พอเพียง และมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุนและการจัดการนำวิทยาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์สถาบันศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกันสืบทอดวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

การบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ก ให้ความสำคัญในด้านวิชาการเป็นหลัก โดยบูรณาการงานวิชาการเข้ากับงานต่างๆ เช่น งานส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี งานกิจกรรมทางศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น และสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ

การจัดการศึกษาในระบบ เทศบาลนคร ก สนับสนุนการศึกษาแก่บุคคลที่มีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่เหมาะสม เทศบาลและโรงเรียนร่วมกันกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนโดยคำนึงถึง

บริบทแต่ละโรงเรียนให้มีเอกลักษณ์และจุดเด่นตามความเหมาะสมได้แก่ โรงเรียนเทศบาล ก1 จัดการศึกษาในระดับอนุบาลเพียงระดับเดียวและมุ่งพัฒนาให้เป็นโรงเรียนอนุบาลในฝัน เพื่อเตรียมความพร้อมแก่เด็กในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเทศบาล ก2 ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน และเป็นโรงเรียนเทศบาลต้นแบบ โรงเรียนเทศบาล ก3 มีจุดเด่นในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและการพัฒนาอาชีพให้กับผู้เรียน จัดทำโครงการส่งเสริมวิชาการเพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โรงเรียนเทศบาล ก4 มีโครงการส่งเสริมวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการภายในท้องถิ่น โดยจัดโครงการส่งเสริมวิชาชีพให้แก่นักเรียน

ด้านกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนทุกโรงในสังกัดเทศบาลนคร ก มีการจัดกิจกรรมด้านวิชาการโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและบริบทของโรงเรียน เช่น ในการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ เทศบาลจะสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้สำหรับการเรียนการสอน มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และมีนโยบายทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านวิชาการ

การจัดการศึกษานอกระบบ เทศบาลนคร ก มีการจัดตั้ง ศูนย์ ICT ห้องสมุดเทศบาลนคร ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก วิทยาลัยชุมชน สยามกีฬา และสวนสุขภาพ รวมทั้งการฝึกอาชีพให้กับประชาชนทั่วไป

ผลที่เกิดจากการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ

นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีทัศนคติและมีศรัทธาในการจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ก มากขึ้นกว่าในอดีต ครูและผู้ปกครองมีความคิดเห็นว่าเทศบาลนคร ก ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนมาก ควบคู่กับการพัฒนาด้านวิชาการ ทำให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น มีความคิดและกล้าแสดงออก และประสบความสำเร็จในการสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเองแก่นักเรียนโดยผ่านกิจกรรม ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกภาคภูมิใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่ครู เช่น กิจกรรมกีฬา ดนตรี นาฏศิลป์ เป็นต้น ความสำเร็จด้านวิชาการเป็นที่น่าพึงพอใจ ดังจะเห็นได้จากการที่เทศบาลได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการในระดับประเทศหลายรางวัล อาทิ การจัดนิทรรศการภาคเหนือของเทศบาลได้รับรางวัลการตอบปัญหาทางวิชาการจำนวนมาก และอยู่ในอันดับต้นๆ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งที่แสดงถึงคุณภาพเชิงวิชาการความสำเร็จด้านวิชาการ ทำให้นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามในบางกลุ่มสาระ เช่น กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ นักเรียนยังขาดกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์

2. ด้านงบประมาณ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เทศบาลนคร ก มีงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน โดยจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต คิดเป็นร้อยละ 10.28 ของงบประมาณทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีงบประมาณที่บูรณาการอยู่ในยุทธศาสตร์ด้านอื่น เช่น ยุทธศาสตร์รักษาและสืบสานศิลปวัฒนธรรม

ประเพณีและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และงานส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความเข้มแข็งให้ทุกชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน โดยเทศบาลนํางบประมาณที่ได้รับไปจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ และให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ

เทศบาลนคร ก ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สถานศึกษาอย่างเต็มที่ในด้านกายภาพ บั้จจ่ายสนับสนุนอื่นๆ และตอบสนองความต้องการพื้นฐานของนักเรียน เช่น อาคารเรียน โรงอาหาร ทุนการศึกษา เสื้อผ้า อาหาร และนม เป็นต้น รวมทั้งสนับสนุนการจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ ห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์ สวนสมุนไพร และห้องสมุดโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้เทศบาลได้มีการตั้งงบประมาณให้โรงเรียนเพื่อพัฒนาโครงการวิชาการให้มีประสิทธิภาพโดยตั้งงบประมาณ 500 บาท ต่อนักเรียน 1 คน ทั้งนี้ เทศบาลได้มีระบบสารสนเทศในการบริหารงบประมาณ ทำให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

เทศบาลนคร ก สนับสนุนอัตรากำลังด้านการศึกษาอย่างเต็มที่ มีการวางแผนงานบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการของเทศบาลและสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในทุกด้าน บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ตามที่รับผิดชอบ มีเกณฑ์และการดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เป็นขวัญและกำลังใจใน

การทำงาน อย่างไรก็ตาม ครูมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการอบรมพัฒนา
ครูควรมีรูปแบบการอบรมและวิทยากรที่ชัดเจน

เทศบาลนคร ก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ เสียสละ และอุทิศ
ตนเพื่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารของเทศบาลมีความรู้ความสามารถใน
การบริหารจัดการ มีคุณวุฒิทางการบริหาร มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำ
ในการจัดการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน มีความคิด
สร้างสรรค์ ได้รับรางวัลพระปกเกล้าและรางวัลผู้บริหารการศึกษาดีเด่น
ส่วนในระดับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี ครูมี
จำนวนเพียงพอ มีความรู้ความสามารถและมีการเพิ่มพูนความรู้ความ
สามารถอย่างต่อเนื่อง มีคุณวุฒิตามเกณฑ์มาตรฐาน และการทำวิทย
ฐานะของครูทำให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมากขึ้น
บุคลากรในชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองมีส่วนร่วม
ในการจัดการศึกษา มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร
(MIS) และการบริหารงานด้านบุคคล มาใช้โดยจัดทำระบบฐานข้อมูล
บุคลากร

4. ด้านการบริหารทั่วไป

เทศบาลนคร ก มีระบบบริหารจัดการศึกษาสอดคล้อง
กับระบบการจัดการศึกษาของชาติ มีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความ
หลากหลายในการปฏิบัติ มีนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน
โดยมีแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2549 แผนพัฒนา 3 ปี
(พ.ศ. 2548 - 2550) และแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2549 -
2551) โดยมุ่งส่งเสริมการศึกษาให้มีคุณภาพและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

และมีระบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา (MIS) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ

การจัดทำแผน เทศบาลนคร ก ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของผู้ที่จะได้รับการศึกษาอย่างครอบคลุมและทั่วถึง โดยเฉพาะเด็กยากจนและเด็กด้อยโอกาส คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งชุมชนและองค์กรต่างๆ ส่งผลให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับสภาพชุมชนและเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น แผนพัฒนาการศึกษาประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม มีการวิเคราะห์ SWOT ระดับโรงเรียน โดยระดมความคิดผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ SWOT ของสำนักงานศึกษา แต่ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันเท่าที่ควร

บุคลากรในเทศบาลนคร ก และโรงเรียนในสังกัดมีความเข้าใจนโยบายและแผน ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ประกอบกับเทศบาลมีผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาซึ่งเป็นผู้ประสานการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีช่องทางสื่อสารระหว่างเทศบาลและโรงเรียนในสังกัดหลายช่องทาง ทั้งการสื่อสารโดยตรงในการประชุมต่างๆ การสื่อสารผ่านผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ทำให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายและแผน มีการกำกับติดตามการดำเนินโครงการ และประเมินผลโครงการทุกโครงการอย่างมีระบบและมีข้อมูลเชิงประจักษ์

รวมทั้งให้อิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษา และในระดับโรงเรียนมีนโยบายสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน วัด และชุมชน

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ก เกิดจากปัจจัยร่วมทั้งปัจจัยภายในเทศบาล ปัจจัยภายนอกเทศบาล และปัจจัยสถานศึกษา ในขณะที่ผู้ปกครองเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลอยู่ที่ปัจจัยสถานศึกษามากกว่าปัจจัยภายในเทศบาลและปัจจัยภายนอกเทศบาล ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้ปกครองมีการรับรู้ความสำเร็จของการจัดการศึกษาจากโรงเรียนมากที่สุด มีโอกาสรับรู้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมากกว่าเทศบาล จึงเห็นว่าปัจจัยสถานศึกษาเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด

1. ปัจจัยภายในเทศบาล

1.1 ผู้นำ (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่านายกเทศมนตรีและผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นด้านการศึกษา มีคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา ให้ความสำคัญกับการศึกษาและมึนโยบายสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเต็มที่ โดยใช้การศึกษาเป็น

เครื่องมือในการพัฒนาชุมชนและคนในท้องถิ่น กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน นอกจากนั้นยังเป็นผู้เอาใจใส่และให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้นแบบที่ดีแก่บุคลากร เข้าถึงโรงเรียนและชุมชน จัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างเหมาะสม

1.2 นโยบาย

เทศบาลนคร ก มีนโยบายในการพัฒนานักเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของชาติ คือ เก่ง ดี มีสุข ควบคู่กับการพัฒนาครู สร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ SWOT ระดับเทศบาล และจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป รวมทั้งมีนโยบายเพิ่มอัตราความสำเร็จในการสอบเพื่อเข้าศึกษาต่อ

1.3 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง รายได้ การนำนโยบายปฏิบัติ)

เทศบาลนคร ก มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีงบประมาณสูง ระบบบริหารจัดการสอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติ มีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่นในการบริหารจัดการ ที่มงานของเทศบาลซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรีหรือผู้แทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา และศึกษานิเทศก์ จะออกไปนิเทศติดตามการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2 เดือน ต่อ 1 ครั้ง

1.4 บุคลากร (ความสามารถ เจตคติ ความเพียงพอ)

เทศบาลนคร ก มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาเป็นผู้ที่สามารถประสานนโยบายจากผู้บริหารระดับเทศบาลไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครอง มีความเห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จระดับมาก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา สนับสนุนทุนการศึกษา ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม เช่น วันสงกรานต์ วันแม่ เป็นต้น การประชุมผู้ปกครอง นายกเทศมนตรีและผู้บริหารโรงเรียนมีการแถลงนโยบาย และชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปกครองถึงการจัดการศึกษาที่กำลังดำเนินการ และให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินการจัดการศึกษาโดยผ่านการทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ในขณะที่ผู้บริหารเทศบาลมีความคิดเห็นที่ชุมชนยังมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย

2.2 นโยบายของรัฐเน้นการพัฒนาให้นักเรียนให้เก่ง ดี มีสุขภาพการประเมินคุณภาพการศึกษา มีส่วนกระตุ้นให้โรงเรียนพยายามดำเนินการให้มีคุณภาพมาตรฐานตามที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนด แต่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในระดับปานกลาง

เนื่องจากโรงเรียนทุกโรงได้รับนโยบายจากเทศบาลนคร ก เช่นเดียวกัน การบริหารจัดการภายในเทศบาลนคร ก เป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่า

2.3 เศรษฐกิจ ชุมชนและสังคมรอบโรงเรียนเป็นผู้มีฐานะดี แต่ผู้ปกครองของนักเรียนบางโรงเรียนมีฐานะยากจนและอยู่ในสังคมที่ต้องทำงานหนักเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว จึงให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์การศึกษาได้น้อย แต่เป็นปัจจัยที่ไม่สำคัญมากนักต่อความสำเร็จ เนื่องจากเทศบาลนคร ก มีงบประมาณในการสนับสนุนเพียงพอ

3. ปัจจัยสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ในขณะที่ผู้ปกครองเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้ไม่เพียงปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนเท่านั้นที่ส่งเสริมความสำเร็จ ปัจจัยอื่นๆ เช่น ด้านกายภาพที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในชุมชน การจัดการศึกษาของโรงเรียนตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และอยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้ เช่น สถาบันอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยของรัฐ) เป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จเช่นกัน

3.1 ผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร ก มีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับนักเรียนและมุ่งเน้นการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และมีทักษะการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายการบริหารการ

ศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและเทศบาลนคร ก รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู

3.2 ครูและบุคลากร (คุณภาพ ความเพียงพอ)

ครูมีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูมีความรับผิดชอบต่อการสอนและการพัฒนานักเรียนไม่เพียงเฉพาะด้านวิชาการแต่รวมไปถึงคุณธรรมจริยธรรม และพยายามสร้างโอกาสให้กับนักเรียนในโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเด็กที่มีฐานะยากจนและมีปัญหาครอบครัว ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากมีงบประมาณที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาตนเอง มีแนวทางในการทำวิทยฐานะที่ช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของครู ประกอบกับมีงบประมาณมากทำให้มีเวลาทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนการสอน ไม่ต้องวิตกกังวลด้านงบประมาณ

อุปสรรค และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. บุคลากรในเทศบาลนคร ก มีจำนวนไม่เพียงพอตามโครงสร้างยังขาดบุคลากรหลายส่วนเนื่องจากระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่กำหนดว่า การจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่นและเงินค่าจ้างของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้าง ที่นำมาจากเงินรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้หรือเงินอื่นใด) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ได้ ประกอบกับระเบียบราชการในการบริหารงานบุคคล เช่น ระเบียบการสอบคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งที่จำกัดคุณสมบัติด้าน

การศึกษา ทำให้เกิดปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอ ซึ่งมีการดำเนินการแก้ไขโดยการจ้างลูกจ้างตามภารกิจและการโยกย้ายบุคลากรทดแทน

2. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้าเนื่องจากระเบียบปฏิบัติของทางราชการ โรงเรียนมีอำนาจในการสั่งจ่ายงบประมาณไม่เกิน 3,000 บาท ซึ่งยังไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากจะต้องมีการแก้ไขกฎหมายก่อน

3. การกำกับติดตามงานด้านการศึกษา ดำเนินการได้ไม่เต็มที่เนื่องจากศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อยและมีภาระงานหลายด้านไม่เพียงแต่การนิเทศการสอนเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและครูคาดหวังให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

4. การจัดกระบวนการเรียนรู้บางส่วนยังไม่ประสบความสำเร็จ เช่น นักเรียนขาดความสามารถในการคิดเชิงบวก คิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการพัฒนา EQ

5. ชุมชนยังมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย มีเพียงการร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆซึ่งในระดับโรงเรียนมีการจัดตั้งชมรมผู้ปกครอง

6. นักเรียนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ก ส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เนื่องจากนักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่ยากจนและผู้ปกครองมีอาชีพรับจ้าง ทำให้ปัจจัยสนับสนุนการศึกษาของบุตรมีไม่เพียงพอและไม่มีเวลาให้ความสนใจด้านการศึกษาของบุตร เนื่องจากต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการประกอบอาชีพ โรงเรียนได้พยายามปรับพฤติกรรมนักเรียนแต่เมื่อนักเรียนกลับบ้านซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมเดิมก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เท่าที่ควร

7. ครูบางคนสอนไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จบการศึกษา เนื่องจากขาดครูในบางสาขาวิชา และในระดับปฐมวัยครูมีภาระงานมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

8. ด้านกายภาพ โรงเรียนบางโรงมีพื้นที่จำกัดต้องใช้พื้นที่ร่วมกันกับวัด ทำให้การขยายพื้นที่ไม่เพียงพอ เทศบาลนคร ก มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ สร้างอาคารให้สามารถใช้พื้นที่ได้มากที่สุด และปรับปรุงอาคารเดิมให้มีเนื้อที่ใช้สอยมากที่สุด

9. ความปลอดภัยของนักเรียนบริเวณหน้าโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนอยู่ในแหล่งชุมชน แต่ไม่มียามรักษาความปลอดภัย ทำให้คณะครูและนักเรียนไม่สามารถควบคุมดูแลคนเข้า-ออกในโรงเรียนได้ทั่วถึง

10. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้านวิชาการบางกลุ่มสาระ เช่น กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ขาดกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่ดี เนื่องจากขาดครูที่มีความรู้ความสามารถตรงสาขาที่สอน กระบวนการจัดการเรียนรู้อยู่ยังไม่สามารถทำให้นักเรียนมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เทศบาลนคร ก มีแนวทางแก้ไขโดยการอบรมพัฒนาครู

ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ก ในอนาคตจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบองค์รวม ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และด้านสังคม รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันเพื่อสอบเข้า

ศึกษาต่อได้เทียบเคียงกับโรงเรียนในสังกัดอื่น ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ การจัดการศึกษาประการหนึ่ง มีการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษามากขึ้น การเรียนรู้นอกห้องเรียนมีมากขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนา ดังนี้

1. ควรมีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา และการเรียนรู้นอกห้องเรียนให้มากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และมีความต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารจัดการต้องมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
4. การบริหารจัดการศึกษาต้องจัดทำยุทธศาสตร์และวางเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณ ต้องตอบสนองของความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน
5. ต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ขยายข้อกำหนดในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น
6. แก้ไขระเบียบการบริหารงานบุคคลและกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ว่าการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ที่นำมาจากเงินรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้หรือเงินอื่นใด) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ได้

7. การจัดการศึกษาต้องมีการจัดการศึกษาที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต ไม่เพียงการศึกษาในระบบเท่านั้น แต่ต้องรวมไปถึงการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

8. ควรมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น การประสานความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐในท้องถิ่นกับโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

9. ภูมิทัศน์ของโรงเรียนควรมีการปรับปรุงให้เป็นสัดส่วน และมีพื้นที่ใช้สอยมากขึ้น โดยการสร้างอาคารใหม่เพื่อรองรับการพัฒนา ซึ่งจะสามารถทำให้จัดแหล่งการเรียนรู้ได้มากขึ้น

10. ควรมีการพัฒนาด้านวิชาการให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ควบคู่กับการมีคุณธรรมจริยธรรม และพัฒนา EQ ให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

11. ควรมีการนิเทศอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การกำกับติดตามผลการดำเนินงานของโครงการต่างๆ และการประเมินผลในระยะยาว

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนคร ข

เทศบาลนคร ข ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในภาคใต้ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 5 โรงเรียน จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา)

เทศบาลนคร ข กำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา เพื่อสร้างเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นให้มีความสมบูรณ์ 3 ประการ คือ มีความรู้ สุขภาพดี และจิตใจดี มีนโยบายการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาเสริมสร้างเด็กในจังหวัด ตลอดจนประชาชนทุกคนให้มีความรู้ดี สุขภาพดี จิตใจดี อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จ และพัฒนาจังหวัดสู่ความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนนักเรียนทุกระดับ ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย อนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ตลอดจนการศึกษานอกระบบ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
2. จัดให้มีและส่งเสริมศูนย์การเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - learning) โดยส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศได้อย่างชำนาญ ถูกต้อง ก้าวหน้า และทันสมัย ทำให้สามารถติดตาม ค้นคว้า ทบทวน ทำความเข้าใจเพิ่มเติมในหลักสูตร และบทเรียนได้ตลอดเวลา

3. พัฒนาและส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนได้เรียนรู้ภาษาต่างประเทศ สามารถพูดภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองได้ และส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นภาษาที่สาม เช่น ภาษาจีน เป็นต้น

4. ส่งเสริมสนับสนุนและจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการ เด็กที่มีความต้องการพิเศษ และเด็กที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ และส่งเสริมช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่ขาดโอกาสทางการศึกษา

5. พัฒนาและส่งเสริมเด็กในจังหวัดทุกคนให้มีความรู้และความสามารถจากระดับพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศทางด้านการศึกษาและนันทนาการทุกประเภท

6. สนับสนุนโครงการอาหารกลางวันที่สะอาด และมีคุณค่าทางโภชนาการครบถ้วน ทั่วถึง ทุกโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร ข

7. พัฒนาระบบการสร้างองค์ความรู้การจัดการเรียนการสอน โดยการศึกษาและวิจัยอย่างต่อเนื่อง

8. สนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานครูตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ก่อตั้งสภาหรือคณะกรรมการครูเทศบาล เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรครู รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่พนักงานครูโดยถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย

9. จัดทำและส่งเสริมโครงการครูแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความเป็นเมื่อนานาชาติ

10. พัฒนาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์การจัดการเรียน การสอนของทุกโรงเรียน รวมทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่องและ เพียงพอ เพื่อรองรับการศึกษาแบบบูรณาการอย่างก้าวหน้าและมี ประสิทธิภาพ

11. ก่อสร้างหรือผลัดดันให้เกิดโรงเรียนเทศบาลแห่งใหม่ เพื่อ รองรับนักเรียนที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ให้เพียงพอกับความต้องการของผู้ ปกครองพร้อมทั้งเพิ่มอัตรากำลังครู

12. พัฒนาระบบห้องสมุดให้ทันสมัย และห้องสมุดเคลื่อนที่ให้ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกคนในจังหวัด

13. ส่งเสริมให้ประชาชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วน ร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข ทุกรูปแบบและ ทุกระดับ

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

การบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการของเทศบาลนคร ข มุ่ง ส่งเสริมและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตรการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษาให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการจัดการเรียน การสอนเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการให้เป็นไปตามศักยภาพ ตามความ สนใจและความถนัดของนักเรียน ซึ่งทำให้นักเรียนมีความมานะ

พวกเพียรในการศึกษา โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นผู้ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ส่งผลให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการแข่งขันด้านวิชาการ และมีการประเมินผลทางการศึกษาโดยหลักวิชาการและการบริหารการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ทำให้ได้รับความนิยมนจากผู้ปกครองและชุมชนในการนำบุตรหลานเข้ามาศึกษา เนื่องจากเทศบาลนคร ข จัดการศึกษาตอบสนองของความต้องการของชุมชนได้ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเรียนภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาจีน และคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของเทศบาลนคร ข ที่ต้องการพัฒนาจังหวัดให้เป็นเมืองนานาชาติ

จากนโยบายของเทศบาลนคร ข ที่ต้องการพัฒนาให้เป็นเมืองนานาชาติ เทศบาลได้จัดให้มีครูชาวต่างชาติเข้ามาสอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดมีการส่งเสริมการใช้ภาษาให้กับนักเรียนโดยจัดกิจกรรมโครงการต่างๆ ที่ได้พัฒนาภาษาอังกฤษ เช่น การเข้าค่ายภาษาอังกฤษ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากเทศบาลนคร ข เป็นอย่างดี โดยมุ่งหวังให้นักเรียนเห็นความสำคัญของภาษาอังกฤษมากขึ้น มีการนำนักเรียนไปเข้าค่ายภาษาที่โรงแรม เพื่อให้นักเรียนได้เห็นบุคลากรหลายฝ่ายใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ซึ่งความสำเร็จที่เห็นภาพได้ชัด คือ นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อภาษาอังกฤษมากขึ้น มีความกล้าที่จะทักทายกับชาวต่างชาติ ผลต่อเนื่องคือมีนักเรียนเข้าชมรมภาษาอังกฤษมากขึ้น และมีค่า NT สูงกว่าค่าเฉลี่ยที่เทศบาลนคร ข กำหนดไว้อีกด้วย

ส่วนความสำเร็จที่สำคัญในระดับโรงเรียน คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ข ทุกโรงได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ได้รับ

รางวัลโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง การจัดการเรียนการสอนมีการปฏิรูปการเรียนรู้และได้รับรางวัล นักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ข มีความสามารถในการสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงได้ นอกจากนี้เทศบาลได้มีการส่งเสริมในด้านกิจกรรมกีฬาซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพและเป็นช่องทางในการศึกษาต่อในโรงเรียนกีฬา

นอกจากกิจกรรมวิชาการตามหลักสูตรแล้ว เทศบาลนคร ข ได้ส่งเสริมกิจกรรมอื่นๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้แต่ละโรงเรียนมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไป เช่น

โรงเรียนเทศบาล ข1 มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้เด็กมีความสามารถในการแสดงออก โดยจัดตั้งวงดนตรี Super dance เพื่อให้ นักเรียนในโรงเรียนที่มีความสนใจได้ฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ สามารถขึ้นแสดงในเวทีต่างๆ ได้ ทำให้โรงเรียนได้รับชื่อเสียงเป็นอย่างมาก และส่งผลให้นักเรียนมีรายได้เสริมจากกิจกรรมนี้ด้วย

โรงเรียนเทศบาล ข2 ตั้งอยู่ในอาณาเขตของวัด มุ่งเน้นความเป็นวิถีพุทธ ซึ่งปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตสำนึกที่ดี เข้าใจหลักธรรมะ ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนมีความอ่อนโยน และเป็นคนดีในสังคมได้

โรงเรียนเทศบาล ข3 เป็นโรงเรียนที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ จัดการศึกษาในระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจุดเด่นหลายด้าน เช่น ด้านการกีฬา ได้จัดตั้งชมรมกีฬาต่างๆ ได้แก่ ปิงปอง เทควันโด ตะกร้อ เป็นต้น ทำให้ได้ค้นพบความสามารถของนักเรียน เฉพาะบุคคล ส่วนในด้านวิชาการมีจุดเด่น คือ นักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อได้ในลำดับต้นๆ และมีการคัดเลือกกลุ่มเด็กที่มีความ

สามารถพิเศษเข้ามาเรียนร่วมกัน เพื่อพัฒนาความสามารถของเด็กได้
เต็มศักยภาพ

นอกจากความสำเร็จของการจัดศึกษาในระบบ ศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กของเทศบาลนคร ข ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเด็กก่อน
วัยเรียนให้มีความสุข มีพัฒนาการตามวัย การบริหารจัดการด้านวิชา
การมีการมอบนโยบายด้านการศึกษาและมีบุคลากรที่สามารถนำ
นโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ รวมทั้งมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ลักษณะเด่นที่สำคัญที่มีส่วนสนับสนุนให้กิจกรรมทางวิชา
การต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ คือ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร ข ทุก
โรงเรียนมีการก่อตั้งชมรมผู้ปกครอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์และสังเกต พบว่า
ชมรมผู้ปกครองของทุกโรงเรียนมีความเข้มแข็งมาก ผู้ปกครองเห็น
ว่าการสนับสนุนในด้านต่างๆ จะส่งผลต่อบุตรหลานของตน และเล็ง
เห็นถึงความทุ่มเทของนายกเทศมนตรี บุคลากรภายในเทศบาลและ
บุคลากรในโรงเรียนที่อุทิศตนทุ่มเทให้การศึกษเป็นอย่างมาก ซึ่ง
ผู้ปกครองส่วนใหญ่ก็ให้การสนับสนุนโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่า
บุตรหลานของตนจะสำเร็จการศึกษาไปแล้วก็ตาม

2. ด้านงบประมาณ

ความสำเร็จด้านงบประมาณพิจารณาได้ 2 ระดับ คือ ระดับ
เทศบาล และระดับโรงเรียน ในระดับเทศบาลงบประมาณยังไม่เพียงพอ
ต่อการพัฒนาการศึกษาแต่สามารถบริหารจัดการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้
สามารถใช้จ่ายภายในวงเงินงบประมาณที่มีอยู่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ในการ
การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน อาคารสถานที่ เพื่อตอบสนอง
ความต้องการพื้นฐานของนักเรียน และสอดคล้องกับความต้องการของ

ชุมชน รวมทั้งการอบรมพัฒนาบุคลากร การศึกษาดูงาน และงบประมาณสำหรับสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู เมื่อมีปัญหาขัดข้องด้านงบประมาณเทศบาลนคร ข จะมีช่องทางในการแก้ปัญหาโดยการกู้เงินจากเอกชน ซึ่งผ่านการอนุมัติจากประชาคม

ส่วนระดับโรงเรียน เทศบาลนคร ข มีงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ ทำให้สามารถจัดหาแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีงบประมาณสนับสนุนทางกายภาพ เช่น เสื้อผ้า อาหารกลางวัน นมทุนการศึกษา และมีงบประมาณสนับสนุนโครงการทางการศึกษา รวมถึงการจัดหาสื่อการเรียนการสอนซึ่งเพียงพอต่อความต้องการของครูและนักเรียน แต่บางครั้งไม่สามารถจัดหาสื่อได้ตามรายละเอียดข้อกำหนดที่ต้องการ และใช้เวลาค่อนข้างมากกว่าจะได้รับสื่อ เนื่องจากมีอุปสรรคในด้านกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ได้มีการแก้ปัญหาโดยการขอรับการสนับสนุนจากชมรมศิษย์เก่า ชมรมผู้ปกครองเข้ามาสนับสนุน ซึ่งช่วยลดปัญหาส่วนนี้ได้

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

บุคลากรในระดับเทศบาลเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้บริหารของเทศบาลนคร ข มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมในทุกกระดับ บุคลากรของเทศบาลมีการกำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นระยะ อีกทั้งได้ร่วมมืออบรมในโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลนคร ข ที่จัดขึ้นร่วมกับคณะครู

ระดับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความสามารถในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ครูมี

จำนวนเพียงพอ มีความรู้ความสามารถ และมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีคุณวุฒิตามเกณฑ์มาตรฐานและสอนตรงตามสาขาวิชา รวมทั้งได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อสิ้นสุดการอบรมจะมีการกำกับติดตามว่าคณะครูได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้พัฒนาตนเองและนักเรียนมากน้อยเพียงใด ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการบริหารทั่วไป

เทศบาลนคร ข มีนโยบายและแผนการพัฒนาศึกษาที่ชัดเจน มีการร่วมมือกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการศึกษา นอกจากการวิเคราะห์ SWOT ระดับเทศบาลแล้ว แต่ละโรงเรียนยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละโรงเรียนอีกด้วย โดยผลการวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละโรงเรียนจะสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิเคราะห์ SWOT ของเทศบาลนคร ข

นายกเทศมนตรีให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอันดับหนึ่ง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งส่วนงานอื่นของเทศบาลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาเช่น กองช่าง กองสาธารณสุข รวมทั้งสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง โครงการทุกโครงการมีการกำกับติดตามและประเมินผล มีความคล่องตัวทั้งด้านการบริหารแผน งบประมาณ และการปฏิบัติ การจัดทำนโยบายและแผนเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างผู้ให้นโยบายและผู้ปฏิบัติ

ซึ่งเทศบาลนครฯ มีนโยบายในการพัฒนาครู พัฒนานักเรียนให้เก่ง ดี มีสุข เทศบาลมีนโยบาย/แผนและการบริหารจัดการที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนของเทศบาล มีการติดตามงาน มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เช่น บางโครงการไม่อยู่ในแผนฯ แต่มีความจำเป็นก็สามารถบริหารให้จัดทำโครงการตอบสนองความต้องการได้ ในระดับโรงเรียนมีนโยบายสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน วัด และชุมชน

จากความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น เมื่อประเมินความสำเร็จในภาพรวมแล้วพบว่า ความสำเร็จในการจัดการศึกษาสอดคล้อง เหมาะสมกับชุมชน เด็กประสบความสำเร็จด้านการศึกษาตามศักยภาพของตนเอง มีการสร้างกิจกรรมหลังเลิกเรียนที่สอดคล้องกับความถนัดของนักเรียนนอกเหนือจากด้านวิชาการ เปิดโอกาสให้เด็กได้ทำในสิ่งที่รัก ครูได้ปรับกระบวนการคิดและการปฏิบัติอย่างมาก ได้พัฒนาตนเองและนำไปสู่การพัฒนาให้นักเรียนต่อไป ซึ่งทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จทั้งด้านวิชาการและการกีฬาในระดับประเทศ ผู้ปกครองและชุมชนมีความนิยมต่อโรงเรียนมากขึ้น มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนมีสื่อการเรียนรู้และปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอ และจัดการศึกษาตามศักยภาพของนักเรียนทำให้มีคุณภาพ ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ การจัดการศึกษาจัดได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ครูมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากได้รับรางวัลและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และรู้ว่าโรงเรียนของตนได้รับความนิยมนับรัทธาจากประชาชน

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ปัจจัยภายในเทศบาล

การจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึง โดยการกระจายโอกาสและความเท่าเทียมกันทางการศึกษาไปทั่วทั้งจังหวัด เนื่องจากมีแนวคิดว่าคุณคนในจังหวัดมีโซ่บุคคลที่อยู่ในเขตเทศบาลนคร ข เท่านั้น แต่ทุกคนในจังหวัดควรจะมีโอกาสได้รับการศึกษาที่ดี อันจะนำไปสู่การมีอาชีพและรายได้ที่ดี เป็นการส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคนในท้องถิ่น ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่าท้องถิ่นใดชุมชนใดมีเศรษฐกิจที่มั่นคงย่อมนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของคนในท้องถิ่นชุมชนนั้น ถ้าหน่วยงานย่อยของสังคมซึ่งเป็นชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจจะส่งผลต่อภาพรวมของประเทศ เทศบาลนคร ข ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นให้มีความสมบูรณ์ 3 ประการ คือ มีความรู้ มีสุขภาพดี และมีจิตใจดี การจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข มีทั้งการจัดการศึกษาในระบบและนอกระบบ

ปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1.1 ผู้นำ (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นว่า ความสำเร็จต่าง ๆ มีปัจจัยหลัก คือ นายกเทศมนตรี เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภูมิภานาอยู่ในจังหวัด มีความรักในท้องถิ่น เข้าใจ

วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ของคนในจังหวัด อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการศึกษาอย่างมาก และเป็นผู้ที่มีเจตคติที่ดี ต่อเด็กและการศึกษา มีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาอย่างลึกซึ้ง มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศึกษา เข้าถึงโรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุนตามที่ร้องขอ เน้นการพัฒนาครู พัฒนานักเรียนให้เก่ง ดี มีสุข ตามศักยภาพของนักเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องจากนายกเทศมนตรี ดูแลด้านการศึกษามาโดยตลอด จึงทำให้มีมุมมองในด้านการพัฒนา การศึกษาที่หลากหลายมาก

สำหรับปัจจัยเสริมที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จได้ คือ งบประมาณ เมื่อมีผู้นำที่ดีและมิงงบประมาณสนับสนุนอย่างพอเพียง จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่ดีและประสบผลสำเร็จ หากมีเพียงแต่ผู้นำที่ดีแต่ขาดงบประมาณสนับสนุน การดำเนินงานบางอย่างอาจเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก และจะส่งผลให้ไม่เกิดความ สำเร็จเท่าที่ควรก็เป็นได้ ผู้นำ งบประมาณ นโยบาย การบริหารจัดการ จึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้

1.2 นโยบาย

เทศบาลนคร ข มีนโยบายด้านการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กตามศักยภาพ ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลางและเป็นองค์รวม และ พัฒนานักเรียนในทุกด้านโดยใช้กิจกรรมหลังเลิกเรียนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ คือ เก่ง ดี มีสุข โดย จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชนและตอบสนองความต้องการของชุมชน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งมีการ

พัฒนาครูและให้สวัสดิการแก่ครู เพื่อให้ครูมีความสุขและมีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะพัฒนานักเรียน

1.3 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง รายได้ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ)

เทศบาลนคร ข ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งพิจารณาได้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ โดยทุกภาคส่วนต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่เพียงแต่การบริหารจัดการในเทศบาลนคร ข เท่านั้น แต่ต้องสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน และการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข มีรองนายกเทศมนตรีที่เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักการศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

การบริหารจัดการศึกษาเทศบาลนคร ข มีโครงสร้างที่ชัดเจน และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นไปตามแผนทุกขั้นตอน อีกทั้งมีงบประมาณสูงเพียงพอต่อการดำเนินการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมาก ทำให้การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และโครงการทางการศึกษาประสบผลสำเร็จได้ รวมทั้งมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในเทศบาลเพื่อสนับสนุนงานด้านการศึกษาอีกด้วย

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 นโยบายของรัฐ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งมีความสำคัญในระดับน้อย เนื่องจากโรงเรียนทุกโรงในสังกัดเทศบาลได้

รับนโยบายเช่นเดียวกันทั้งหมด และบางครั้งนโยบายการศึกษาจะไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงตามการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นนโยบายของนายกเทศมนตรีและการบริหารจัดการในเทศบาลนคร ข จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่านโยบายรัฐ เทศบาลนคร ข มุ่งเน้นนโยบายที่ก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ และเหมาะสม สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในระดับมาก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา

2.2 ผู้ปกครองของนักเรียนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในระดับมาก ผู้ปกครองส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของบุตรและมีเศรษฐกิจที่สามารถสนับสนุนการศึกษาได้ มีการก่อตั้งชมรมผู้ปกครอง ซึ่งเมื่อเทศบาลหรือโรงเรียนขอความร่วมมือผู้ปกครองก็จะให้ความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีคณะกรรมการสถานศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือเต็มที่ มีการประชุมแลกเปลี่ยนกันเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอีกด้วย

3. ปัจจัยสถานศึกษา

3.1 ผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร ข มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีเจตคติที่ดีต่อ

การศึกษา โดยให้ความสำคัญกับนักเรียนและครู มุ่งเน้นการพัฒนาครู ให้มีศักยภาพเพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนานักเรียนต่อไป ในแต่ละโรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทั้งผู้บริหารและคณะครูมีทักษะการแก้ไขปัญหา โรงเรียนมีนโยบายสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและเทศบาล มีการจัดโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนชัดเจน ทำให้ครูทำงานไม่ซ้ำซ้อน รวมทั้งมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการสร้างเครือข่ายในการบริหารโรงเรียน และสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน

สำหรับบริบทของเทศบาลนคร ข ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่จะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแปลงนโยบายของเทศบาลนคร ข ไปสู่การปฏิบัติ โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ในเชิงนโยบายให้ครูในโรงเรียนได้รับทราบและหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน วัด และชุมชน โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าสังคมใดที่มีการช่วยเหลือและร่วมมือกันดำเนินงานต่างๆ จะทำให้ผลการดำเนินงานเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร และสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู มีความเห็นอกเห็นใจ ส่งผลให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและอุทิศตนทำงานอย่างเต็มที่

3.2 ครูและบุคลากร (คุณภาพ ความเพียงพอ)

โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ข มีครูเพียงพอและสอนตรงตามสาขาวิชา มีครูสนับสนุนการสอน ทำให้ครูประจำการสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่ได้รับการสนับสนุนจากเทศบาลนคร ข และการพัฒนาตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อการสอนและการพัฒนานักเรียน ครูส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงจึงไม่ประสบปัญหาการย้ายถิ่นฐานของครู และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาที่พครู มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน อุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งนอกเหนือจากการเรียนการสอนปกติแล้วยังได้ทุ่มเททำกิจกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนให้นักเรียนได้รับการพัฒนา และพยายามมองจุดอ่อนของนักเรียนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางพัฒนานักเรียน และพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง ครูส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในโรงเรียนของตน ทั้งนี้เนื่องจากครูส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจที่ดีจากผู้บริหารโรงเรียน และได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากเทศบาลนคร ข ทั้งด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน งบประมาณที่ใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ และการเยี่ยมโรงเรียนของผู้บริหารระดับเทศบาล เป็นต้น

อุปสรรค และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งจะจัดตั้งขึ้นเพื่อคนในชุมชนยังขาดบุคลากรที่มีความถนัดทางด้านวิชาการในการบูรณาการองค์ความรู้และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน อีกทั้งระยะเวลาในการพัฒนายังมีจำกัด เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจึงส่งผล

ให้นโยบายในการพัฒนาเปลี่ยนไป ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้แบบบูรณาการได้

2. ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ข อุทิศตนในการทำงาน แต่ได้รับวิทยฐานะน้อย และขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนรายงานทางวิชาการ จึงควรจะสนับสนุนให้ครูทำวิทยฐานะให้มากขึ้น

3. การจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข ประสบความสำเร็จเฉพาะบางโรงเรียน ยังไม่ครอบคลุมทุกโรงเรียน ประชาชนจึงนิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนในบางโรงเรียน เทศบาลนคร ข จึงควรพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงเพื่อความเท่าเทียมกันทางการศึกษา

4. โรงเรียนบางโรงเรียนมีขนาดเล็ก มีพื้นที่จำกัด จึงรับนักเรียนเข้าเรียนได้น้อย เมื่อมีการจัดการแข่งขันทั้งทางด้านวิชาการ การกีฬา ศิลปและวัฒนธรรม และด้านอื่นๆ ทำให้เกิดความเสียเปรียบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันเมื่อต้องไปแข่งขันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งมีนักเรียนจำนวนมากที่มีลักษณะหลากหลาย และโรงเรียนสามารถมีทางเลือกในการคัดเลือกนักเรียนเข้าแข่งขันได้มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

5. นักเรียนส่วนหนึ่งขาดการดูแลเอาใจใส่จากครอบครัว เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง ทำให้ไม่มีเวลาในการดูแลด้านวิชาการของบุตรหลาน

6. โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ข เป็นโรงเรียนที่รองรับนักเรียนในพื้นที่ จึงไม่สามารถคัดเลือกเด็กเข้าเรียนได้

7. เทศบาลนคร ข ควรจัดหาที่พักไว้รองรับครู ครูส่วนใหญ่เช่าห้องพักซึ่งมีค่าเช่าสูงทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงมาก เนื่องจากเป็นเมืองท่องเที่ยวมีค่าครองชีพสูง

ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนา

1. เทศบาลนคร ข มีความต้องการให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นระบบและมีความยั่งยืน มีการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม โดยให้มีรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งจังหวัด มีคณะกรรมการบริหารด้านการศึกษาชุดเดียว การศึกษาในอนาคตต้องเป็นการศึกษาที่มีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ เอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ชุมชน และผู้ประกอบการ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาตามการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป มุ่งสร้างคนให้มีคุณลักษณะและอาชีพตามความต้องการของท้องถิ่น

2. ระดับโรงเรียนมีความต้องการให้การบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลนคร ข มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และเน้นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นจัดการศึกษาเพื่อคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีของจังหวัด เน้นในด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น มีการพัฒนาอบรมครู และมีการนิเทศ กำกับติดตาม เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น อีกทั้งพัฒนาการรับข่าวสารให้มีความรวดเร็วทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น

3. พัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยส่วนงานต่าง ๆ ในเทศบาลนคร ข เช่น กองช่าง กองสาธารณสุข เป็นต้น หรืออาจใช้เครือข่ายในการขอรับการสนับสนุน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจ เมื่อเกิดความมั่นใจในการจัดการศึกษาจึงเริ่มขยายไปช่วงชั้นอื่น

4. ควรจะจัดการศึกษาเพื่อชีวิต ซึ่งหลักสูตรไม่เพียงแต่สอนด้านวิชาการ แต่จะต้องจัดให้สอดคล้อง เหมาะสมกับชุมชนของตน มี

เอกลักษณ์ ไม่หลงลืมวัฒนธรรมท้องถิ่น รัฐจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษามากยิ่งขึ้น และต้องคำนึงถึงความเท่าเทียมกันทางการศึกษา

5. ครูต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนนักเรียนกับต่างประเทศ เพื่อสนองนโยบายการเป็นเมืองนานาชาติซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานเข้ามาศึกษามากขึ้น รวมถึงจัดแลกเปลี่ยนครูกับองค์กรอื่น และมีการจัดเวทีเพื่อให้ครูได้เสนอผลงาน จะทำให้ครูมีการพัฒนายิ่งขึ้น

6. เทศบาลนคร ข ควรให้ความรู้กับผู้ปกครองเรื่องความสำคัญของการศึกษา โดยจัดให้มีการพบปะกันระหว่างผู้ปกครองของแต่ละโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลเมือง ค

เทศบาลเมือง ค ตั้งอยู่อำเภอเมือง ในจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในภาคกลาง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 4 โรงเรียน จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น)

เทศบาลเมือง ค มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและการให้บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง จัดการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มุ่งความรู้คู่คุณธรรม ให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีนโยบายการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ประชาชนได้รับการศึกษา ความรู้ การฝึกอบรม ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว สิทธิของประชาชนและความยุติธรรม ได้รับการคุ้มครอง
2. ส่งเสริมการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของประชาชน
3. ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการแก่ชุมชน ในด้านการศึกษา กีฬาและนันทนาการ
4. ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

5. สนับสนุนให้เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับภายในเขตบริการให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับครบทุกคน
6. ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กก่อนวัยเรียน

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

เทศบาลเมือง ค มีการบริหารจัดการศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาคน พัฒนาสังคม และการพัฒนาด้านอื่นๆ นโยบายและโครงการจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ค มุ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ในลักษณะของเวทีประชาคมเมืองที่มีผู้บริหารของเทศบาลรับฟังข้อเสนอแนะ และนำข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติจริง อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดข้อเสนอเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของคนในชุมชน เช่น โครงการนำร่องสอนภาษาจีนในโรงเรียน โครงการก่อสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โครงการห้องสมุดประชาชน การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นโดยบูรณาการกลุ่มสาระกับการฝึกอาชีพ อาชีพที่ส่งเสริมหลายเรื่องเป็นงานฝีมือที่เป็นภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของท้องถิ่น ซึ่งสามารถนำไปบูรณาการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวได้อีกทางหนึ่ง รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาให้กับเด็กที่มีปัญหาครอบครัวยากจนและเด็กด้อยโอกาสครอบคลุมทุกเขตพื้นที่

โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้านการศึกษาภายใต้กรอบนโยบายเกี่ยวกับคุณภาพและความทั่วถึงในการให้การศึกษาของ

เทศบาลเมือง ค ทั้งนี้ผู้อำนวยการกองการศึกษาและศึกษานิเทศก์จะทำหน้าที่ประสานระหว่างโรงเรียนกับเทศบาล โดยกองการศึกษาจะนำนโยบายของเทศบาลเมือง ค ขยายผลไปสู่โรงเรียน และจะนำเสนอโครงการของโรงเรียนต่อผู้บริหารของเทศบาล

เทศบาลเมือง ค มีศูนย์บริการการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมไทยคม เชื่อมโยงจากโรงเรียนไกลกังวล ซึ่งสามารถใช้สื่อโทรทัศน์เพื่อการศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง ค และสามารถบริการแก่สมาชิกในชุมชนโดยเน้นรายการที่เผยแพร่ความรู้เรื่องต่างๆ การประชาสัมพันธ์และสนทนาเกี่ยวกับข่าวสารในเทศบาลเมือง ค และชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้และพัฒนาคนในชุมชนที่อยู่นอกระบบโรงเรียนได้อีกทางหนึ่ง นอกเหนือจากการมีห้องสมุดประชาชน ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และศูนย์ฝึกอาชีพในชุมชน

2. ด้านงบประมาณ

เทศบาลเมือง ค มีงบประมาณด้านการจัดการศึกษาเพียงพอต่อการจัดการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง ค มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ สื่อและอุปกรณ์ทางการศึกษาอย่างครบครัน จึงสามารถนำงบประมาณที่มีอยู่ไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชนได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังแสดงถึงบทบาทในการเป็นผู้จัดสรรและใช้งบประมาณที่เป็นประโยชน์ เช่น นำเงินจากรางวัลที่เทศบาลเมือง ค ได้รับไปใช้ในการก่อสร้างอาคารเรียน เป็นต้น

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

เทศบาลเมือง ค มีการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองทั้งในระดับโรงเรียนและเทศบาล เทศบาลมีการจัดสรรทุนการศึกษาเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ทั้งในการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมประจำปี เช่น การฝึกอบรมด้านการวิจัยและการพัฒนาการเรียนการสอน โดยเชิญวิทยากรทั้งจากภายนอกและหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น เช่น จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา

การสรรหาบุคลากร เทศบาลเมือง ค ได้เชิญบุคคลภายนอกและผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมในกระบวนการคัดเลือก ทั้งในการออกข้อสอบและกระบวนการสอบ โดยกองการศึกษาเป็นผู้ประสานงานหลัก อย่างเป็นโปร่งใสและยุติธรรม

4. ด้านการบริหารทั่วไป

เทศบาลเมือง ค มีนโยบายการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดแต่ละโรงแตกต่างกัน โดยให้ทุกโรงเรียนมีจุดเด่นในการพัฒนาโรงเรียน เช่น โรงเรียนเทศบาล ค1 มีจุดเน้นในการพัฒนาด้านเทคโนโลยี โรงเรียนเทศบาล ค2 มีจุดเน้นในการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมประเพณี และโรงเรียนเทศบาล ค3 มีจุดเน้นในการพัฒนาด้านการฝึกอาชีพและงานฝีมือต่างๆ เป็นต้น

กองการศึกษา มีอิสระในการดำเนินการจัดการศึกษาตามนโยบายของเทศบาลเมือง ค โดยทำหน้าที่ประสานงานโดยตรงกับ

โรงเรียน เปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโครงการด้วยตนเอง มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานศึกษาสังกัดอื่น รวมทั้งส่วนงานอื่นในเทศบาล เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษา เช่น กองช่าง กองสาธารณสุข รวมทั้งมีการตรวจเยี่ยม กำกับติดตามโครงการที่ดำเนินการ และมีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ปัจจัยความสำเร็จ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ค เกิดจากปัจจัยร่วมกันทั้งปัจจัยภายในเทศบาล ปัจจัยภายนอกเทศบาล และปัจจัยสถานศึกษา

1. ปัจจัยภายในเทศบาล

1.1 ผู้นำ (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่านายกเทศมนตรีและผู้อำนวยการกองการศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการศึกษา นายกเทศมนตรีกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในกองการศึกษาและโรงเรียนในสังกัดมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชาชนในพื้นที่ พยายามสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน และนำข้อเสนอแนะจากภาคประชาชนหรือทุกภาคส่วนในสังคมมาเป็นข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายในการจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ค

1.2 นโยบาย

นโยบายกระจายอำนาจของเทศบาลเมือง ค มีส่วนสำคัญกับการบริหารจัดการศึกษา การให้กองการศึกษา นำนโยบายสู่การปฏิบัติในโรงเรียน และโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการดำเนินการ สามารถคิดสร้างสรรค์พัฒนางานด้านการศึกษาให้สอดคล้องกันได้อย่างเต็มที่

1.3 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง รายได้ การนำนโยบายไปปฏิบัติ)

ความต่อเนื่องในการเป็นผู้บริหารเทศบาลเมือง ค ของนายกเทศมนตรีและคณะ มีส่วนสำคัญที่ทำให้มีประสิทธิผลและความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ การประสานงานหรือถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ไปสูบุคคลากรในเทศบาลหรือไปสูโรงเรียนในสังกัด สามารถทำได้โดยง่ายเนื่องจากมีความคุ้นเคยกัน นอกจากนี้ยังทำให้นโยบายที่มีอยู่เดิมได้มีการสานต่อ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมทำให้คนในชุมชนได้มีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนา ทำให้เทศบาลเมือง ค สามารถนำข้อเสนอแนะจากชุมชนมากำหนดแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

การมีเครือข่ายระหว่างองค์กรและหน่วยงานอื่น ทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสาร การประสานงานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความร่วมมือที่ดีต่อกันอย่างต่อเนื่อง

ทำให้การทำงานสามารถประสานกันได้ง่ายและรวดเร็ว จึงทำให้สามารถเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ ได้

เทศบาลเมือง ค สนับสนุนงบประมาณการจัดการศึกษาในโรงเรียนและการศึกษานอกระบบ โรงเรียนได้อย่างเพียงพอ ทำให้โรงเรียนไม่มีอุปสรรคในด้านงบประมาณ สามารถนำเสนอโครงการ หรือ ดำเนินการจัดการศึกษาและจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

1.4 บุคลากร (ความสามารถ เจตคติ ความเพียงพอ)

เทศบาลเมือง ค มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหาร สามารถประสานงานกับโรงเรียนในสังกัดได้เป็นอย่างดี สามารถประสานนโยบายระดับเทศบาลไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนได้ นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์ของกองการศึกษาเป็นบุคลากรที่อยู่ในสังกัดเทศบาลเป็นระยะเวลานาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนในสังกัด จึงทำให้การประสานงานโครงการหรือการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนหรือการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยเฉพาะในรูปของเวทีประชาคม ทำให้นำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการ รวมทั้งการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยเฉพาะเป็นเสียงจากชุมชนที่เข้มแข็งและมีพลัง ทำให้เกิดการผลักดันไปสู่โครงการพัฒนาต่างๆ ของเทศบาลเมือง ค

2.2 ผู้ปกครองมีความใกล้ชิดกับโรงเรียน อันเนื่องจากสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและคณะครูซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น ทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้ปกครอง รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา จึงทำให้การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการดำเนินการจัดศึกษาของโรงเรียนได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครอง

3. ปัจจัยสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยสถานศึกษามีส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ

3.1 ผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนในชุมชนและเป็นบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับเทศบาลเมือง ค มาเป็นเวลานาน ทำให้เข้าใจบริบทและปัญหา มองเห็นแนวทางการพัฒนาและสามารถประสานงานกับชุมชน กับหน่วยงานอื่นๆ และผู้ปกครองได้เป็นอย่างดี มีส่วนสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง มีจุดยืนของการพัฒนาและสามารถพัฒนาตนเองได้โดยง่าย

3.2 ครูและบุคลากร (คุณภาพและความเพียงพอ)

ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง ค เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของโรงเรียนในสังกัดองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนจึงสามารถจัดการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงไปสู่การเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของจังหวัด เสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมในกิจกรรมทางศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม กีฬาและอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมของชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง

การเข้าถึงชุมชนของครูและโรงเรียน การให้ผู้ปกครอง/คนในชุมชนและหน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเกิดจากครูและผู้บริหารเป็นบุคคลในท้องถิ่น รวมถึงการมีโครงการของโรงเรียนที่ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดี การประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ มีส่วนสำคัญที่ทำให้สามารถเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับคนในชุมชน สามารถพัฒนาชุมชนควบคู่ไปกับการพัฒนาการศึกษาได้

3.3 ความพร้อมของโรงเรียน

โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมือง ค มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณสำหรับการพัฒนาส่วนนี้ ทำให้สามารถนำงบประมาณไปใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาในรูปของโครงการต่างๆ ได้ การผลักดันโครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จจึงเกิดขึ้นได้โดยง่าย โดยเฉพาะทำให้เกิดงานและโครงการที่ช่วยในการพัฒนานักเรียนด้อยโอกาสในสังคมหรืออยู่ในครอบครัวที่มีเศรษฐกิจที่ไม่ดี การช่วยเหลือของโรงเรียนในการสนับสนุนความพร้อมของผู้เรียนอย่างเต็มที่และมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปกครอง

อุปสรรค และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. ไม่สามารถรักษาคณะคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้ เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 กล่าวถึงการเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งสาระดังกล่าวไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรในกองการศึกษาของเทศบาล เนื่องจากกรอบโครงสร้างและภารกิจมีความแตกต่างกัน ดังนั้นบุคลากรในกองการศึกษาจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนสายงานย้ายไปสังกัดโรงเรียน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและทำผลงานได้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้ขาดแคลนบุคลากรในกองการศึกษาของเทศบาล

2. ระเบียบและขั้นตอนการจัดสรรและเบิกงบประมาณของท้องถิ่นมีความล่าช้า มีหลายขั้นตอน เช่น ระเบียบการเบิกค่าเล่าเรียนช่วงเวลาในปีงบประมาณและปีการศึกษาไม่ตรงกัน ทำให้มีปัญหาในการเบิกงบประมาณอาหารเสริมนม โดยเฉพาะในช่วงเปิดภาคการศึกษาที่ใกล้สิ้นสุดปีงบประมาณหรือเริ่มปีงบประมาณใหม่ เทศบาลเมืองค ได้มีการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการซื้อจ้างกรณีพิเศษ

3. ด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนบางโรงไม่สามารถขยายการจัดการศึกษาได้ เนื่องจากปัญหาด้านอาคารสถานที่ ต้องอาศัยที่ดินและพื้นที่ของราชพัสดุในการดำเนินการ จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนา เช่น ไม่สามารถสร้างอาคารห้องสมุดหรือศูนย์การเรียนรู้ชุมชนหรือสร้างแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการศึกษาตามอัธยาศัยได้อย่างเต็มที่

4. การขาดแคลนบุคลากร เทศบาลเมือง ค ไม่สามารถบรรจุบุคลากรเพิ่มได้ เนื่องจากระเบียบการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเงินเดือน

และการจ้างต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และ
ความไม่ชัดเจนในการสอบแต่งตั้งบุคลากรว่าเป็นบทบาทของเทศบาล
หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จึงทำให้การจัดสรรบุคลากรเข้าสู่
ตำแหน่งมีความล่าช้า

ข้อเสนอแนะและทิศทางพัฒนา

1. ควรมีการจัดสรรหรือดำเนินการด้านบุคลากรในกองการศึกษาของเทศบาลเมือง ค ให้มีจำนวนเพียงพอกับภาระงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาการจัดการศึกษาได้คล่องตัวขึ้น มีบุคลากรในการส่งเสริมช่วยเหลือ นิเทศ ติดตามการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการพัฒนาการจัดการศึกษาในเชิงรุกให้มากขึ้น หรือพัฒนาคุณภาพการดำเนินการ เช่น พัฒนาโรงเรียนซึ่งอยู่ในสังกัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนมากขึ้น โดยดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้นให้ผู้ปกครองมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู ผู้บริหารโรงเรียน และบ้าน/ผู้ปกครอง ต้องมีทิศทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนยิ่งขึ้น

3. ควรมีการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับเทศบาลอื่นในจังหวัดเดียวกันหรือจังหวัดใกล้เคียงซึ่งมีสภาพโดยทั่วไปใกล้เคียงกัน เพื่อให้มีการช่วยเหลือและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับเป้าหมายยิ่งขึ้น

4. ควรนำจุดเด่นในการมีส่วนร่วมและสัมพันธภาพอันดีที่มีระหว่างเทศบาลและหน่วยงานอื่นๆ ในชุมชนมาเป็นส่วนสำคัญที่

ทำให้เกิดความร่วมมือและประสานงานเพื่อให้เกิดงาน/โครงการพัฒนา
การจัดการศึกษาและการพัฒนาด้านอื่น ๆ ให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

5. ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจครูในโรงเรียนสังกัด
เทศบาลเมือง ค สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางการศึกษาทั้งในและนอก
โรงเรียน สนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ความ
สามารถ เพิ่มวิทยฐานะ เพิ่มศักยภาพทางวิชาการให้สูงขึ้น เนื่องจาก
ครูเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันนโยบายการจัดการศึกษาของเทศบาล

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลเมือง ง

เทศบาลเมือง ง ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 1 โรงเรียน จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย เทศบาลเมือง ง มีนโยบายการจัดการศึกษาดังนี้

1. การพัฒนาคนอันเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าให้มีศักยภาพในการดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ
2. การพัฒนาการศึกษาให้ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
3. การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำไปเป็นสื่อในการถ่ายทอดข้อมูลทางการศึกษาให้มีคุณภาพ
4. การส่งเสริมพัฒนาอาชีพเพื่อยังชีพทั้งภายในและนอกระบบโรงเรียน
5. การพัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น
6. การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีแก่เด็กเยาวชนและประชาชนอย่างทั่วถึง

7. การส่งเสริมและขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
8. การส่งเสริม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมอันดีของชาติให้คงอยู่สืบไป
9. การส่งเสริมการปฏิบัติตนให้เป็นผู้มีจริยธรรม คุณธรรม ตามหลักของพุทธศาสนา
10. การส่งเสริมความเป็นผู้มีวินัย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
11. การส่งเสริมการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ตามหลักการใช้ภาษาไทยอันเป็นภาษาของชาติ
12. การส่งเสริมกิจกรรมกีฬา กิจกรรมแก่เด็กและเยาวชนของชาติอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ
13. การส่งเสริม อนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อการดำรงชีวิต
14. การส่งเสริมการปกครองในระบบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
15. การส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างอิสระและมีเอกภาพ

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

การบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ง ให้ความสำคัญในด้านวิชาการและบูรณาการงานวิชาการเข้ากับงานต่างๆ เช่น งานส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี งานกิจกรรมทางศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น โดยจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ และส่งเสริมด้านสุขภาพและป้องกันปัญหา ยาเสพติด

การจัดการศึกษาในระบบ เทศบาลเมือง ง มีโรงเรียนในสังกัด 1 โรง จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเริ่มเปิดดำเนินการปีแรก ด้านหลักสูตรครูทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การแข่งขันเชิงวิชาการได้รับรางวัลในระดับอำเภอ มีการสร้างเครือข่ายเชิงวิชาการโดยทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในจังหวัด มีโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านวิชาการ และมีการส่งเสริมการกีฬาซึ่งได้รับรางวัลหลายประเภท ได้แก่ ฟุตซอล ทุ่มน้ำหนัก และเปตอง

ด้านกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมือง ง มีการจัดกิจกรรมด้านวิชาการโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนสอนและวัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและบริบทของโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนแบบ e-learning การสอนวิชาคอมพิวเตอร์มีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และมีนโยบายทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านวิชาการ

ผลที่เกิดจากการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่พึงพอใจกับการจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ง ในระดับมาก แต่นายกเทศมนตรีพึงพอใจในระดับปานกลาง และเห็นว่าต้องมีการพัฒนาต่อไป ผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ปี พ.ศ. 2546 พบว่า อยู่ในระดับดีมาก 12 มาตรฐาน และอยู่ในระดับพอใช้ 2 มาตรฐาน โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง ง ได้รับความนิยมและความศรัทธาจากประชาชน ปัจจุบันมีการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียน ทำให้มีเด็กซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพมากขึ้น

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีทัศนคติและความศรัทธาต่อการจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ง มากขึ้นกว่าในอดีต ผู้ปกครองเห็นว่าการจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ง ทำให้เด็ก “อ่านออกเขียนได้” จัดการศึกษาตามศักยภาพของเด็ก ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แต่ครูยังไม่พึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในบางกลุ่มสาระ เช่น กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ นักเรียนยังขาดกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความสำเร็จด้านวิชาการ ทำให้นักเรียนมีโอกาสดูแลศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การแข่งขันด้านวิชาการ ได้รับรางวัลในระดับอำเภอ และมีการอบรมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านงบประมาณ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เทศบาลเมือง ง มีงบประมาณเพียงพอในการจัดการศึกษา และจัดการศึกษาได้

ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน เทศบาลเมือง ง ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สถานศึกษาอย่างเต็มที่ในด้านกายภาพ และปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เช่น อาคารเรียน โรงอาหาร ทุนการศึกษา เสื้อผ้า อาหาร และนม เป็นต้น รวมทั้งสนับสนุนการจัดหาแหล่งการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ ห้องสมุดโรงเรียน เป็นต้น มีเงินสวัสดิการแก่ครูและบุคลากรที่ทำงานล่วงเวลาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

เทศบาลเมือง ง สนับสนุนอัตรากำลังด้านการศึกษาอย่างเต็มที่ มีการวางแผนงานบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการของเทศบาลและสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในทุกด้าน จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ตามความรับผิดชอบ ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

เทศบาลเมือง ง มีบุคลากรที่มีคุณภาพ เสียสละและอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน ในระดับเทศบาลผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรท้องถิ่น มีคุณวุฒิด้านการบริหาร มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน มีความคิดสร้างสรรค์ ครุมีจำนวนเพียงพอ มีความรู้ความสามารถ และมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีคุณวุฒิตามเกณฑ์มาตรฐาน เทศบาลเมือง ง สร้างการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครู โดยให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือก และการคัดเลือกบุคลากรตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา มีการแก้ไขปัญหาบุคลากรโดยการโยกย้ายทดแทนใน

ตำแหน่งที่ขาด และการทำวิทยฐานะของครูทำให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น บุคลากรในชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป

เทศบาลเมือง ง มีระบบบริหารจัดการศึกษาสอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติ โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน

การจัดทำแผน เทศบาลเมือง ง ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของผู้ที่จะได้รับการศึกษาอย่างครอบคลุมและทั่วถึง โดยเฉพาะเด็กยากจนและเด็กด้อยโอกาส คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น ชุมชน และองค์กรต่างๆ ส่งผลให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับสภาพชุมชน และเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น แผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมือง ง ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม มีการวิเคราะห์ SWOT ระดับโรงเรียน โดยระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน มีระบบสนับสนุนการดำเนินงานการศึกษาโดยประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของเทศบาล

บุคลากรในเทศบาลเมือง ง และสถานศึกษามีความเข้าใจนโยบายและแผน ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เทศบาลมีผู้อำนวยการสำนักการศึกษาซึ่งเป็นผู้ประสานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีช่องทางการสื่อสารระหว่างเทศบาล

และสถานศึกษาหลายช่องทาง ทั้งการสื่อสารโดยตรงในการประชุมต่างๆ การสื่อสารผ่านผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้เสียงตามสาย เป็นต้น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และในระดับโรงเรียนมีนโยบายสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน วัด และชุมชน

ปัจจัยความสำเร็จ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ง เกิดจากปัจจัยร่วมทั้งปัจจัยภายในเทศบาล ปัจจัยภายนอกเทศบาล และปัจจัยสถานศึกษา

1. ปัจจัยภายในเทศบาล

1.1 ผู้นำ (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่านายกเทศมนตรีมีคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรท้องถิ่น ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นงานอันดับต้น ๆ ของเทศบาล นายกเทศมนตรีเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา ให้ความสำคัญกับการศึกษาและมีนโยบายสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเต็มที่ อุทิศตนเพื่องานการศึกษา โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนและคนในท้องถิ่น กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน นอกจากนั้นเป็นผู้เอาใจใส่และให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึง

โรงเรียนและชุมชน สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู จัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างเหมาะสม สร้างศรัทธาแก่ประชาชน และมีบารมีกับชุมชนท้องถิ่น

1.2 นโยบาย

เทศบาลเมือง ง มีนโยบายในการพัฒนานักเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับการศึกษาของชาติ คือ เก่ง ดี มีสุข และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในชุมชน โดยมุ่งเน้นคุณภาพและความทั่วถึง มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย รวมทั้งมีการพัฒนาครูโดยสนับสนุนให้ศึกษาเฉพาะสาขาวิชาที่สอน สร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยร่วมกันทำการวิเคราะห์ SWOT ในระดับโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT ในระดับเทศบาล และจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป

1.3 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง รายได้ การนำนโยบายปฏิบัติ)

เทศบาลเมือง ง มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีงบประมาณสนับสนุนสูงประกอบด้วยมีโรงเรียนในสังกัดเพียง 1 โรงเรียน จึงทำให้เทศบาลสามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาหาร เสื้อผ้า และทุนการศึกษาได้อย่างเต็มที่ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติทำได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีการประชุมสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ ระบบบริหารจัดการสอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติ มีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การบริหารจัดการที่มงานของเทศบาลเมือง ง ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการ

กองการศึกษา และศึกษานิเทศก์ มีการออกไปนิเทศ ติดตามการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2 เดือน ต่อ 1 ครั้ง และมีการประชาสัมพันธ์ การปฏิบัติงานของเทศบาลให้แก่ประชาชน

1.4 บุคลากร (ความสามารถ เจตคติ ความเพียงพอ)

เทศบาลเมือง ง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีจำนวนเพียงพอ มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา มีระบบการคัดเลือกบุคลากร ผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นผู้ที่สามารถประสานนโยบายจากผู้บริหารระดับเทศบาลไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกสภาเทศบาลให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาสร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ปกครองเห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในระดับมาก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา สนับสนุนทุนการศึกษา ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม เช่น วันสงกรานต์ วันแม่ เป็นต้น ในการประชุมผู้ปกครอง นายกเทศมนตรีและผู้บริหารโรงเรียนจะมีการแถลงนโยบายและชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่เทศบาลเมือง ง ดำเนินการ ซึ่งผู้ปกครองจะมาร่วมประชุมและมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม โดยช่องทางการสื่อสาร คือ หนังสือเชิญ และแผ่นพับประชาสัมพันธ์

2.2 นโยบายของรัฐเน้นการพัฒนานักเรียนให้เก่ง ดี มีสุข การประเมินคุณภาพการศึกษา มีส่วนกระตุ้นให้โรงเรียนพยายามดำเนินการให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่ สมศ.กำหนด แต่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดทุกโรงได้รับนโยบายเช่นเดียวกัน การบริหารจัดการภายในเทศบาลเป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่า

2.3 เศรษฐกิจชุมชนและสังคมส่วนใหญ่มีเศรษฐกิจฐานะยากจน และเป็นสังคมที่ต้องทำงานหนักเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว จึงทำให้การสนับสนุนอุปกรณ์การศึกษาได้น้อย แต่เป็นปัจจัยที่สำคัญไม่มากนักต่อความสำเร็จ เนื่องจากเทศบาลเมือง ง มีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ

3. ปัจจัยสถานศึกษา

3.1 ผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมาก เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่น อุทิศตน มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีเจตคติที่ดี ให้ความสำคัญกับการศึกษา มีทักษะการสื่อสารและสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก โดยให้ความสำคัญทั้งนักเรียนและมุ่งเน้นการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายการบริหารจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและเทศบาล เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครู

3.2 ครูและบุคลากร (คุณภาพ ความเพียงพอ)

ครูปฏิบัติการสอนมีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูมีความรับผิดชอบต่อการสอนและการพัฒนานักเรียน ไม่เพียงเฉพาะด้านวิชาการแต่รวมถึงคุณธรรมจริยธรรม และพยายามสร้างโอกาสให้กับนักเรียนในโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเด็กที่มีฐานะยากจนและมีปัญหาครอบครัว ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากมีงบประมาณที่ช่วยสนับสนุนในการพัฒนาครู มีแนวทางในการทำวิทยฐานะซึ่งช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของครู ประกอบกับงบประมาณที่มีอยู่มากทำให้มีเวลาทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนการสอนโดยไม่ต้องวิตกกังวลในด้านงบประมาณ

อุปสรรค และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. บุคลากรในเทศบาลเมือง ง มีจำนวนไม่เพียงพอตามโครงสร้าง ยังขาดบุคลากรหลายส่วนเนื่องจากระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนดว่า การจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างที่นำมาจากเงินรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้หรือเงินอื่นใด) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ได้

2. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้า เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ขั้นตอนมีความซับซ้อน ทำให้ใช้เวลานานกว่าจะจัดสรรงบประมาณ เทศบาลเมือง ง แก้ปัญหาโดยนำเงินสะสมมาใช้ทดแทนก่อน

3. อุปกรณ์ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นส่งมาให้ไม่ตรงกับความต้องการของเทศบาลและโรงเรียน เช่น กล้องดูดาว มีอุปกรณ์แต่ไม่มีระบบการใช้

4. การจัดกระบวนการเรียนรู้บางส่วนยังไม่ประสบความสำเร็จ เช่น นักเรียนขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ

5. นักเรียนในโรงเรียนเทศบาลเมือง ง ส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เนื่องจากนักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจนและมีอาชีพรับจ้าง ทำให้มีปัจจัยสนับสนุนการศึกษาน้อยไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาให้ความสนใจด้านการศึกษาของบุตร เนื่องจากต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการประกอบอาชีพ ซึ่งโรงเรียนได้มีการปรับพฤติกรรมของนักเรียนอย่างต่อเนื่องแต่เมื่อนักเรียนกลับบ้านในสภาพแวดล้อมเดิม จึงไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เท่าที่ควร

6. ในระดับหัวหน้าฝ่ายและครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีจำนวนครูไม่เพียงพอ ประกอบกับมีนักเรียนจำนวนมาก ทำให้มีสัดส่วนระหว่างนักเรียนกับครูสูงกว่าเกณฑ์ ในระดับอนุบาลครูมีภาระงานมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้พัฒนาคุณภาพได้ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากเกณฑ์การคัดเลือกครูมีข้อจำกัดด้านคุณวุฒิ ทำให้ไม่สามารถรับครูตรงตามสาขาวิชาที่ขาดได้ ดังนั้นครูปฏิบัติการสอนจึงจำเป็นต้องสอนในกลุ่มสาระที่ขาดแคลนด้วย จึงควรมีการจัดครูประจำฝ่ายต่างๆ ให้ครบสมบูรณ์ และพัฒนาครูที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะบริหารงานแต่ละฝ่ายได้

7. คอมพิวเตอร์มีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับนักเรียนและครู และสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยมีไม่เพียงพอ

8. ครูบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการผลิตสื่อการเรียนการสอน

ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดการศึกษาของเทศบาลเมืองง ในอนาคตจะทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบองค์รวม ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม และด้านสังคม รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันในการสอบเข้าศึกษาต่อเทียบเคียงกับโรงเรียนในสังกัดอื่น มีการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีศักยภาพในการสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาให้ได้มากกว่าร้อยละ 90 ในสาขาวิชาที่เป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษาประการหนึ่ง มีการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษามากขึ้น มีการเรียนรู้นอกห้องเรียนมากขึ้น นักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในโรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้นมีแนวโน้มให้มีเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการศึกษาต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรมีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา และการเรียนรู้นอกห้องเรียนให้มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น และมีความต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงระเบียบการบริหารงาน

บุคคลส่วนท้องถิ่นที่กำหนดว่า การจ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างที่นำมาจากเงินรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนและเงินกู้หรือเงินอื่นใด) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อการขาดแคลนอัตรากำลังบุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. ต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา ผ่อนผันข้อกำหนดในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

4. การจัดการศึกษาต้องมีความต่อเนื่องตลอดชีวิต ไม่เพียงการศึกษาในระบบเท่านั้น แต่ต้องรวมไปถึงการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และส่งเสริมให้ถึงระดับอุดมศึกษา

5. ควรมีการพัฒนานักเรียนด้านวิชาการให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความสามารถในการแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น รวมถึงควรมีการนิเทศติดตามประเมินการพัฒนาวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6. ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู โดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี

7. การจัดการศึกษาต้องสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน รวมทั้งหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และควรมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่น

8. โรงเรียนควรวัดภูมิทัศน์ให้ร่มรื่น มีพื้นที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรม

9. ควรมีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) มาใช้ในการบริหารจัดการ

10. โครงสร้างบริหารจัดการภายในโรงเรียนควรมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียน และด้านอื่นๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึงยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลตำบล จ

เทศบาลตำบล จ เป็นเทศบาลขนาดเล็ก ตั้งอยู่ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในภาคกลาง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 2 โรงเรียน จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เทศบาลตำบล จ มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในลักษณะของการบูรณาการเนื้องานระหว่าง การศึกษากับสุขภาพอนามัย ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น กิจกรรมนันทนาการของประชาชนในชุมชน โดยมุ่งหวังให้ประชาชนทุกคนมีความรู้ดี สุขภาพดี จิตใจดี อยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีแนวทางการพัฒนาดังนี้

1. รักษาและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน
2. ส่งเสริมสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชน
3. ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น
4. ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ศีลธรรม คุณธรรมแก่นักเรียนและประชาชน
5. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการเพื่อประชาชนและเยาวชน

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

การบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ เทศบาลตำบล จ เปิดโอกาสให้โรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเชิงวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนในสังกัด ดังนี้

โรงเรียนเทศบาล จ1 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่มากนัก มีความใกล้ชิดกับชุมชนเป็นอย่างมาก จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดการเรียนรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติเกี่ยวกับอาชีพในชุมชน จากแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนมาบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน เช่น การเลี้ยงปลาตู้และไก่เนื้อเพื่ออาหารกลางวัน การปลูกผักกระเฉดชะลูดน้ำ และการปลูกข้าวโพดแปดแถว เป็นต้น รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ จนได้รับรางวัลที่นำภาคภูมิใจ เช่น รางวัลชนะเลิศจากการแข่งขันด้านกีฬาเปตอง รางวัลชนะเลิศการประกวดวงเมโลเดียน เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนยังเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนของคณะรัฐศาสตร์ (การเมืองการปกครองท้องถิ่น) ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงอีกด้วย

โรงเรียนเทศบาล จ2 เป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในตัวเมือง มีนักเรียนจำนวนมาก จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดการเรียนรู้ทั้งกิจกรรมในหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น โครงการคลื่นวิทยุโรงเรียน โครงการโทรทัศน์ช่อง 2 (เรียนรู้จากเคเบิลทีวี) เป็นต้น รวมทั้งมีการ

ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ จนได้รับรางวัลอันน่าภาคภูมิใจ เช่น รางวัลชนะเลิศจากการแข่งขันด้านกีฬา ได้แก่ ฟุตบอล เปตอง วอลเลย์บอล เป็นต้น รางวัลชนะเลิศการประกวดวงโยธวาทิตในระดับภาค เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนได้มุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น โดยมีโครงการที่จะพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับปริญญาตรี (ปัจจุบันโรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งในจังหวัดใกล้เคียง)

นอกจากนี้ เทศบาลตำบล จ ได้กำหนดมาตรฐานด้านวิชาการของนักเรียนในสังกัด ดังนี้

1. นักเรียนทุกคนจะต้องใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา (โดยโรงเรียนมีโครงการสอนภาษาให้แก่นักเรียน 4 ภาษา คือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษาญี่ปุ่น)
2. นักเรียนต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตได้รวมทั้งสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปได้อย่างน้อย 1 โปรแกรม
3. นักเรียนต้องสามารถเล่นกีฬาได้อย่างน้อย 1 ประเภท
4. นักเรียนต้องสามารถเล่นเครื่องดนตรีได้อย่างน้อย 1 ชิ้น
5. นักเรียนต้องสามารถประกอบอาหารคาวหวานได้อย่างน้อย 10 ชนิด

2. ด้านงบประมาณ

เทศบาลตำบล จ มีการจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการจัดการศึกษา ร้อยละ 9.8 ของงบประมาณทั้งหมด โดยหลอมรวมอยู่ใน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคคนและชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่ มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารเรียนที่ทันสมัยและเพียงพอ มีแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย ซึ่งได้แก่ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ในด้านสื่อเทศบาลตำบล จ จะสนับสนุนในรูปแบบสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ วัสดุอุปกรณ์กีฬา เป็นต้น

นอกจากนี้ ในกรณีโรงเรียนมีโครงการหรือกิจกรรมที่ไม่ได้ บรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานของเทศบาล โรงเรียนจะดำเนินการจัดหางบประมาณเองด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จัดให้นักเรียนร่วมกันทำกระทง จำหน่ายในเทศกาลลอยกระทง หรือจัดงานพบปะสังสรรค์ผู้ปกครอง และให้ร่วมบริจาคหรือสนับสนุนสื่อ/วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน สำหรับสื่อวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งที่มาเปิดศูนย์การจัดการศึกษาในโรงเรียน อีกด้วย

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

บุคลากรของเทศบาลตำบล จ ในทุกระดับได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และได้รับการพัฒนาจนสามารถดำเนินงานพัฒนาการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้คณะครูในโรงเรียนศึกษาต่อ ในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นตามความต้องการของครูผู้สอน (ปัจจุบันมีครู ที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท 6 คน ปริญญาตรี 53 คน และต่ำกว่า ปริญญาตรี 1 คน) โดยมีเป้าหมายให้ครูทุกคนมีวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่า ระดับปริญญาตรี รวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองในการทำวิทยฐานะ ที่สูงขึ้น) นอกจากนี้เทศบาลตำบล จ ได้มีการจัดอบรมพัฒนาความรู้

ความสามารถของครูและบุคลากรเป็นประจำทุกปี เช่น การอบรมการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเชิญวิทยากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาให้ความรู้ และมีการศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอีกด้วย

4. ด้านการบริหารทั่วไป

เทศบาลตำบล ๑ มีนโยบายที่เปิดกว้างให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดงบประมาณอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะด้านการศึกษาเทศบาลได้เชิญผู้แทนจากโรงเรียนเข้ามาร่วมเป็นที่มงานหลักในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นวิเคราะห์ SWOT ระดับโรงเรียนและระดับเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการดำเนินการ และการพิจารณางบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ความต้องการของโรงเรียน และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน ดังนั้น นโยบายจึงมีความเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ปัจจัยภายในเทศบาล

1.1 ผู้นำ (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล ๑ เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา มีภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็น คิดเร็ว ทำเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน ประกอบกับเป็นคนในพื้นที่จึงมีความสัมพันธ์อันดีกับโรงเรียนและชุมชนรอบๆ โรงเรียน และเห็นสภาพความ

ต้องการ จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนในสังกัดได้อย่างชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้นายกเทศมนตรีและทีมงานจะเข้าไปปรับปรุงสภาพปัญหาด้วยตนเองจากผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งมีความเป็นกันเองกับผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนะและให้ข้อมูลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและนโยบายการจัดการศึกษา

1.2 นโยบาย

เทศบาลตำบล จ มีนโยบายในการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งการเข้าถึงประชาชน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและให้ข้อมูล เพื่อกำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษารวมถึงการให้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ระดับโรงเรียนและระดับเทศบาล มาประกอบในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย ทำให้แนวปฏิบัติการจัดการศึกษามีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของโรงเรียนและชุมชนยิ่งขึ้น

1.3 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง รายได้ การนำนโยบายไปปฏิบัติ)

การที่เทศบาลตำบล จ เปิดโอกาสให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและจัดการศึกษาอย่างเต็มที่ นายกเทศมนตรีเป็นผู้ให้การสนับสนุนและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ มุ่งพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนเก่ง คนดี และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมีส่วนร่วมสำคัญในการให้ข้อมูลการ

ปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นสองทาง คือ ไม่เพียงมีแนวปฏิบัติจากเทศบาลถึงโรงเรียน แต่ยังมีข้อมูลสะท้อนกลับหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาจากโรงเรียนถึงเทศบาลด้วย ส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 บุคลากร (ความสามารถ เจตคติ ความเพียงพอ)

บุคลากรในกองการศึกษา เทศบาลตำบล จ แม้ว่าจะมีจำนวนไม่เพียงพอตามโครงสร้าง แต่ก็สามารถประสานงานกับโรงเรียน รวมทั้งมีการทำงานที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และให้ข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนได้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพที่เป็นจริง ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะในระดับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 ชุมชนรอบๆ โรงเรียนมีส่วนร่วมอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา โดยเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ เช่น วัด เรือนจำ สถานี อุตุนิยมนิเวศวิทยา การประชาสัมพันธ์ภาค ตลาด สถานที่ราชการต่างๆ รวมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งช่วยให้ความรู้เกี่ยวกับอาชีพต่างๆ แก่นักเรียน เช่น การทำนา การเลี้ยงปลา การเลี้ยงไก่ การทำสวน ตลอดจนให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและผ้าป่าการศึกษา

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาและชมรมผู้ปกครองที่เห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลานของตน ได้ให้การสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณและทุนการศึกษา นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน

รวมถึงการร่วมกันดูแลและพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีสภาพที่น่าอยู่ ทำให้บุตรหลานและบุคลากรในโรงเรียนมีความภาคภูมิใจในโรงเรียนของตน ซึ่งนับว่าเป็นความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในการพัฒนาสถานศึกษาของตนให้ดียิ่งขึ้น

3. ปัจจัยสถานศึกษา

3.1 ผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนครู ผู้ปกครอง และคนในชุมชน ทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงาน และทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการดำเนินงาน เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ครูให้ความรักและเคารพผู้บริหารโรงเรียนมาก

นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนยังได้มีการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน เช่น การศึกษาสภาพภูมิศาสตร์ที่ก่อให้เกิดน้ำท่วมและหาแนวทางแก้ไขปัญหามีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยเข้ารับการอบรมและแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้บริหารโรงเรียนในหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำแนวคิดเหล่านั้น มาพัฒนาโรงเรียนและนักเรียน ซึ่งเมื่อได้แนวคิดใหม่ๆ จะมีการประชุมหารือกับคณะครูในโรงเรียนถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และหาผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบงานนั้นๆ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ให้การสนับสนุน และให้คำชี้แนะในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.2 ครูและบุคลากร (คุณภาพ ความเพียงพอ)

ครูมีจำนวนเพียงพอ มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อการสอนและการพัฒนานักเรียน ครูส่วนใหญ่ได้สอนตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จ และมีการจัดทำแผนการสอนตลอดภาคการศึกษา หากมีความจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมจนไม่สามารถเข้าสอนได้ สามารถให้ครูท่านอื่นเข้ามาช่วยจัดการเรียนการสอนได้ตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ ครูยังมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก เนื่องจากครูส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาในจังหวัดหรือย้ายถิ่นฐานตามครอบครัว จึงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบ้านเกิดของตนให้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบล จ มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เทศบาลจัดอบรมเองและหน่วยงานส่วนกลางจัดอบรมขึ้น ในการพัฒนาครูเทศบาลได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและให้โรงเรียนเป็นผู้ควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากนี้เทศบาลตำบล จ ยังสนับสนุนงบประมาณเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานของครู เช่น ที่พัก การรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนของบุตร เป็นต้น ทำให้ครูผู้สอนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

สำหรับบริบทของเทศบาลตำบล จ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการศึกษามีความสำเร็จทั้งในด้านการวางแผนการจัดการศึกษา การดำเนินการจัดการศึกษา และการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ส่วนใหญ่มาจากระดับสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน คณะครู

และนักเรียน โดยเทศบาลตำบล จ จะให้การสนับสนุนและประสานงานดูแล จัดหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกรในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

อุปสรรค และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. ทำเลที่ตั้งของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล จ ทั้ง 2 โรงเรียนมีน้ำท่วมขังในช่วงเดือนกันยายน-ตุลาคมของทุกปี ทำให้เกิดอันตรายต่อนักเรียน ซึ่งในทุกปีเทศบาลตำบล จ ต้องจัดสรรงบประมาณในการฟื้นฟูสภาพของโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ทำให้งบประมาณเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษาบางส่วนต้องถูกนำไปใช้เพื่อการนี้

2. สืบเนื่องจากปัญหาน้ำท่วม ทำให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปด้วยความยากลำบาก ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดเอาไว้

3. ระบบการจัดสรรงบประมาณตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณจำกัด ไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่

4. บุคลากรในเทศบาลตำบล จ (โดยเฉพาะกองการศึกษา) ปัจจุบันมีจำนวนไม่เพียงพอ คือ มีบุคลากรเพียง 5 อัตราเท่านั้น จากกรอบอัตรากำหนด 22 อัตรา

5. นักเรียนในโรงเรียนเทศบาล จ1 มีการโยกย้ายบ่อย เนื่องจากย้ายติดตามผู้ปกครองซึ่งทำงานในโรงงาน นักเรียนส่วนใหญ่เป็นเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาและเป็นเด็กที่มีปัญหา จึงยากต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง

6. การได้รับข่าวสารของครูในโรงเรียนค่อนข้างล่าช้า อาจเนื่องจากระยะทางระหว่างโรงเรียนกับเทศบาลที่ห่างไกล หรือการติดต่อประสานงานเกิดความผิดพลาด ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการได้รับข่าวสาร

7. โรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ และส่งผลให้ต้องรับครูเพิ่ม แต่เทศบาลตำบล จ ไม่สามารถจัดหาครูให้เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนได้ ทำให้โรงเรียนต้องจัดจ้างครูเพิ่มเติมโดยใช้เงินรายได้ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนา

1. เทศบาลตำบล จ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในพื้นที่บริการ

2. ควรมีการแก้ไขปัญหาหน้าท่อมบริเวณโรงเรียนในสังกัดอย่างถาวร เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้พร้อมๆกับโรงเรียนอื่นๆ และช่วยประหยัดงบประมาณในการฟื้นฟูสภาพอาคารเรียนในโรงเรียน

3. การจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงปริญญาตรีควรมีการจัดการเรียนการสอนภายในสถาบันเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพของนโยบายและการปฏิบัติ

4. งบประมาณการจัดการศึกษาในแต่ละเทศบาลได้รับไม่เท่าเทียมกัน จึงทำให้มีความเหลื่อมล้ำกัน และส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาลที่มีขนาดแตกต่างกันไม่เท่าเทียมกัน

5. การจัดการศึกษาของเทศบาลจะประสบความสำเร็จได้ นายกเทศมนตรีจะต้องเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา และมีพื้นความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6. กองการศึกษาของเทศบาลตำบล จ ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ รวมทั้งมีโครงสร้างหรือกรอบอัตรากำลังที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

การบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลเมือง ฉ

เทศบาลเมือง ฉ ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในภาคกลาง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 10 โรงเรียน จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น) เทศบาลเมือง ฉ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยมุ่งให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning city) มีนโยบายที่เป็นจุดเน้นในการจัดการศึกษา ดังนี้

1. พัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม (Holistic development) เพราะมนุษย์ประกอบด้วยร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงเน้นผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาพร้อมกันทั้งสามด้าน เพื่อให้เป็นคนเก่ง คนดี และสมาชิกที่ดีของสังคม

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา โดยการจัดให้มีการเรียนการสอนและการบริหารจัดการศึกษาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ประกอบการเรียนการสอน สนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านดาวเทียม เป็นต้น

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง (ESL: English as a Second Language) โดยมุ่งให้มีการจัดการเรียน

การสอนภาษาอังกฤษโดยครูต่างชาติตั้งแต่ระดับปฐมวัย เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ตามศักยภาพ

4. มุ่งการพัฒนาครูผู้พัฒนาเด็ก เพราะครูเป็นบุคลากรสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาเด็ก โดยผ่านกระบวนการทางการศึกษาดังนั้น ครูจำเป็นจะต้องเป็น role model โดยมุ่งพัฒนาครูทั้งด้านทักษะชีวิต และทักษะความรู้เพื่อให้ครูเป็น “ครูแท้” หรือ “ครูมืออาชีพ”

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

1. ด้านวิชาการ

เทศบาลเมือง ฉ มีแนวคิดในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนอกจากจัดการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนแล้วยังมุ่งให้บุคคลอื่นที่เข้าสู่จังหวัด และนักท่องเที่ยวที่เข้าสู่จังหวัดสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ ทำให้การเรียนรู้มีอยู่ทั่วไปทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ประเพณี เทศบาลเมือง ฉ มีนโยบายมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชนและสังคม รวมถึงการเป็นเมืองท่องเที่ยว ดังนั้นจึงมีนโยบายที่มุ่งผลักดันการจัดการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ภาษาต่างประเทศ มีการจ้างชาวต่างชาติและวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นที่เป็นชาวต่างชาติมาร่วมสอนภาษาอังกฤษและวิชาอื่นๆ นอกจากนั้นผู้เรียนได้มีการฝึกเรียนรู้จากสภาพจริง เช่น มีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพคหุเทศก์ และงานบริการในโรงแรมและแหล่งท่องเที่ยว เช่น โครงการ “one school one hotel” ให้ได้รับประสบการณ์ตรง ดังนั้น นักเรียน ครู และบุคลากรในสังกัดเทศบาลเมือง ฉ จึงได้รับการฝึกฝนทักษะด้านภาษาอย่างสม่ำเสมอ

การจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ฉ เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้สภาพสังคมที่เป็นปัญหา และสอนให้เด็กรู้จักคัดเลือก คัดสรร วิเคราะห์ การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้ โครงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งสร้างความสุขจากครูผู้รักเรียน ช่วยให้ผู้เรียนแก้ปัญหาของเด็กในครอบครัวและปัญหาอื่น ๆ ได้

การพัฒนาโรงเรียนจะพัฒนาทั้งระบบและดำเนินการไปพร้อมๆ กัน โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดเครือข่ายทางวิชาการที่สามารถเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาการ และด้านอื่น ๆ ร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2. ด้านงบประมาณ

เทศบาลเมือง ฉ ทุ่มเทงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาในจำนวนที่สูงมาก ดังเช่นในปีงบประมาณ 2548 เทศบาลเมือง ฉ จัดสรรรายได้เพื่อการศึกษาประมาณ 323 ล้านบาท จากรายได้ทั้งหมดประมาณ 794 ล้านบาท และจากรายได้สุทธิของเทศบาลเพื่อการศึกษาประมาณ 81 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12 ของงบประมาณทั้งหมด ซึ่งงบประมาณด้านการศึกษาอยู่ในลำดับที่ 4 ของงบประมาณทุกด้าน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษาทั้งในการพัฒนาอาคารสถานที่ เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และพัฒนาด้านอื่นๆ ซึ่งสามารถรองรับการขยายตัวของเทศบาล และการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยได้เป็นอย่างดี

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

การพัฒนาบุคลากร เทศบาลเมือง ฉ มีโครงการพัฒนาโดยจัดฝึกอบรมครูในด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การฝึกทักษะภาษาอังกฤษ และอื่นๆ ให้กับครูในช่วงเวลาหลังเลิกงาน และมีการส่งครูและบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในสังกัดเทศบาลอื่น กรมวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาและอื่นๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อหรือศึกษาดูงานในต่างประเทศด้วย

เทศบาลเมือง ฉ มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดเครือข่ายการทำงานระหว่างโรงเรียนแต่ละโรงเรียนและแต่ละระดับชั้นกับสำนักงานการศึกษา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา นักวิชาการ และศึกษานิเทศก์ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้บุคลากรและครูมีจุดเด่นในเรื่องความมุ่งมั่นและเสียสละในการพัฒนางาน สามารถอุทิศเวลาหลังเลิกงานและวันหยุดได้อย่างไม่มีปัญหา

4. ด้านการบริหารทั่วไป

เทศบาลเมือง ฉ มีนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับลักษณะและสภาพปัญหาของชุมชนและสังคมได้เป็นอย่างดี พยายามนำปัญหาสังคมเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบาย และสร้างสรรค์สังคมคุณภาพให้เกิดขึ้น สามารถผลักดันนโยบายที่ทำให้เทศบาลเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจากโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผนการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยความสำเร็จ

ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ฉ เกิดจากปัจจัยร่วมกัน ทั้งปัจจัยภายในเทศบาล และปัจจัยสถานศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยภายในเทศบาล

1.1 ผู้นำ (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

การมีวิสัยทัศน์ของนายกเทศมนตรีและผู้บริหารระดับเทศบาล ทำให้นโยบายการจัดการศึกษาสอดคล้องกับสภาพสังคมและปัญหา มีการนำปัญหาและลักษณะของสังคมมาประสานและบูรณาการกับการจัดการศึกษา สามารถผลักดันนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำ คือ นายกเทศมนตรี มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทศบาลและการจัดการศึกษา รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มุ่งพัฒนาการศึกษา โดยบูรณาการให้สอดคล้องกับการพัฒนาประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบและสอดคล้องกับบริบทของชุมชน ทำให้มีแนวโน้มสำคัญสู่ความสำเร็จต่อการจัดการศึกษาของเทศบาลและสถานศึกษา

1.2 นโยบาย

นโยบายที่เน้นการพัฒนาอย่างรอบด้านของเทศบาลเมือง ฉ ทำให้การพัฒนาการศึกษา สามารถบูรณาการได้สอดคล้องกับงานด้านอื่นๆ ของเทศบาล ทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ เกิดการทำงานที่เป็นระบบ มีการประสานแผนงานร่วมกันระหว่างฝ่าย

ต่างๆ ทำให้สามารถกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันได้อย่างชัดเจน และสามารถพัฒนาแบบองค์รวมได้อย่างมีคุณภาพ

1.3 การบริหารจัดการ (โครงสร้าง รายได้ การนำนโยบายไปปฏิบัติ)

การทุ่มเทงบประมาณในการจัดการศึกษาของเทศบาลเมือง ฉ สูงมาก เนื่องจากมีรายได้สูง และผู้บริหารเห็นความสำคัญของการศึกษา ทำให้ตอบสนองโครงการพัฒนาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถเกิดผลสำเร็จได้ตามความคาดหวัง และมีส่วนสำคัญที่ทำให้คณะทำงานและครูไม่ต้องวิตกกังวลด้านงบประมาณ สามารถทุ่มเทงานให้เกิดผลได้อย่างเต็มที่

ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของเทศบาลเมือง ฉ ซึ่งเป็นเขตปกครองพิเศษ สามารถบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติ ตอบสนองต่อการดำเนินการได้ทันเวลา ทันท่วงทีต่อความต้องการในการพัฒนาเรื่องต่างๆ เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีต่อการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนางาน

1.4 บุคลากร (ความสามารถ เจตคติ ความเพียงพอ)

การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายที่มีคุณภาพระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนกับผู้บริหารเทศบาล ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ ทำให้เกิดการประสานงานและการดำเนินการที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำ และบุคลิกภาพในการเป็นนักประสานที่ดี

มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและบุคลากรใน
สำนักงานการศึกษา ทำให้สามารถทำงานร่วมกับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี
ดังนั้น จึงสามารถนำนโยบายระดับเทศบาลไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน
ได้เป็นผลสำเร็จ แม้ว่าบุคลากรจะมีไม่เพียงพอแต่การทำงานเป็นทีม
และเป็นเครือข่ายอย่างมีคุณภาพ รวมถึงความกระตือรือร้นและการ
มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาของผู้อำนวยการและบุคลากรในสำนัก
การศึกษามีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของ
เทศบาลเมือง ฉ และโรงเรียนในสังกัด

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 สังคม ชุมชน และผู้ปกครอง ให้ความร่วมมือในการ
วางแผนการจัดการศึกษา สนับสนุนทุนการศึกษา และมีส่วนร่วมใน
การประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน รวมทั้งหน่วยงานภายนอก
เช่น สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษามีการทำงานเพื่อ
พัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน และการทำงานด้านต่างๆ นอกจากนี้หน่วยงาน
เอกชน เช่น โรงแรม โรงงาน บริษัทหลายแห่งให้ความร่วมมือในการ
เป็นสถานที่ฝึกงานให้แก่นักเรียน หรือสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้
ความสามารถด้านภาษามาเป็นวิทยากรแก่บุคลากรของเทศบาล ผู้บริหาร
ครู และนักเรียนในโรงเรียน

2.2 ลักษณะหรือสภาพเศรษฐกิจของเมืองที่เป็นที่ตั้งของ
เทศบาล การเป็นเมืองท่องเที่ยวที่ก่อให้เกิดรายได้สูง ทำให้ส่งผลต่อ
รายได้ของเทศบาลเมือง ฉ มาก และสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อ
การศึกษาได้สูงมาก

3. ปัจจัยสถานศึกษา

3.1 ผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความสามารถ เจตคติ)

ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำในการพัฒนา การจัดการศึกษา มุ่งมั่น แสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนา การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีนวัตกรรมใหม่ ทิศทางใหม่ที่ทันสมัยมาใช้ เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียนและผู้เรียนที่มีคุณภาพ สอดคล้อง กับสภาพปัญหาและสิ่งที่มุ่งหวัง สามารถประสานงานและเป็นผู้หน้าที่ ทำให้ครูในโรงเรียนมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการพัฒนาผู้เรียนและ สร้างสรรค์งานผ่านการเรียนการสอนและโครงการต่าง ๆ รวมทั้ง สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูได้เป็นอย่างดี มีการจัดโครงสร้างของโรงเรียนที่ชัดเจน ทำให้ครูทำงานไม่ซ้ำซ้อน มีการ พัฒนาครูอย่างมีแผนงานและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การทำงานอย่างเป็นเครือข่ายระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา มี ส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ เห็น ผลสำเร็จที่ชัดเจน สามารถพัฒนาภาพรวมของการจัดการศึกษาใน แต่ละโรงเรียนได้อย่างเท่าเทียมกัน

3.2 บุคลากร (คุณภาพ ความเพียงพอ)

โรงเรียนมีบุคลากรครูที่มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มเท อุดมคติเวลาในการทำงาน แม้ในวันหยุดราชการ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนและ ชุมชน มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนด้าน งบประมาณ การสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเอง และมีแนวทางการ

ส่งเสริมวิทยฐานะแก่ครูของเทศบาลเมือง ฉ ช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของครู จึงสามารถทุ่มเทเพื่อการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่มีความสามารถด้านภาษา เนื่องจากมีกิจกรรมหรือโครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นรูปธรรม เช่น จัดโครงการอบรมภาษาในวันหยุดราชการและวันราชการในช่วงหลังโรงเรียนเลิกแล้ว เป็นต้น

3.3 การจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมือง ฉ ทำงานอย่างเป็นเครือข่าย มีการประสานงานกันทั้งระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน ทำให้การดำเนินการจัดการศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดพลังในการพัฒนาที่นำไปสู่ความสำเร็จได้

โรงเรียนมีกิจกรรมและโครงการที่มุ่งพัฒนาด้านต่างๆ ของผู้เรียน และพัฒนาสังคมชุมชนได้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมือง ฉ สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดผลสำเร็จ

อุปสรรค และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. การขาดแคลนครูและการโยกย้ายครูมีอัตราสูง โดยเฉพาะครูที่บรรจุใหม่ซึ่งมีเงินเดือนน้อย เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของเทศบาลเมือง ฉ ทำให้ครูมีค่าครองชีพสูง แม้ว่าเทศบาลจะแก้ไขโดยเพิ่มสวัสดิการ เช่น แพลตที่พัก ก็ไม่ทำให้ปัญหาดังกล่าวลดลง เนื่องจากครูที่สอบ

คัดเลือกได้มักไม่ใช่คนในท้องถิ่น เพราะคนในท้องถิ่นส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพด้านการท่องเที่ยวซึ่งสร้างรายได้สูงกว่าปัญหาที่ตามมาคือการขาดครู เนื่องจากต้องใช้เวลามากในการสรรหาและสอบบรรจุครูมาทดแทน ประกอบกับปริมาณนักเรียนที่มีเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้ประสบกับปัญหาการขาดแคลนครูและอัตรากำลังครูไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

2. การย้ายกลางคันของนักเรียนมีอัตราสูงและมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากนักเรียนส่วนหนึ่งมีผู้ปกครองเป็นคนต่างท้องถิ่นที่เข้ามาทำงานจึงจำเป็นต้องย้ายตามผู้ปกครอง ทำให้อัตราการย้ายเข้าและออกโรงเรียนมีค่อนข้างสูง และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาผู้เรียน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นทุกปีทำให้เทศบาลเมือง ข มีปัญหาไม่สามารถรองรับนักเรียนได้ทั้งหมด ซึ่งเทศบาลเมือง ข กำลังดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3. สภาพสังคมรอบโรงเรียนที่เสื่อมโทรมและไม่เป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของเทศบาลเมือง ข ต้องใช้ความเพียรพยายามในการพัฒนาผู้เรียนและแก้ปัญหาของผู้เรียน รวมทั้งการชักจูงส่งเสริมให้นักเรียนประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสม

4. พื้นฐานและสภาพต่างๆ ของเด็กก่อนเข้าสู่ระบบโรงเรียนมีความหลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นเด็กด้อยโอกาส มีฐานะยากจน ไม่มีแรงจูงใจในการเรียน ประกอบกับระบบการรับนักเรียนโดยไม่มี การคัดเลือกออก จึงต้องใช้กระบวนการพัฒนาผู้เรียนซึ่งครูและบุคลากรต้องทำงานหนัก มีปัญหาอุปสรรคสูง โดยผลสำเร็จของการพัฒนาค่อนข้างเห็นผลได้ค่อนข้างช้า

ข้อเสนอแนะและทิศทางการพัฒนา

1. ควรมีการจัดสรรบุคลากรทั้งในโรงเรียนและสำนักงานการศึกษา โดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ให้มีจำนวนเพียงพอ และสามารถช่วยส่งเสริมโรงเรียนและครูให้สามารถจัดการเรียนรู้และดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับสภาพปัญหาของผู้เรียนและสังคมได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรเพิ่มการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานในท้องถิ่นให้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น มีบทบาทในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกับครูและโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนยิ่งขึ้น และช่วยแก้ปัญหาให้กับนักเรียน

3. ควรปรับปรุงคุณภาพด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านวิชาการให้มากขึ้น เช่น ปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงาม มีบรรยากาศที่ดีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อบุคลากรในโรงเรียน

4. ควรมีมาตรการและแนวทางการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงเกณฑ์/แนวทางในการคัดเลือกครูที่สามารถทำงานในเทศบาลเมือง จ ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีการขอย้ายอันเนื่องจากอัตราค่าครองชีพสูง หรือต้องการกลับไปทำงานในภูมิลำเนาของตนเอง

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- เจริญ ภักดีวานิช และคณะ. 2544. **การศึกษาศภาพและความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. 2543. **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- ทิพวรรณ เลขะวณิช. 2542. **การพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นของนักการเมืองท้องถิ่นในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นายกรัฐมนตรีนรี,สำนักงานปลัด. 2548. **ความรู้เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

ประภาพรพรณ ไชยวงษ์. 2544. การวิเคราะห์บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผดุงพร ธรรมดา. 2545. การศึกษาความพร้อมของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์การส่วนตำบล จังหวัดศรีสะเกษ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผู้ตรวจราชการ, สำนักประจำเขตตรวจราชการที่ 1 - 12 . 2547. การศึกษาความพร้อมเพื่อการสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ขอนแก่น : บริษัทเพ็ญพรินต์ติ้ง.

พิบูลพันธ์ สาทอง. 2542. การศึกษาบทบาทด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในเขตเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี. ขอนแก่น : วิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศักดิ์ชัย นิรัญทิวี. 2543. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย สาธารณรัฐเกาหลี. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด

ศิริกาญจน์ โกสุม. 2542. การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : ดุษฎีนิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมหวัง คันทรส. 2543. การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่. ม.ป.ท. (อัดสำเนา)

สาธิต ผลเจริญ. 2545. การศึกษาปัจจัยเงื่อนไขและการนำเสนอแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Halsey, K. , et al. 2005. New Relationship with Schools: Evaluation of Trial Local Authorities and Schools. (LGA Research Report 9/05). London: DfES. [online]. Available from : <http://www.nfer.ac.uk/research-areas/pims-data/summaries/new-relationship-with-schools-evaluation-of-trial-leas-and-schools.cfm>. [2006, January 6]

Marchington, L., et al. 2004. “The Local Education Authority’s Role in Operating Teacher Capability Procedure”. **Educational Management Administration & Leadership**. Vol. 32(1) 2004 : p. 25-44.

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. ดร.อำรุง จันทวานิช | เลขาธิการสภาการศึกษา |
| 2. ดร.สิริพร บุญญานันต์ | รองเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 3. ดร.สุทศศรี วงษ์สมาน | ผู้อำนวยการสำนักนโยบาย
และแผนการศึกษา |

ผู้วิจัย

รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ

ผู้พิจารณาผลงานวิจัย

1. รศ. ดร.सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์
2. ดร.นงราม เศรษฐพานิช
3. ดร.ประภาพรพรณ ไชยวงษ์

จัดทำต้นฉบับและบรรณาธิการ

นางจันทิมา พงษ์สมาน

หัวหน้าโครงการและนักวิชาการประจำโครงการ

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. ดร.ประภาพรพรณ ไชยวงษ์ | นักวิชาการศึกษา 8 ว
(หัวหน้าโครงการ) |
| 2. นางจันทิมา พงษ์สมาน | นักวิชาการศึกษา 7 ว |
| 3. นางสาวโรจนา ถัดทะพงษ์ | นักวิชาการศึกษา 5 |

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กลุ่มนโยบายและแผนการบริหารและการจัดการศึกษา
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า
หากท่านไม่ใช้หนังสือเล่มนี้แล้วโปรดมอบให้ผู้อื่น
นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป